

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL E INTENCIÓN DE
PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SERVICIOS E
INGENIERIA MEJIA Y ASOCIADOS LTDA

YULY FAJARDO PINZON
LUIS MIGUEL GIRALDO SOTO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL E INTENCIÓN DE
PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SERVICIOS E
INGENIERIA MEJIA Y ASOCIADOS LTDA

YULY FAJARDO PINZON
LUIS MIGUEL GIRALDO SOTO

Trabajo de grado, para optar por el título de
Administrador(a) de Empresas

JUAN DAVID PELAEZ LEON PhD.
Profesor

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2022

ACTA DE CALIFICACIONES DE TRABAJO DE GRADO
No. 22

La suscrita profesora se permite manifestar que el día: **25 de abril de 2022**, fue sustentado el Trabajo de Grado denominado: "Diagnóstico del clima organizacional e intención de permanencia de los empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados LTDA", por los estudiantes **Fajardo Pinzon Yuli y Giraldo Soto Luis Miguel**, en la modalidad de **Asesoría Empresarial**.

CÓDIGO	NOMBRE COMPLETO	PROGRAMA
201630516	GIRALDO SOTO LUIS MIGUEL	3845
201626245	FAJARDO PINZÓN YULY	3845
Número de páginas del documento: 88		

Cuyo director fue el profesor **Juan David Peláez León**

Teniendo en cuenta los requisitos exigidos por la Universidad, se emite la siguiente calificación:

APROBADO

☒

NO APROBADO

☐

En constancia se firma en Santiago de Cali, el día **25 de abril de 2022**.



Isabel Cristina Gutiérrez Giraldo
Directora



Andres Ramiro Azuero Rodríguez
Jurado Evaluador

Dedicatoria

A mis padres, hermana y esposa que con su apoyo incondicional, siempre estuvieron presentes haciendo posible este logro Profesional.

Luis Miguel

A Dios, por darme la fortaleza de culminar esta etapa en mi vida.

A mi hermana Esmeralda, por el apoyo incondicional, por siempre creer en mí y por la motivación brindada.

A mi prima Patricia, por impulsarme a cumplir este logro de ser profesional.

A mi madre y hermano, que ya no están, por ser siempre mi mayor motivación.

A mí, por todo el esfuerzo, dedicación y empeño puesto para la consecución de este logro.

Yuly

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Valle, por ser nuestra alma mater, por brindarnos sus espacios académicos que contribuyeron a nuestro desarrollo personal y profesional.

A la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., sus empleados y directivos, por permitirnos realizar nuestro trabajo de campo en sus instalaciones, por la disposición y gestión del tiempo brindada.

A nuestro director de trabajo de grado, Juan David Peláez, por el apoyo recibido en la elaboración de este trabajo de grado, por los aportes y sugerencias recibidas, por su experiencia y trayectoria que facilitó el desarrollo de este trabajo y que fue muy gratificante.

A nuestras familias, padres y hermanos, por el apoyo incondicional brindado durante todo este proceso de formación como administradores de empresas.

A nuestros compañeros y amigos, por el acompañamiento y ayuda mutua recibida durante estos años compartidos.

¡Mil y mil gracias a todos!

RESUMEN

El clima organizacional es un tema clave para las empresas. La percepción que los empleados tengan del clima de su organización influye positiva o negativamente en su comportamiento, limitando o no la productividad, la creatividad y la identidad en el trabajo. Un buen clima organizacional atrae e influye en la intención de permanencia de los empleados porque les permite percibir un ambiente de sana convivencia. Además, les brinda seguridad de logro y los hace sentir valorados. También favorece un mayor nivel de compromiso para la consecución de resultados.

Bajo estas consideraciones, el objetivo de este trabajo es brindar una asesoría a la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. para identificar cómo los empleados perciben el clima de la organización y analizar cómo esta percepción se encuentra relacionada con su intención de permanecer en la empresa. Para ello se realizó una encuesta a una muestra de 50 empleados activos en la empresa, a partir del instrumento propuesto por Méndez (2006) para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC). Posteriormente, se realizó un análisis de correlación entre la percepción de clima organizacional y la intención de permanecer como empleado. Con la información obtenida y el marco teórico utilizado en el presente trabajo, se propone una serie de acciones para contribuir hacia una mejor percepción del clima organizacional y, con ello, la intención de permanecer como empleado.

Palabras claves: Clima organizacional, intención de permanencia, MiPymes, Rotación de personal, pandemia.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICACIÓN	16
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1.1 Clima organizacional.....	17
2.1.2. Motivación	18
2.1.2.1. Teorías de la motivación	19
2.1.2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	19
2.1.2.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg	20
2.1.2.1.3 La teoría X y la teoría Y de McGregor.....	21
2.1.2.1.4 Teoría de las necesidades de McClelland.....	22
2.1.3 Importancia del clima organizacional para las Mipymes.....	23
2.1.4 Diagnóstico del clima organizacional	24
2.1.4.1 Instrumentos para la medición del Clima Organizacional.	25
2.1.4.1.1 Cuestionario de Litwin y Stringer.....	25
2.1.4.1.2. El Cuestionario de Rensis Likert.	26
2.1.4.1.3. Test de clima organizacional (TECLA)	27
2.1.4.1.4. Encuesta ECO	27
2.1.4.1.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”	28
2.1.4.1.6 Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas - IMCOC	28
2.1.4.1.7 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.....	30
2.1.5 Rotación de personal	30
2.1.5.1 Tipos de rotación.....	32
2.1.5.1.1 Rotación Voluntaria.....	32
2.1.5.1.2 Rotación Involuntaria	33
2.1.6 Intención de permanecer en la empresa	34

2.1.7 Relación entre el clima organizacional y la intención de permanecer en la empresa	35
2.1.8. Relación entre clima organizacional, intención de permanecer en la empresa y la COVID-19.	37
3. MARCO CONTEXTUAL	39
3.1. Descripción de la empresa	39
3.2 Reseña histórica	39
3.3 Lineamientos estratégicos.....	40
3.3.1. Misión	40
3.3.2. Visión.....	40
3.3.3. Principios	40
3.3.4. Valores	41
3.4. Organigrama.....	42
3.5. División de la empresa	42
4. DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
4.1. Enfoques y Tipos de Estudio	44
4.1.1 Enfoque de Estudio.....	44
4.1.2 Tipos de estudio	44
4.2. Fuentes e Instrumentos de Información	45
4.3 variables de estudio	45
4.3. Fases del Estudio.....	47
5. RESULTADOS	48
5.1. Diagnóstico y Análisis General	51
5.2. Intención de permanecer como empleado en la empresa	57
5.3. Relación entre clima organizacional y la intención de permanecer en la empresa.	58
5.3.1. Relación entre las dimensiones de clima organizacional y las variables demográficas	61
5.3.1.1. Motivación	61
5.3.1.2. Relaciones interpersonales	62
5.3.1.3. Liderazgo	63
5.3.1.4. Control	64
5.3.1.5. Cooperación.....	65
6. PLAN DE ACCIÓN	66
7. CONCLUSIONES	75
8. RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	83

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Definición de Clima Organizacional	17
Tabla 2 Definición de Motivación.....	18
Tabla 3 Dimensiones cuestionario de Litwin y Stringer.....	25
Tabla 4 Variables del modelo IMCOC	29
Tabla 5 Definición de rotación de personal.....	31
Tabla 6 Rotación involuntaria	33
Tabla 7 Variables de Clima Organizacional	52
Tabla 8 Resultados promedios de intención de permanencia.....	57
Tabla 9 Estadísticas descriptivas y correlaciones.....	59
Tabla 10 Plan de Mejora - Dimensión Cooperación.....	67
Tabla 11 Plan de Mejora - Dimensión Motivación.....	69
Tabla 12 Plan de Mejora - Dimensión Relaciones interpersonales	71
Tabla 13 Plan de Mejora - Dimensión Liderazgo	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	20
Figura 2 Teoría de los dos factores de Herzberg	21
Figura 3 Organigrama de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.	42
Figura 4 Porcentaje genero empleados	48
Figura 5 Pirámide de edad	48
Figura 6 Porcentaje nivel educativo empleados	49
Figura 7 Porcentaje de empleados por Área/Proceso	49
Figura 8 Porcentaje de empleados por nivel del cargo	50
Figura 9 Rango de meses que llevan los empleados en la empresa.....	50
Figura 10 Rango de meses que llevan los empleados en el cargo.....	51
Figura 11 Promedio General del Clima Organizacional.....	55

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Carta aceptación encuesta.....	83
Anexo B Encuesta percepción Clima Organizacional en la empresa Servicios Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.....	84

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema clave para las empresas. La percepción que los empleados tengan del clima de su organización influye positiva o negativamente en su comportamiento, limitando o no la productividad, la creatividad y la identidad en el trabajo. Un buen clima organizacional atrae e influye en la intención de permanencia de los empleados porque les permite percibir un ambiente de sana convivencia. Además, les brinda seguridad de logro y los hace sentir valorados. También favorece un mayor nivel de compromiso para la consecución de resultados. En ese sentido, para las empresas se ha convertido casi en una obligación identificar cuál es su clima organizacional, cómo interpretarlo y poder gestionarlo de manera efectiva, buscando mejorar la percepción de los empleados que integran la empresa.

El punto de partida para mejorar el clima organizacional es iniciar con su diagnóstico, ya que ayuda a identificar puntos clave que inciden de manera inmediata en un buen o mal clima laboral. Para brindar satisfacción y motivación a los empleados, las empresas necesitan comprender e identificar cuál es la percepción de sus integrantes para descubrir problemas o deficiencias que puedan ser abordadas o corregidas, y para esto, un diagnóstico de clima organizacional demuestra ser un medio efectivo para identificarlos.

Bajo estas consideraciones, el objetivo de este trabajo es brindar una asesoría a la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. para identificar cómo los empleados perciben el clima de la organización y analizar cómo esta percepción se encuentra relacionada con su intención de permanecer en la empresa. Para ello se realizó una encuesta a una muestra de empleados activos en la empresa, a partir del instrumento propuesto por Méndez (2006) para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC). Posteriormente, se realizó un análisis de correlación entre la percepción de clima organizacional y la intención de permanecer como empleado. Con la información obtenida y el marco teórico utilizado en el presente trabajo, se propone una serie de acciones para contribuir hacia una mejor percepción del clima organizacional y, con ello, la intención de permanecer como empleado.

El presente trabajo se encuentra dividido en ocho capítulos. En el primer capítulo se realiza la definición del problema, la pregunta que guía el desarrollo de este trabajo, los objetivos a alcanzar y la justificación del trabajo. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico donde se definen los conceptos y herramientas disponibles para identificar la percepción de clima organizacional al interior de las empresas. En el capítulo tres se presenta el marco contextual donde se describen los principales aspectos organizacionales de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. En el cuarto capítulo se describe la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo. El quinto capítulo corresponde a los resultados encontrados a partir de la herramienta aplicada para la medición. Por último, en los capítulos sextos, séptimo y octavo se presentan los planes de acción, las conclusiones y recomendación para la gestión y posible mejora de la percepción del clima organizacional por parte de los empleados, al tiempo que su intención de permanencia dentro de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con la Asociación Colombiana de las Micro, pequeñas y medianas Empresas (ACOPI) y la Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa (FAEDPYME) (2020), “las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son el pilar de la economía mundial. En Colombia representan aproximadamente el 99% del tejido empresarial, siendo fuente de desarrollo social y económico por su contribución al empleo y al PIB” (p. 7). Es decir, que estas son fundamentales para la dinamización de la economía y el desarrollo del país.

Como toda empresa, las Mipymes deben velar por mantener una alta eficacia empresarial; como lo señala Chiavenato (2017), la eficacia organizacional se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Sin embargo, teniendo en cuenta el contexto de las Mipymes colombianas, éstas han tenido que enfrentar diversos desafíos a nivel global, nacional, regional, y organizacional (Universidad del Rosario, 2007). A nivel organizacional, específicamente, Palomo (2005, cita a Jurado et al, 1997) señala que una de las problemáticas a la cual se enfrentan las MiPymes es la excesiva rotación de personal, lo cual puede provocar una afectación en el desarrollo de las funciones de las diversas áreas de la organización y puede desencadenar en el retiro voluntario de los empleados (González et al., 2017).

En la actualidad, debido a la situación de pandemia ocasionada por la COVID-19, las Mipymes enfrentaron un aumento en esta problemática. Las Mipymes se vieron obligadas a prescindir de sus empleados debido a la disminución de sus ingresos y flujos de caja. Con base en un estudio realizado por ACOPI en el 2020, las empresas encuestadas presentaron mayor afectación en su economía en los meses de abril y mayo con una disminución del 75% de sus ingresos. Por lo que el 34% de las empresas tuvieron que realizar despidos o cancelar contratos de sus empleados en el mes de abril y mayo, y el 30% en el mes de junio.

Adicionalmente, de acuerdo con Jachimowicz (2021), los empleados han perdido interés en su trabajo porque llevar a cabo sus actividades laborales en época de pandemia ha sido más difícil y no han encontrado apoyo en sus empleadores o simplemente han sentido un exceso de trabajo. Otro de los factores, se debe al agotamiento laboral, en donde las personas que trabajan desde casa no han logrado un equilibrio entre su familia y su empleo experimentando altos niveles de

agotamiento físico y mental, lo que aumenta la probabilidad de renunciar (Klotz, 2021). Es decir, que la crisis sanitaria generada por la COVID-19 ha afectado emocional y psicológicamente a los empleados por la sobrecarga de tareas, provocando ansiedad, falta de concentración, estrés e irritabilidad, afectando la salud física, el rendimiento, la satisfacción y la motivación en el desarrollo de sus funciones, lo que se traduce en una percepción insatisfactoria del clima organizacional y un aumento en el ausentismo laboral, y con ello baja productividad.

Ante la anterior problemática, la empresa objeto de estudio Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., una pequeña empresa con 13 años de funcionamiento que presta servicios de asesorías e interventoría en obras de ingeniería a empresas del sector del gas natural, no ha sido la excepción, pues esta situación de rotación de personal se ha incrementado en los últimos meses a raíz de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19. Según los reportes de la empresa, la rotación de personal se ha presentado tanto voluntaria como involuntaria. Aunque la empresa tuvo que prescindir de algunos empleados por falta de presupuesto, varios empleados han abandonado la empresa de manera voluntaria en los últimos meses.

Esta decisión puede deberse a dos motivos principales. Primero, un inconformismo acumulado por parte de los empleados con su trabajo debido al poco tiempo para compartir con su familia, pareja o amigos, la rigidez en las condiciones de trabajo y laborales, poca flexibilidad en los horarios, políticas salariales no claras, poco reconocimiento por la labor desarrollada, conflictos entre compañeros, falta de planeación, entre otros. Con la llegada de la pandemia del COVID-19, muchos empleados optaron por seguir retrasando la decisión de renunciar debido a la incertidumbre económica que generó esta situación, pero con la reactivación de la economía y con el avance del plan de vacunación, estas personas inconformes finalmente deciden renunciar a su actual trabajo y buscar otras alternativas para encontrar mejores condiciones de trabajo.

Segundo, el aumento en el volumen de trabajo y de horas extras tanto para el personal operativo como administrativo ha generado un alto grado de desmotivación e insatisfacción laboral por el agotamiento emocional y físico de los empleados en la realización de sus funciones. Sumado a esto, el incremento de las inconformidades en el puesto de trabajo, el estrés y la inseguridad laboral, y la poca remuneración e incentivos económicos muy probablemente ha repercutido en la intención del empleado de no seguir perteneciendo a la empresa. Sin embargo, la empresa aún no ha realizado un estudio que corrobore esta información.

De acuerdo con García (2009), el clima organizacional es el conjunto de características que componen cierto ambiente de trabajo y es percibido por aquellos que conforman la organización y que influye sobre su comportamiento. Es decir, que el clima organizacional tiene influencia sobre la decisión del empleado de seguir o no perteneciendo a una organización. Tal como lo señala Ramírez y Domínguez (2012), un clima organizacional favorable genera que las personas acepten los objetivos y valores de la organización, tengan mayor disposición hacia la realización de actividades adicionales y mayor deseo de permanecer en la organización. De allí que la motivación de llevar a cabo este trabajo de asesoría sea identificar el clima organizacional de la empresa y analizar su relación con la intención de permanecer de los empleados, en tanto que la empresa no ha llevado a cabo un análisis reciente del clima organizacional en tiempos de pandemia. Adicionalmente, se resalta el hecho de que la última medición del clima organizacional llevado a cabo por la empresa se realizó en el 2017, razón por la cual se cree necesario que la empresa cuente con un estudio reciente que brinde información sobre el nivel de percepción actual del clima organizacional. Por otro lado, la empresa no conoce en qué medida el clima laboral percibido por los empleados en este tiempo de pandemia está relacionado con la intención de permanencia de aquellas personas que aún siguen trabajando en la organización.

Teniendo en cuenta la problemática planteada, la presente asesoría busca conocer la percepción de los empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. sobre el clima organizacional y analizar su relación con la intención de permanecer de los empleados de esta empresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior las siguientes dos preguntas guían el desarrollo del presente trabajo: ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. sobre su clima organizacional?, y ¿Cuál es la relación que tiene esa percepción con su intención de permanecer en la empresa?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar la relación entre la percepción que tienen los empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. sobre su clima organizacional y su intención de permanecer en la empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de clima organizacional de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. a partir de las percepciones de sus empleados.
- Identificar la intención de los empleados de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.
- Identificar la relación entre la percepción del clima organizacional y la intención de permanecer en la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente asesoría se enfoca en el desarrollo de un estudio de clima organizacional en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. para conocer la percepción que los empleados de esta empresa tienen sobre el clima de la organización y la relación con la intención de continuar en la empresa.

La importancia de esta asesoría radica en las ventajas que puede aportar la gestión adecuada de la medición del clima organizacional para la empresa objeto de estudio, entre las cuales se destacan, primero, el diseño y puesta en práctica de acciones y planes de mejora que ayuden a identificar y contrarrestar situaciones de estrés o insatisfacción generadas por el exceso de trabajo, accidentes, entre otros. Segundo, la propuesta y futura implementación de prácticas de gestión de personal encaminadas a mejorar la motivación y retención de los empleados en la organización, incrementando con ello el compromiso y la productividad (Varela et al., 2013), y disminuyendo la probabilidad de abandonar la organización.

En definitiva, a partir de los resultados obtenidos, se busca ofrecer recomendaciones para la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. con el fin de aportar en mejorar los aspectos insatisfactorios que dificultan una percepción favorable del clima laboral en los empleados y que aceleran la intención de abandonar la empresa.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1 Clima organizacional

Aunque existen diferentes definiciones sobre clima organizacional en la literatura (ver *tabla 1*), el clima organizacional se refiere en términos generales a las percepciones sobre el entorno de trabajo compartidas por los miembros de una empresa. La percepción es definida como un proceso en el que son estimulados receptores mediante eventos que provienen del mundo externo y que se relacionan con el sentir de cada persona (Bravo-Díaz, et al. 2018).

Tabla 1 *Definición de Clima Organizacional*

Autor	Definición
(Goncalves 1997 citado en Soberanes y De la fuente, 2009)	Fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, la satisfacción, y la rotación. (p. 122)
García Solarte (2009)	Percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p. 48)
Chiavenato (2017)	Ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. Se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. (p. 50)
Bordas Martínez (2016)	Forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. (p. 26)
Leal Pacheco y Cortés Rodríguez (2019)	Mezcla de interpretaciones o percepciones de las personas frente a los trabajos o roles que los mismos desempeñan dentro de las organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones de los diferentes autores, se resalta que el adecuado desarrollo de un ambiente de trabajo logra que sus empleados puedan suplir sus necesidades y las necesidades de la empresa, permitiendo un mayor compromiso y sentido de pertenencia. En donde la motivación juega un papel

importante como integrador dentro de esta y por lo tanto es uno de los factores determinantes en la eficacia, actitud del empleado y sobre todo decisor en la permanencia dentro de ésta.

2.1.2. Motivación

Teniendo en cuenta que el clima organizacional está relacionado con la motivación (o incide en esta), tal como lo afirma Rivera et al. (2018), se presenta en la *Tabla 2* algunas definiciones sobre motivación:

Tabla 2 *Definición de Motivación*

Autor	Definición
Chiavenato (2017)	Todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (p. 41)
Robbins et al. (2009)	Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (p. 175)
Contreras (2018)	Estado individual de la voluntad de las personas que determina su disposición para realizar cualquier esfuerzo. Es una movilización de energía que afecta el entorno, y enriquece cualquier escenario organizacional. (p. 90)
(González 2008, citado por Peña y Villón, 2018)	Conjunto de procesos psíquicos que vinculados con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción.
(Davis y Newstrom, 1999, citado por Murillo, 2007)	Explica que los individuos poseen necesidades que necesitan satisfacer y que las necesidades gratificadas no son tan motivadoras como las insatisfechas. Es decir, el comportamiento motivado del individuo proviene de una necesidad no satisfecha.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las propuestas de los diferentes autores, estas definiciones resaltan el origen de las motivaciones individuales e incorpora el hecho de que las necesidades son el punto de partida para generar las actitudes y comportamientos necesarios para lograr la satisfacción de estas. La motivación suele estar relacionada con las necesidades y los deseos, los cuales varían de persona a persona. Además, así como su actitud, personalidad, percepción y aprendizaje, las necesidades y deseos son determinantes del comportamiento individual del empleado.

2.1.2.1. Teorías de la motivación

2.1.2.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

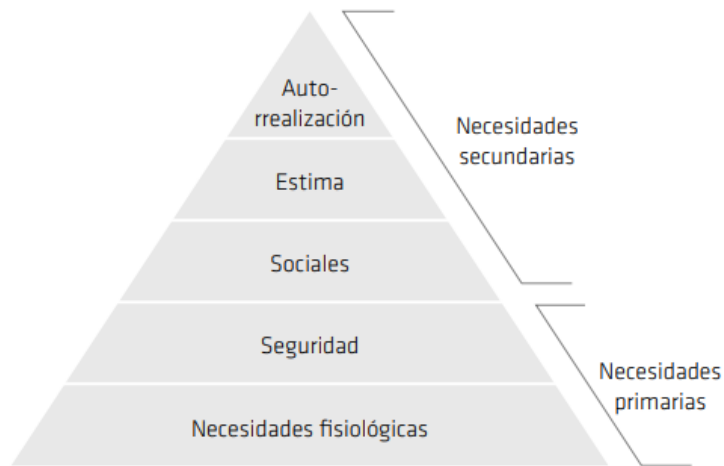
Para Robbins et al. (2009), Maslow planteó la teoría de motivación de la jerarquía de las necesidades (*Figura 1*), la cual afirma que dentro de los seres humanos existen una jerarquía de cinco necesidades y en la medida en que se satisface lo suficiente cada una de estas necesidades, la siguiente se convierte en dominante. Adicionalmente, Maslow afirma que de acuerdo al actuar humano se organizan en una pirámide las necesidades humanas según su importancia. Por otra parte, Chiavenato (2017) menciona que la teoría de las necesidades reside en el principio de que el comportamiento humano está motivado por el propio individuo, es decir, que su comportamiento es influido por fuerzas internas.

De acuerdo con esta teoría, las necesidades se clasifican en:

- Necesidades primarias (orden inferior): Más bajas y recurrentes que son las necesidades fisiológicas (alimentación, sueño, etc.) y de seguridad (protección ante cualquier peligro).
- Necesidades secundarias (orden superior): Más elaboradas e intelectuales que son las necesidades sociales (asociación, participación, etc.), de estima o aprecio (autovaloración, autoestima, reputación, etc.) y de autorrealización (crecimientos, desarrollo, superación, etc.).

En términos generales, a medida que el individuo logra satisfacer sus necesidades primarias, surgen poco a poco las necesidades secundarias (Chiavenato, 2017) y la diferencia entre los dos órdenes se basa en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las de orden inferior se satisfacen sobre todo en el exterior (el salario, contratos sindicales y la antigüedad) (Robbins et al., 2009).

Figura 1 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Chiavenato, I. (2011).

Adicionalmente, Chiavenato, (2017) afirma que “las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.), mientras que las más elevadas requieren un ciclo largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa y neutraliza el efecto de las necesidades más elevadas” (p. 45).

2.1.2.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg, bajo el supuesto de que la relación del individuo con el trabajo es fundamental y que su actitud frente al trabajo puede determinar el éxito o el fracaso en el desarrollo de las funciones de este (Robbins et al., 2009).

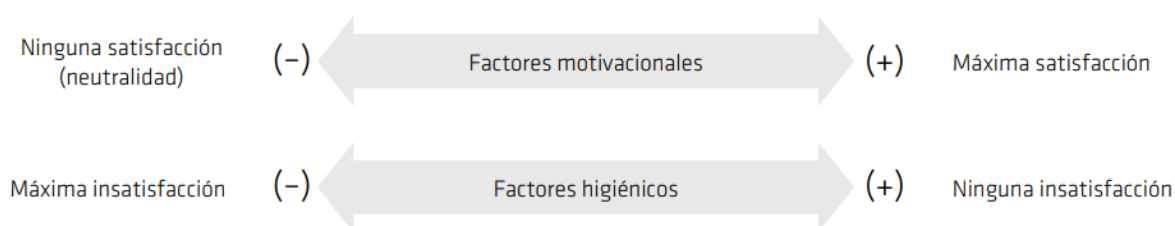
Contrario a la teoría propuesta por Maslow, Chiavenato (2017) expone que la Teoría de los dos factores de Herzberg (*Figura 2*) se basa en el ambiente externo y que la motivación depende de dos factores:

- Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprende las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera.

Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados.

- Factores motivacionales: Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. (P. 45)

Figura 2 Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Chiavenato, I. (2011).

De acuerdo con Chiavenato (2017), los factores higiénicos influyen muy poco en la manera de actuar de los empleados y solo ayuda a evitar la insatisfacción o amenazas potenciales que puedan afectar el ambiente. Por el contrario, los factores motivacionales contribuyen a que los empleados se sientan satisfechos por la labor realizada y el reconocimiento que obtienen en la realización de sus funciones.

En resumen, la satisfacción en el puesto de trabajo depende de las tareas desafiantes (factores motivacionales) y la insatisfacción en el puesto de trabajo está en función del ambiente, del contexto general del puesto (factores higiénicos).

2.1.2.1.3 La teoría X y la teoría Y de McGregor

De acuerdo con Chiavenato (2017), para Douglas McGregor existen dos concepciones opuestas de administración que se basan en suposiciones acerca de la naturaleza humana, la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y), es decir, los gerentes utilizan dos formas de percibir el comportamiento humano para motivar a sus empleados y obtener una alta productividad:

Teoría X: Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, tales como que el hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).

Teoría Y: Se basa en una serie de suposiciones de la teoría de la motivación y las relaciones humanas, en donde las personas tienen motivación propia y comportamientos aptos frente a sus responsabilidades.

De acuerdo con lo anterior, la teoría X refiere que las personas tienden a comportarse con pasividad, sin compromiso hacia la organización y se resiste a los cambios y la teoría Y se refiere a una administración democrática y participativa basada en las relaciones humanas. Con el fin de aportar a la teoría X, McGregor propuso una serie de ideas con el fin de incrementar la motivación del empleo en su puesto de trabajo, tal como la participación en la toma de decisiones, ejecución de trabajos responsables y buenas relaciones entre grupos (Robbins et al., 2009).

2.1.2.1.4 Teoría de las necesidades de McClelland

De acuerdo con Robbins et al. (2009), esta teoría fue desarrollada por David McClelland y colegas, y la teoría se centra en tres necesidades:

- Necesidad de logro: Es el impulso por querer sobresalir, por tener éxito y por luchar por el triunfo.
- Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se podría lograr de otra forma.
- Necesidad de afiliación: Es el deseo de tener relaciones interpersonales amables y cercanas.

Todos los individuos poseen estas necesidades en mayor o menor grado. Las personas motivadas por el logro suelen ser muy eficientes a nivel individual, también lo pueden ser dentro de un equipo, pero esto dependerá de la calidad y competencia de sus integrantes. La motivación de la afiliación es muy adecuada para el trabajo en equipo, crea un entorno propicio para el intercambio de ideas y conocimientos, mejorando así el desempeño de este. La necesidad de poder es propicia para la competitividad, el liderazgo y es útil en el proceso de negociación y toma de decisiones. McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes, lo que significa que podemos tener muchas de ellas sin saberlo (Citado por Robbins et al., 2009).

2.1.3 Importancia del clima organizacional para las Mipymes.

El clima organizacional se ha convertido en una valiosa herramienta para evaluar y medir factores que tienen un impacto positivo o negativo en las percepciones de los empleados sobre sus áreas de trabajo. El resultado del estudio del clima organizacional permite realizar cambios en el entorno laboral para mejorar los sistemas de comunicación, resolver conflictos, reducir la rotación, etc. (Rodríguez et al., 2020).

Tal como afirma Méndez et al., (2016) “El clima laboral permite introducir cambios característicos que impactan significativamente la percepción de las personas con respecto a la organización, de manera que estas se enfoquen en los objetivos y metas de la institución y que a la vez les permita desempeñarse con satisfacción aportando a la productividad de las empresas y al desarrollo personal y organizacional” (p. 116).

De igual modo, Méndez et al., (2016), y Soberanes y De la fuente (2009), afirman que un adecuado clima organizacional aporta ciertos beneficios, que son definidos por la percepción que los miembros de una organización tengan respecto a este, los cuales deben considerarse dentro de los modelos organizacionales actuales con el fin de contribuir a una clima laboral satisfactorio: satisfacción por la actividad desarrollada dentro de la organización; motivación y crecimiento personal dentro de la organización; identificación y sentido de pertenencia hacia la organización; disciplina y compromiso en el desarrollo de la actividad; colaboración en pro del logro de metas personales y organizacionales; adaptación a los equipos de trabajo y aceptación de la dinámica organizacional y laboral.

Por lo anterior, el análisis del clima organizacional en las Mipymes resulta importante ya que los dirigentes podrían implementar acciones para la gestión de cambios en su clima laboral y establecer estrategias para influir en los empleados con respecto al sentido de pertenencia hacia la organización, mejoren su desempeño e incrementen su productividad y se asegure la permanencia de la empresa en el mercado (Rodríguez et. al., 2020).

En el marco de la pandemia del COVID-19, la actividad empresarial vio afectada su clima organizacional tanto en pequeñas, como medianas y grandes empresas (Vaquero et. al., 2020), viéndose en la obligación de modificar y adecuar sus actividades productivas para seguir operando, entendiendo que las nuevas condiciones y situaciones laborales influyen en los estados de ánimo de los empleados y en la productividad de la organización.

De acuerdo con un estudio realizado por la Consultora Randstad (2020), el 44% de los encuestados de medianas (35%) y pequeñas (29%) empresas afirman que el ambiente laboral de su organización y de su equipo de trabajo se ha deteriorado durante el aislamiento social. Por otro lado, el 51% de los encuestados de medianas (30%) y pequeñas (23%) empresas afirmó que su salud mental se ha visto afectada desde que comenzó a trabajar desde casa.

Es por esto, que resulta importante, tal como lo señala Vaquero et. al. (2020) analizar y entender el clima organizacional para mejorar el rendimiento de las organizaciones que han tenido que adoptar nuevas maneras de operar, debido a que este repercute directamente en el estado emocional y psicológico de los empleados y en la forma en que llevan a cabo sus tareas.

Por consiguiente, al evaluar constantemente el clima organizacional en una Mipymes se garantiza beneficios recíprocos tanto para el trabajador como para el empleado, puesto que, al garantizar un clima organizacional favorable, los empleados estarán más comprometidos con el logro de los objetivos y metas organizacionales, lo que conlleva a una mayor rentabilidad y productividad en la organización (Rodríguez et al., 2020).

2.1.4 Diagnóstico del clima organizacional

Dentro de las organizaciones, el estudio del clima organizacional es un aspecto importante que permite conocer la situación real de la empresa, al igual que, analizar y evaluar el nivel de satisfacción de los empleados, detectar puntos positivos, así como puntos negativos que pueden desencadenar inconvenientes para la empresa. Para lograr este aspecto, es necesario identificar y medir el nivel del clima organizacional que prevalece en la organización por medio de lo que se denomina diagnóstico organizacional (Soberanes y De la fuente, 2009).

De acuerdo con Margulies y Raia (1986) el diagnóstico de las organizaciones implica el análisis de los elementos relacionados con la cultura, los procesos, la estructura y otros aspectos que lo conforman con el fin de poder perfeccionar los aspectos con oportunidades de mejora a partir de los resultados obtenidos por la organización. “El diagnóstico se convierte por consiguiente en el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de cualquier organización” (González, 2019, p. 70).

2.1.4.1 Instrumentos para la medición del Clima Organizacional.

A continuación, se describen algunos de los instrumentos para el diagnóstico de clima organizacional.

2.1.4.1.1 Cuestionario de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación, el cual tiene como objetivo identificar las percepciones de las personas y su comportamiento en la organización (Méndez, 2006). Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones, con un rango de respuesta que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”. Las dimensiones estudiadas bajo este cuestionario se presentan en la *Tabla 3*.

Esta herramienta permite comprender las percepciones de los trabajadores frente a los procesos organizacionales, ayuda a verificar la relación que existe entre la estructura organizacional y cómo la perciben sus integrantes. De acuerdo con Contreras Chavarría (1984), es importante adecuar este instrumento cada vez que sea necesario de acuerdo con los términos empleados por la empresa en que se vaya a aplicar el cuestionario, sin alterar en esencia el contenido de los ítems que lo componen.

Tabla 3 Dimensiones cuestionario de Litwin y Stringer

Dimensiones	Concepto	Énfasis
Estructura organizacional del trabajo	Es la percepción de los empleados respecto de las restricciones, normas, reglas, controles y procedimientos que existen	En la estructura formal
Responsabilidad	El sentimiento por parte de los trabajadores de poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores	En la autonomía
Recompensa	Percepción de la adecuada remuneración e incentivos, ser recompensado por el trabajo bien hecho.	En la recompensa positiva más que en el castigo
Riesgo	El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización	En tomar riesgos calculados
Calidez	La percepción de una buena confraternidad general, existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales	En la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales

Tabla 3. (Continuación)

Dimensiones	Concepto	Énfasis
Apoyo	La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización	En el mutuo apoyo para enfrentar los problemas
Normas	La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo	Puesto en hacer un buen trabajo
Conflicto	El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista	En tratar los problemas en forma abierta
Identidad	El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico	En el sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración propia basado en *Contreras Chavarría (1984)*.

2.1.4.1.2. El Cuestionario de Rensis Likert.

El instrumento fue desarrollado por Rensis Likert y permite observar los climas estudiados y sus variables. En este instrumento se plantea que de acuerdo a la percepción que se tienen de la organización, así mismo será el comportamiento de los empleados (Dessler, 1976, citado en Bravo-Díaz, et al. 2018). Este instrumento se desarrolla bajo dos herramientas, una que determina el sistema de gestión de la organización y la otra permite determinar las diferencias de dichos sistemas para que de esa forma se pueda medir su naturaleza.

De acuerdo con García (2009), Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos:

Clima cerrado con estructura rígida (clima desfavorable)

- El sistema I: autoritarismo explotador
- El sistema II: autoritarismo paternalista

Clima abierto con una estructura flexible (ambiente favorable)

- El sistema III: consultivo
- El sistema IV: participación en grupo.

Las dimensiones establecidas por Likert para medir el clima organizacional son las siguientes: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento, y perfeccionamiento.

2.1.4.1.3. Test de clima organizacional (TECLA)

Este instrumento fue desarrollado por John Sudarsky en el año 1977, el cual se basa en la teoría motivacional de McClelland y Atkinson para identificar las necesidades de inclusión, poder y logro (Méndez, 2006 citado en Bravo-Díaz, et al. 2018).

El instrumento está compuesto por 90 preguntas de falso y verdadero, más algunas preguntas de control, para medir las siguientes dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

Este instrumento permite el diagnóstico del clima organizacional y los factores de motivación que se encuentran dentro de la organización, para así poder definir un plan de mejora con base en las debilidades encontradas en la organización (Bravo-Díaz et al., 2018).

2.1.4.1.4. Encuesta ECO

Fernando Toro desarrolló este instrumento en 1992 para medir los siguientes factores: sentido de pertenencia, relaciones interpersonales, retribución, estilo de dirección, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos (cooperación, responsabilidad, respeto) (citado en Bravo-Díaz, et al.2018). El instrumento está conformado por 49 ítems y cada uno se califica con una escala Likert de 5 puntos donde:

- 4 = Totalmente de acuerdo
- 3 = En parte de acuerdo
- 2 = En parte en desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 0 = No estoy seguro del asunto.

Para la medición de estos factores se utiliza un ítem de sentido negativo actuando de control y como indicador de coherencia entre las respuestas y seis ítems de sentido positivo. Adicionalmente, el instrumento tiene en cuenta siete factores de clima, que son independientes y un octavo factor que está conformado por tres categorías de valores colectivos: cooperación, responsabilidad y respeto (Toro, 1992 citado en García, 2009).

2.1.4.1.5 Modelo de Hernán Álvarez Londoño - “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”

El profesor Álvarez de la Universidad del Valle desarrolló en 1995 este modelo para la evaluación del clima organizacional. Este modelo permite conocer las causas por las que cada factor no se considera plenamente gratificante. Además, el modelo permite que el encuestado seleccione entre una serie de opciones o pueda agregar libremente. Por otro lado, el encuestado también tiene la opción de incluir alternativas para cada factor para alcanzar la calificación más alta.

Este modelo está conformado por 24 factores que influyen en el clima organizacional, los cuales son evaluados de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la calificación más alta, que corresponde a un clima organizacional plenamente gratificante.

Las dimensiones establecidas por Álvarez para la determinación del clima organizacional son: estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, solución de conflictos, evaluación del desempeño, expresión informal positiva, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, claridad organizacional, relaciones interpersonales, buen servicio, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización.

2.1.4.1.6 Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas - IMCOC

El IMCOC fue creado en 1980 por Carlos Eduardo Méndez Álvarez como método de análisis para los estudios del clima organizacional. El IMCOC está conformado por 45 preguntas orientadas en evaluar el clima organizacional con base en las siguientes siete variables: objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, control, toma de Decisiones y motivación (*Ver tabla 4*).

Para Méndez (2006), los factores diferenciadores del instrumento es que permite la actualización de las preguntas lo que no afecta la validez del instrumento y la metodología que se utiliza para su validación. El instrumento ha sido muy utilizado en el sector empresarial debido a la posibilidad de poder adicionar variables de acuerdo a las necesidades de cada organización, sin que esto afecte la validez del

instrumento. Adicionalmente, se ha desarrollado un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos (Bravo-Díaz, et al., 2018).

Tabla 4 *Variables del modelo IMCOC*

Categoría	Descripción
Categoría No 1: objetivos.	Esta categoría hace referencia al conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa. No es resultado del proceso de inducción, sino que se adquiere por la antigüedad y la experiencia.
Categoría No 2: cooperación.	Definida como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Su énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Categoría No 3: Relaciones interpersonales.	Esta categoría es definida como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre todos los empleados de la organización. Las relaciones de carácter personal, sustentadas en actividades de tipo informal (recreación, deportes y otros), no tienen relevancia para los empleados en sus procesos de relaciones sociales. Sin embargo, las califican de „alguna importancia” cuando estas actividades son organizadas o dirigidas desde la empresa o por los compañeros de área de trabajo.
Categoría No 4: liderazgo.	Esta categoría es definida como la capacidad de las directivas y de los seguidores para asumir desafíos y grandes cambios hacia objetivos comunes, definición desde la cual surgen diferentes estilos de liderazgo.
Categoría No 5: control.	Definida como aquella que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que se ven enfrentados en el seguimiento de su trabajo o de sus tareas.
Categoría No 6: toma de decisiones.	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo y la participación de las personas en las decisiones de la empresa. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, y una correlación entre el estilo de liderazgo y la forma como las personas participan en las decisiones de la empresa.
Categoría No 7: motivación.	Está determinada por los diferentes comportamientos que evidencian los individuos tras su persecución de logros y metas con el fin de llegar a satisfacer sus diferentes necesidades.

Fuente: Elaboración propia con base en Méndez, A. C. E. (2006).

2.1.4.1.7 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Este instrumento es una adaptación realizada por los docentes Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte del modelo elaborado por Hernán Álvarez Londoño.

Este instrumento tiene como objetivo identificar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional de una organización, las causas de las apreciaciones obtenidas y establecer estrategias para el mejoramiento del clima laboral (García, 2009).

Este instrumento está conformado por las siguientes 27 dimensiones: plan estratégico de desarrollo, motivación, compensación, estructura organizacional, infraestructura, cooperación, misión, comunicación participativa, liderazgo, relaciones interpersonales, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, inducción y capacitación, desarrollo personal y profesional, libre asociación, solución de conflictos, reconocimiento, higiene y salud ocupacional, autoevaluación, socialización, evaluación del desempeño, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información.

A través de este instrumento se puede obtener el diagnóstico del clima organizacional a través de los resultados obtenidos, el cual se determina mediante la dispersión de las respuestas. Adicionalmente, permite plantear soluciones para el mejoramiento de cada factor (García, 2009).

2.1.5 Rotación de personal

Las percepciones que el empleado genera y las satisfacciones que puede tener dentro de la empresa pueden producir una atracción hacia la permanencia o abandono de esta. Dentro de las organizaciones existen ciertos factores que ocasionan que el empleado tenga la intención de abandonar la empresa, entre los que se encuentran, las retribuciones, contenido del trabajo, supervisión por parte de los superiores, la misión o valores de la empresa, las políticas y prácticas organizacionales, grupos de trabajo, condiciones y clima organizacional, entre otras (Boudreau y Milkovich, 1994, citado por Martínez Lozano, 2019).

Para los directivos es importante conocer los motivos por los cuales el empleado decide abandonar la empresa, recolectar la información respecto de la rotación de personal se puede obtener por medio de las entrevistas de salida. Ya que permite conocer y analizar las causas de la rotación y así poder realizar las mejoras o correcciones que permitan mitigar los efectos derivados de esta.

En la literatura se encuentran presentes diversas definiciones sobre rotación de personal. En la *Tabla 5* se presentan algunas definiciones propuestas en la literatura.

Tabla 5 *Definición de rotación de personal*

AUTOR	AÑO	APORTE
Bohlander	2018	“La rotación de personal se refiere simplemente al movimiento de empleados que abandonan una organización” (p. 83).
Chiavenato	2017	Define la rotación como un efecto, “es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.” (p. 119).
Gómez-Mejía et. al.	2016	La rotación “tiene lugar cuando un empleado deja de ser miembro de una organización” (p. 204), y puede ser voluntaria (el empleado decide abandonar la organización) o involuntaria (la dirección decide terminar de forma contractual la relación con el empleado).
Dessler	2015	Define la rotación como “la velocidad con la que los trabajadores abandonan la empresa” (p. 260), de igual modo manifiesta que es necesario entender las fuerzas que impulsan a los trabajadores a abandonar una compañía.
Robbins et al.	2009	Define la rotación como “el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario” (p. 29), de igual modo, el autor considera que la insatisfacción en el trabajo está relacionada con la rotación de empleados, la cual se refleja en la salida inminente del empleado; por el contrario, cuando existe una sensación de satisfacción, se puede brindar un ambiente de trabajo favorable, que puede tener un impacto positivo al desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

A partir de las definiciones registradas, se puede concluir que la rotación de personal es la relación entre el número de empleados que ingresan y que salen de una empresa dentro de un periodo de tiempo determinado y que obedece a diversos motivos, entre los que se encuentra la realización personal, descontento por el ambiente laboral ofrecido en la organización en la cual se desempeña, entre otros.

Tal como lo afirma Cifuentes (2017), “algunos de los componentes que impactan en la rotación de personal dentro de las compañías son: el desarrollo de carrera, remuneraciones, carga laboral, beneficios, jornadas laborales, entre otros” (p. 5).

2.1.5.1 Tipos de rotación

Como mencionan Gómez-Mejía et al. (2016), Chiavenato (2017), y Bohlander (2018), la rotación de personal implica la desvinculación de los empleados hacia la empresa, pero no siempre se produce de la misma manera, ya que esta puede ser voluntaria o involuntaria. A continuación, se detalla cada una.

2.1.5.1.1 Rotación Voluntaria

De acuerdo con Gómez-Mejía et al. (2016), “las rupturas laborales voluntarias se producen cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario” (p. 209). Dicho de otra manera, se trata de una renuncia al puesto de trabajo. Esta puede estar motivada por diferentes motivos, por ejemplo, no existe un buen clima organizacional, la empresa no satisface o valora su trabajo, el empleado consiguió un trabajo donde encaja mejor con sus expectativas, etc. En la mayoría de los casos, la decisión de irse de la empresa corresponde a una combinación de alternativas de trabajo mejor y a la insatisfacción en el actual puesto de trabajo.

Chiavenato (2017), relaciona ciertos factores (internos y externos) que influyen en la decisión del empleado para abandonar o permanecer en la empresa. Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.

- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Como la rotación de personal puede tener efectos negativos para las empresas (disminución de la productividad, aumento en los costos, reprocesos, etc), Dessler (2015) considera que a través del conocimiento de las causas de la rotación voluntaria se logra administrar y resolver este aspecto, ya que los empleados que se encuentran poco satisfechos con su trabajo son los más propensos a abandonar la empresa.

2.1.5.1.2 Rotación Involuntaria

De acuerdo con Gómez-Mejía et al., (2016), “una ruptura laboral involuntaria se produce cuando la dirección decide acabar la relación laboral con un empleado por (1) necesidad económica o (2) un mal ajuste entre el empleado y la organización” (p. 209). Dicho de otra manera, se trata de un despido al empleado, ya sea por mal desempeño, ausentismo, restructuración de la empresa o alguna violación de las políticas organizacionales por parte del empleado.

Dentro de la rotación involuntaria se encuentran los despidos y las reducciones de personal tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 6 Rotación involuntaria

AUTOR	DESPIDOS	REDUCCION DE PERSONAL
Gómez-Mejía et. al. (2016)	Se produce cuando la dirección decide que hay un mal ajuste entre el empleado y la organización. El despido es el resultado, o bien de un mal rendimiento, o bien del fracaso del empleado a la hora de cambiar un comportamiento inaceptable que la dirección ha tratado de corregir en repetidas ocasiones.	Los empleados pierden su trabajo debido a un cambio del entorno de la empresa o de la estrategia, que fuerza la reducción del personal. Factores principales: La competencia global, las reducciones de la demanda del producto, las tecnologías que reducen la necesidad de trabajadores y las fusiones y adquisiciones.

Tabla 6. (Continuación)

AUTOR	DESPIDOS	REDUCCION DE PERSONAL
Dessler (2015)	Hay cuatro razones básicas de los despidos: un desempeño insatisfactorio, una mala conducta, la falta de habilidades para el puesto y el cambio (o eliminación) de los requisitos del puesto.	Proceso de reducir, por lo general de forma drástica, el número de personas que trabajan en una organización

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las definiciones de los anteriores autores, se puede concluir que la rotación involuntaria es motivada o se da por iniciativa de las directivas de una organización ya sea por asuntos organizativos, económicos o de desempeño de los empleados.

2.1.6 Intención de permanecer en la empresa

Con base en los planteamientos de Ghosh et al., (2013, citado en Bachion et. al., 2017), la intención del empleado de permanecer en la empresa es un constructo que representa una actitud desarrollada por los mismos, los cuales no tienen la intención de dejar la empresa donde trabajan por un determinado tiempo, permitiendo que los gerentes lleven a cabo acciones y estrategias orientadas a lograr que dentro de la empresa permanezcan buenos profesionales.

De igual modo, Abugre (2017, citado en Bachion et al., 2017), manifiesta que la intención de permanencia del empleado dentro de la empresa no solo está vinculado al pago que recibe, sino también a otros aspectos como las relaciones que se dan en el lugar de trabajo. Además, se debe tener en cuenta la cultura organizacional, ya que al haber una identificación con los valores de la empresa donde se trabaja, los empleados tienden a permanecer vinculada a ella (Arbor et al., 2014, citado en Bachion et al., 2017).

De acuerdo con Menetti et al. (2015, citado en Bachion y Rodríguez, 2016), el compromiso del individuo con la organización y su intención de permanecer vinculado a ella tradicionalmente se estructura en tres bases:

1. Base afectiva: El individuo permanece en la organización porque quiere.

2. Base instrumental: El individuo permanece en la organización por necesidad, se consideran las ventajas de quedarse o no.
3. Base normativa: El individuo permanece en la organización debido a un sentimiento de deuda moral.

En este sentido, Bastos y Meneses (2010, citado en Bachion y Rodríguez, 2016) delimitan la intención de permanencia como un vínculo social que se puede dar por distintas motivaciones del empleado, como la asimilación de las normas y valores de la empresa, la identificación con el equipo y los proyectos de trabajo, entre otros. De igual manera, los empleados logran identificarse con el entorno organizacional a la cual pertenecen, adoptando como propio los objetivos y los valores de la organización, lo que se traduce en el deseo de permanecer y seguir siendo parte de ella (Perugini y Solano, 2018). Ya que cuando el individuo se siente satisfecho con su propio desempeño, mayor es la probabilidad de mantener la relación laboral.

Por consiguiente, las relaciones interpersonales de los empleados con sus pares y sus superiores, el trabajo en sí, la retribución (salario) y la perspectiva de crecimiento profesional inciden en la motivación y el comportamiento de los individuos, y por ende impactan en su intención de permanecer dentro de la empresa (Agapito et. al, 2015, citado en Bachion y Rodríguez, 2016). Por ende, los empleados comprometidos tienen menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otras empresas (Soberanes y De la fuente, 2009).

2.1.7 Relación entre el clima organizacional y la intención de permanecer en la empresa

Existe una relación alta entre el clima organizacional y la intención de permanecer en la empresa, tal como se evidencia dentro de los siguientes estudios:

En el estudio realizado por Delgado et al., (2017), el cual tenía como objetivo analizar en una empresa de desarrollo de software si el clima organizacional medido a través de las variables de productividad, apoyo y compromiso organizacional, búsqueda de empleo e intención de permanencia se relaciona con la variable de rotación de personal. La aplicación del cuestionario se realizó durante el periodo comprendido entre noviembre 2015 y marzo 2016 a una muestra de 68 trabajadores. Los resultados del estudio establecieron que al pagar sueldos bajos se estaba generando insatisfacción, hecho que a su vez es efecto para inhibir el sentido de pertenencia.

En cuanto al nivel de satisfacción medido a través de la intención de permanecer laborando en la organización arrojó interesantes hallazgos, en donde el 35.9% no tiene intenciones de permanecer más de 4 años en la organización, el 30.8% desea permanecer entre 3 y 5 años, el 20.5% pretende permanecer entre 2 y 3 años, el 15.4% tiene una intención de permanencia entre 1 y 2 años, y el resto (17.9%) busca laborar para siempre en la empresa. Así como también se define una relación muy estrecha entre el clima organizacional y la rotación de personal, analizando la premisa de que si se mejora el clima organizacional la rotación de personal disminuirá.

El estudio realizado por López (2016) tenía como objetivo determinar los factores del clima organizacional que influyen en la permanencia del personal de una empresa de reparación y mantenimiento de automóviles y camiones. En los resultados obtenidos a través del estudio se encontraron ocho (8) factores que inciden en la intención de permanecer en la organización, en donde el principal determinante de la permanencia en el puesto de trabajo es la autonomía para organizar y desarrollar su propio trabajo y en segundo lugar la percepción de ayuda recibida por parte de la empresa; El tercer factor que le sigue es la equidad, el cual corresponde al sentimiento de un trato igualitario del jefe hacia los subordinados; el cuarto, quinto y sexto factor están en el mismo nivel de importancia que el factor equidad y son: confianza para contar con el jefe en asuntos personales, reconocimiento obtenido por el trabajo realizado y el poder innovar en alternativas para el desempeño de su actividad.

En séptimo lugar, con menos importancia, se encuentra la cohesión, que se relaciona con la relación entre los compañeros de trabajo, el interés, la ayuda mutua y el trabajo en equipo. Por último, el factor de menor importancia es la presión el cual se relaciona con la cantidad de actividad que se deben realizar o los estándares de calidad.

En el estudio realizado por Murillo y Junco (2020), el cual se aplicó en una muestra de 72 voluntarios juveniles, entre los cuales el 61% de la muestra son mujeres y el 39% son hombres y que tenía como objetivo analizar el clima organizacional percibido por el grupo de voluntarios juveniles de la Cruz Roja de Cali y su relación con la intención de permanecer como voluntarios en la organización. En los resultados obtenidos se pudo concluir que existe una relación positiva entre el clima organizacional de la Cruz Roja de Cali percibida por el grupo de voluntarios juveniles y su intención de permanecer como voluntarios en la organización.

Las variables más significativas identificadas dentro de este análisis fueron, motivación, relaciones interpersonales y liderazgo. Por lo que se concluye que estas variables están directamente relacionadas con la intención de permanecer de los voluntarios. Además, se concluyó que para los voluntarios existe una relación fuerte entre algunas variables específicas de clima y su intención de permanecer. Entre esas variables se destaca el desarrollo personal y el auto reconocimiento, al tiempo que el relacionamiento con pares en las actividades.

2.1.8. Relación entre clima organizacional, intención de permanecer en la empresa y la COVID-19.

La pandemia mundial causada por la COVID-19 ha traído grandes cambios y alteraciones en las condiciones laborales de los empleados, cuyos efectos se extiende desde los ingresos percibidos hasta las complicaciones de salud que se pueden presentar. La pérdida de empleos es una de las grandes consecuencias económicas y sociales de la pandemia del coronavirus, muchos empleados se aferran a sus trabajos para sobrellevar la difícil situación. De acuerdo con un estudio publicado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINCIT (2021), revela que “con cada una de las extensiones del aislamiento obligatorio, se evidenciaron un notable incremento en las cifras del desempleo y fuertes afectaciones en el funcionamiento de las empresas, ya que esto ha imposibilitado que continúen su actividad comercial e industrial, lo cual resulta en disminución de su producción, ventas, liquidez, cumplimiento de obligaciones, así como en dificultad para mantener los compromisos adquiridos con sus empleados” (P. 9).

Debido a esta condición de salud pública muchas empresas tuvieron que optar por nuevas modalidades de trabajo alterando las formas de trabajar, tal como el trabajo remoto o el teletrabajo, que les permitió seguir operando, alternativa que ha proporcionado el mantenimiento más o menos duradero de ciertas condiciones de trabajo. Debido a estas nuevas condiciones laborales, muchos empleados tuvieron que asumir funciones extras, sus horarios de trabajo y responsabilidades se extendieron, eliminación de horarios y disposición en todo momento (Alcover, 2020). Razón por la cual, la motivación y el compromiso por parte de los empleados en pro de los objetivos organizacionales han disminuido sustancialmente debido a que, adicionalmente a sus actividades laborales también debe afrontar las responsabilidades familiares y del hogar (Montes, 2021).

Ante esta nueva situación, se hace necesario monitorear el clima laboral para conocer las motivaciones de los empleados, sus temores e incertidumbres y de esta manera poder actuar a tiempo previniendo situaciones negativas (clima laboral en tiempos de coronavirus, 2020). En este sentido, el clima organizacional es un aspecto fundamental que toda organización debe tener en cuenta ya que éste garantiza la permanencia y el desempeño de los empleados que forman parte de ella (Portillo et. al, 2016).

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Descripción de la empresa

Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. es una pequeña empresa con 13 años de funcionamiento que presta servicios de asesorías e interventoría en obras de ingeniería a empresas del sector del gas natural, acueducto, alcantarillado, telefonía, fibra óptica entre otras.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

NIT:	900.201.656-9
Representante Legal:	Fernando Mejía Peña
Dirección:	Carrera 45 # 5ª-35 Br/ Tequendama
Ciudad:	Cali
País:	Colombia
Telefax:	3797641
E-mail:	fmejia@seicali.com
Página web:	www.servicioseingenieria.com

3.2 Reseña histórica

La empresa surgió de la idea de su actual Representante Legal, el Ingeniero Mecánico Fernando Mejía Peña, quien, con su experiencia de más de 15 años en el sector del gas natural, quiso formar una sociedad con la señora Ana Milena Bermúdez Medina, e inició actividades desde el 25 de enero de 2008. La sociedad prestaría servicios de asesorías e interventoría en obras de ingeniería a empresas del sector del gas natural, acueducto, alcantarillado, telefonía, fibra óptica entre otras.

Gracias al arduo trabajo y calidad de este, la empresa se ha fortalecido en la inspección de instalaciones externas e internas de gas combustible residencial y comercial, aumentando cada vez la participación en licitaciones y proyectos. En los últimos años, la empresa ha aumentado su planta de personal, pasando de tener en sus inicios 22 empleados a tener una planta actual de 53 empleados, esto con el fin de cumplir a satisfacción con los requerimientos del cliente, donde se ha realizado la selección de un selecto grupo de profesionales para lograrlo.

Actualmente la empresa es socio estratégico aliado con vínculo contractual de Gases de Occidente E.S.P para prestar sus servicios en nombre de ellos, cubriendo todo el territorio del Valle del Cauca y norte del Cauca.

3.3 Lineamientos estratégicos

3.3.1. Misión

Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., es una empresa dedicada a la prestación de servicios de inspección de instalaciones de gas natural, y al mantenimiento y prevención de daños de las redes de gas, brindando soluciones eficaces y efectivas para las necesidades de nuestros clientes.

Trabajar con equipos adecuados y talento humano competente y comprometido con nuestros valores corporativos. Servir a nuestros clientes con el compromiso permanente del mejoramiento continuo de los procesos, para lograr el más alto nivel de satisfacción.

3.3.2. Visión

Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., busca en el 2025 fortalecer su liderazgo a nivel regional, expandir las líneas de negocios y ampliar el portafolio de servicios, apoyados en un talento humano competente, tecnología adecuada a las necesidades y experiencia profesional en el mercado para brindar servicios con calidad.

3.3.3. Principios

- **Responsabilidad:** Estamos comprometidos en asumir y cumplir nuestros deberes y obligaciones para alcanzar los objetivos de nuestra empresa.
- **Compromiso:** Realizamos nuestras funciones con dignidad y responsabilidad a fin de atender y resolver de manera oportuna las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- **Respeto:** Escuchamos, atendemos y valoramos a nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores, gobierno y comunidad en general.

- **Lealtad:** La confianza mutua es una de las bases fundamentales de nuestra organización. Gracias a ella hemos creado lazos fuertes con nuestros clientes, empleados, accionistas y proveedores.
- **Pertenencia:** Mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo de la organización, mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral.

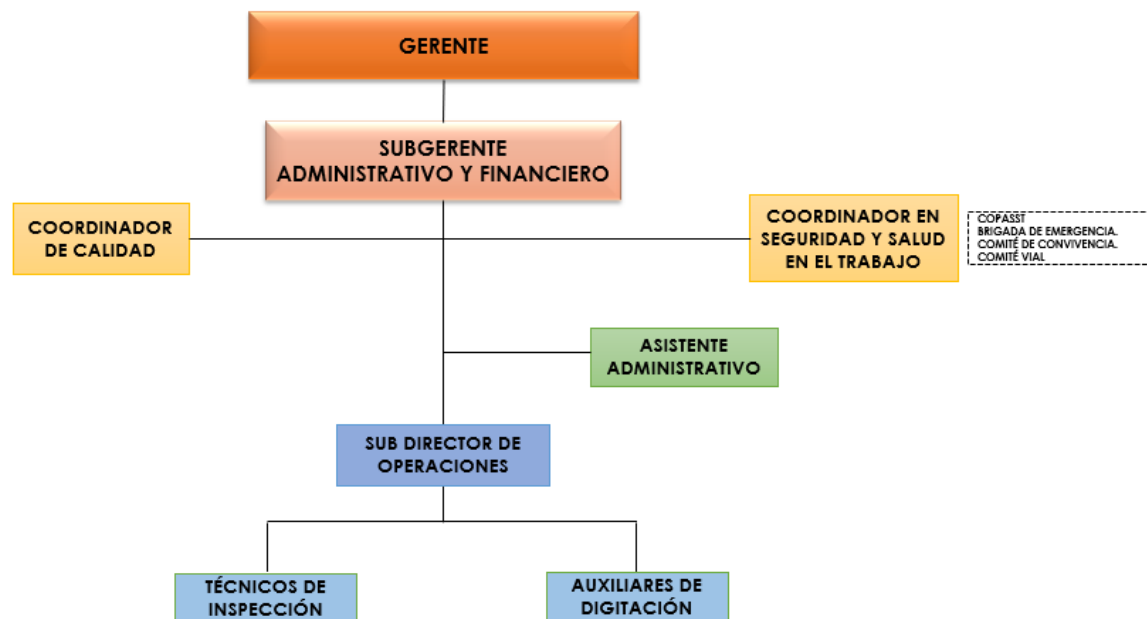
3.3.4. Valores

- **Tolerancia:** Somos mente abierta para comprender, respetar y valorar las ideas y creencias de los compañeros y clientes.
- **Actitud de servicio:** Actuamos con disposición permanente hacia nuestros clientes, para ofrecer servicios con oportunidad, amabilidad y eficacia.
- **Trabajo en equipo:** Somos un equipo humano que trabaja de manera integral para lograr el propósito de la empresa.
- **Proactividad:** Tenemos la capacidad de desarrollar, generar ideas y conocimientos nuevos y creativos que permitan mantenernos competitivos en un mundo cambiante, al anticipar acciones que aprovechen las oportunidades o porque se atenúen las consecuencias de los cambios que van a ocurrir en el futuro.
- **Criterio:** Trabajamos con el mejor discernimiento y juicio para la toma de decisiones con el objetivo de buscar la satisfacción del cliente y una organización eficiente.
- **Sentido de pertenencia:** Edificaremos relaciones éticas y de responsabilidad con nuestros clientes, colaboradores, proveedores y gobierno, con el fin de unir esfuerzos, para tener una actitud positiva y lograr los objetivos propuestos, para que de esta manera cumplan sus labores.

3.4. Organigrama

El organigrama de la empresa cuenta con un tipo de estructura lineal.

Figura 3 Organigrama de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.



Fuente: Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.

3.5. División de la empresa

La empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. está dividida por procesos, y a su vez el proceso operativo está dividido por contratos.

- 1. Proceso administrativo:** Consiste en todo lo que tiene que ver con la administración de la oficina, la planificación financiera, el mantenimiento de registros y la facturación, la administración del personal, y distribución física y la logística. Este proceso lo conforman: El Gerente, Subgerente administrativo y financiero, Auxiliares administrativos, coordinador de calidad y Coordinador en seguridad y salud en el trabajo (YSO).

- 2. Proceso operativo:** Consiste en todo lo que tiene que ver con la ejecución técnica de las actividades prestadas para el servicio de gas natural. Este proceso lo conforman: subdirector de operaciones, supervisores, analistas de diseño, técnico y auxiliar de digitación.

A su vez, el proceso operativo se subdivide por contratos, actualmente hay tres contratos que son:

- A. Subproceso de Diseño:** Las actividades que se desarrollan dentro de este subproceso consisten en: diseñar redes internas y externas, realizar estudios de factibilidad técnica, verificación de diseños para venta de cargos por conexión, realizar diseños de planes de expansión, revisión de diseños comerciales y residenciales, topografías, estudios de suelos.
- B. subproceso de Análisis y desviación de consumo:** Las actividades que se desarrollan dentro de este subproceso son: Ejecutar y diligenciar visitas técnicas de consumo a usuarios que presentan disminución del consumo de gas natural, realizar inspecciones que se requieran a las instalaciones del servicios que el contratante asigne, realizar revisiones de consumo a los usuarios residenciales y comerciales del gas natural en los departamentos del valle y cauca que presenten desviación significativa en sus consumos.
- C. Subproceso de Integridad del gasoducto:** Las actividades que se desarrollan dentro de este subproceso son: Prestación de servicios de servicios profesionales requeridos para la realización de actividades de inspección de fugas, resequimientos de las redes externas, inspección de poli válvulas, tomas de iplio y patrullaje preventivo a las redes de gas.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Enfoques y Tipos de Estudio

4.1.1 Enfoque de Estudio

El desarrollo de este trabajo de asesoría utilizó el enfoque cuantitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo mide numéricamente las variables en un determinado contexto por medio de la recolección de datos y se enfoca en el análisis de las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos con el fin establecer pautas de comportamiento y extraer conclusiones.

El enfoque cuantitativo se evidencia en este trabajo porque a través de la aplicación de un cuestionario se evaluó con datos numéricos la percepción del empleado sobre el clima organizacional y su intención de permanencia en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., para así tener una aproximación de la realidad de la organización y poder explicar mejor los resultados a través del análisis de los datos recolectados utilizando métodos estadísticos.

4.1.2 Tipos de estudio

Este trabajo de asesoría sigue una investigación tipo descriptiva y correlacional. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), el estudio descriptivo consiste en la descripción de fenómenos, situaciones, contextos y sucesos que permitan especificar características y perfiles del fenómeno sometido a análisis a través de la medición o recolección de información de manera independiente o conjunta. En el presente trabajo fue descrito el clima organizacional percibido por los empleados de la empresa objeto de estudio y su intención de permanencia tras recolectar información a través de una encuesta.

Adicionalmente, este trabajo sigue un estudio de tipo correlacional, el cual permite conocer la relación o el grado de asociación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o en un contexto específico (Hernández-Sampieri et al. 2014). En el presente trabajo, el análisis correlacional ayudó a identificar la relación entre el clima organizacional de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. percibido por los empleados y su intención de permanecer dentro de la organización.

4.2. Fuentes e Instrumentos de Información

La principal fuente de información utilizada en el presente trabajo fue primaria. Los datos recolectados se obtuvieron directamente de los empleados activos de la empresa por medio de una encuesta desarrollada de manera presencial. La encuesta registró la siguiente información: percepción de clima organizacional, percepción de la intención de permanencia de los empleados, y características demográficas del empleado encuestado.

Para el diseño del instrumento de recolección de información se tuvo como base el instrumento propuesto por Méndez (2006) para medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) y la escala propuesta por Abrams, Ando y Hinkle (1998) para medir la intención de permanencia. Cuando se tuvo listo el instrumento se presentó ante las directivas para su aprobación.

Para la aplicación del instrumento se concertó con el director operativo, y la Subgerente Administrativa y Financiera, aplicar la encuesta únicamente el día sábado 27 de noviembre de 2021 a las 7:30 am en las instalaciones de la empresa; horario previo al inicio de la jornada laboral. El instrumento fue aplicado por los autores del presente trabajo a 50 de 53 empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. Solamente cinco (5) encuestas fueron recibidas a través de WhatsApp y las instrucciones se dieron telefónicamente ya que estos empleados no se encontraban en la ciudad de Cali. En definitiva, se logró encuestar al 94.3% de la población, con un margen del error de 3.33% a un nivel de confiabilidad del 95%.

Para la aplicación del cuestionario se destinó un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos. Los responsables de la encuesta iniciaron explicando las instrucciones necesarias para su diligenciamiento. La aplicación del cuestionario comenzó a las 7:45 am y terminó a las 8:15 am, esperando a que los empleados que habían llegado tarde terminaran de diligenciar el cuestionario.

4.3 variables de estudio

Clima organizacional: Para medir la percepción del clima organizacional se utilizó una adaptación del Instrumento para medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), diseñado por Méndez (2006). Este instrumento consta de cuarenta y cinco (45) preguntas, distribuidas en siete bloques relacionados con las categorías definidas en el IMCOC: objetivos, toma de decisiones, cooperación,

liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y control (*ver anexo A*). Cada pregunta fue calificada por el empleado encuestado a través de una escala de 1 a 5, en donde:

- 1. Está totalmente en desacuerdo
- 2. Está en buena parte en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En buena parte de acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Para conocer la interpretación del promedio de cada una de las dimensiones del clima organizacional, se tiene en cuenta la siguiente escala de calificación:

- Favorable: 4.0 - 5.0
- Moderado: 3.0 - 3.9
- Desfavorable: 1.0 - 2.9

Intención de permanencia: Para medir la intención de permanencia de los empleados, se adaptó la escala de 4 preguntas (*ver anexo A*) propuesta por Abrams, Ando y Hinkle (1998). Cada pregunta fue valorada en una escala de cinco puntos que van de 1 a 5, en donde:

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En buena parte en desacuerdo
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4. En buena parte de acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Para conocer la interpretación del promedio de la intención de permanencia, se tiene en cuenta la siguiente escala de calificación:

- Alta: 4.0 - 5.0
- Moderado: 3.0 - 3.9
- Baja: 1.0 - 2.9

Características sociodemográficas: Para medir las características sociodemográficas del empleado se valoraron los siguientes aspectos:

- Género: variable dicotómica, siendo 0 =masculino y 1= femenino.
- Edad: Logaritmo natural del número de años desde su fecha de nacimiento.
- Nivel educativo: variable categórica del último nivel de estudio alcanzado, siendo 1=primaria, 2=bachiller, 3=técnico, 4=tecnólogo, 5=pregrado y 6=posgrado.
- Proceso/ área a la que pertenece: variable categórica siendo 1=administrativo, 2= diseño, 3=facturación y 4= integridad del gasoducto.
- Nivel del cargo: variable categórica siendo 1=auxiliar, 2=técnico, 3=supervisor, 4=analista, 5=coordinador y 6=director.
- Tiempo en la empresa: Número de meses desde su fecha de vinculación a la empresa
- Tiempo en el cargo actual: Número de meses desde el tiempo de vinculación al cargo actual.

4.3. Fases del Estudio

Para el desarrollo del siguiente estudio se realizaron las siguientes cuatro (4) fases:

Primera fase: consistió en el diseño y adaptación del instrumento de recolección de información con base al Instrumento para medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) propuesto por Méndez (2006), la escala para medir la intención de permanencia propuesta por Abrams, Ando y Hinkle (1998), y las variables sociodemográficas. Posteriormente, el cuestionario fue presentado ante las directivas de la empresa para su aprobación.

Segunda fase: consistió en la aplicación del instrumento para la recolección de información.

Tercera fase: Comprendió el proceso de tabulación de datos. Una vez finalizado este proceso, se procedió a realizar el análisis estadístico de los datos tabulados.

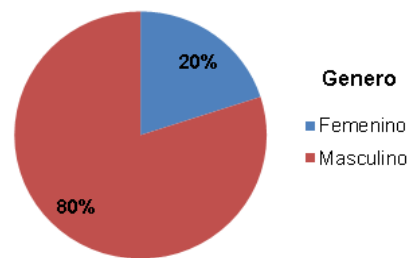
Cuarta fase: Comprendió la elaboración de las conclusiones y recomendaciones a partir del análisis de resultados.

5. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de análisis sobre la percepción de clima organizacional, la intención de permanecer en la organización y posteriormente la relación entre clima organizacional y la intención de permanecer en la organización.

Es importante mencionar que este análisis se basa en una muestra de 50 empleados, entre los cuales el 80% de la muestra son hombres y el 20% son mujeres (40 hombres y 10 mujeres). Ver Figura 4

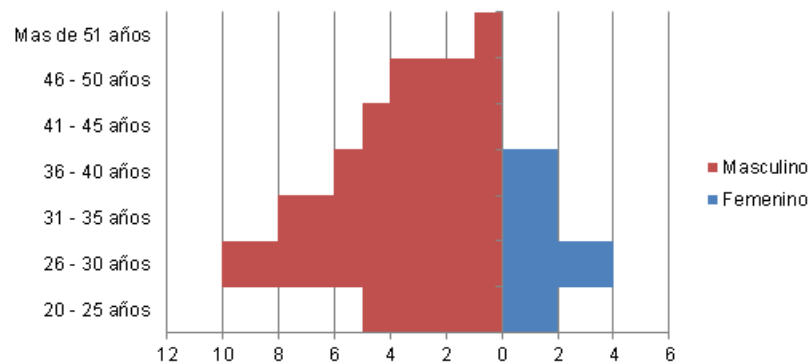
Figura 4 Porcentaje género empleados



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 5, la edad promedio de los empleados encuestados es cercana a los 33 años.

Figura 5 Pirámide de edad

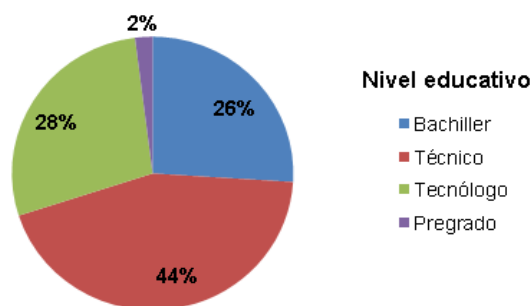


Fuente: Elaboración propia

Nota: De los 50 encuestados solo 49 contestaron este apartado.

En lo que concierne el nivel de estudio alcanzado por los empleados, de acuerdo con la *Figura 6*, el 26% de ellos terminaron sus estudios secundarios (13 empleados), el 44% finalizaron sus estudios técnicos (22 empleados), el 28% finalizaron sus estudios tecnológicos (14 empleados) y el 2% sus estudios de pregrado (1 empleado).

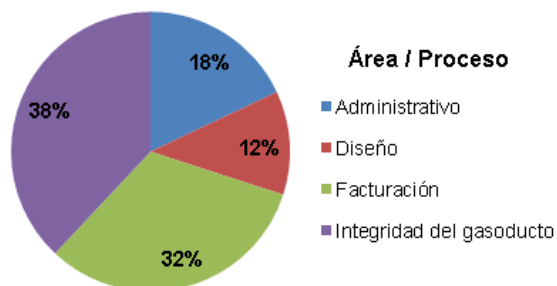
Figura 6 *Porcentaje nivel educativo empleados*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al Área/Proceso a la que pertenecen los empleados, en la *Figura 7* se evidencia que el 18% de ellos pertenecen al área Administrativa (9 empleados), el 12% pertenecen al proceso de Diseño (6 empleados), el 32% pertenecen al proceso de Facturación (16 empleados), y el 38% restante pertenece al proceso de Integridad del gasoducto (19 empleados).

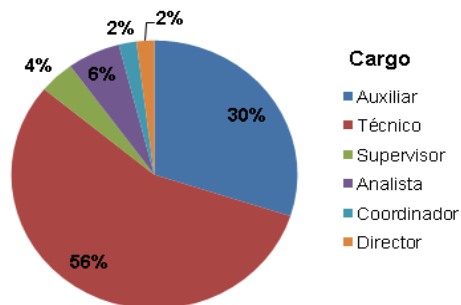
Figura 7 *Porcentaje de empleados por Área/Proceso*



Fuente: Elaboración propia

En la *Figura 8* se muestra el porcentaje de los empleados respecto al nivel del cargo que tienen dentro de la empresa, el 30% de ellos son Auxiliares (15 empleados), el 56% son Técnicos (28 empleados), el 4% son supervisores (2 empleados), el 6% son Analistas (3 empleados), el 2% está en el nivel de Coordinador (1 empleado) y el 2% restante está en el nivel de director (1 empleado).

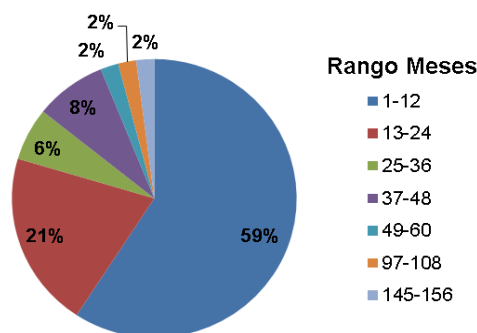
Figura 8 Porcentaje de empleados por nivel del cargo



Fuente: Elaboración propia

En relación con el tiempo (en meses) que llevan los encuestados como empleados activos de la empresa, en la *Figura 9* podemos ver el porcentaje por cada rango en meses, el 59% de estos llevan entre 1 y 12 meses (29 empleados), el 21% llevan entre 13 y 24 meses (10 empleados), el 6% lleva entre 25 y 36 meses (3 empleados), el 8% lleva entre 37 y 48 meses (4 empleados), el 2% lleva entre el 49 y 60 meses (1 empleado), otro 2% llevan entre 97 y 108 meses (1 empleado) y el 2% restante están en el rango de 145 y 156 meses (1 empleado).

Figura 9 Rango de meses que llevan los empleados en la empresa

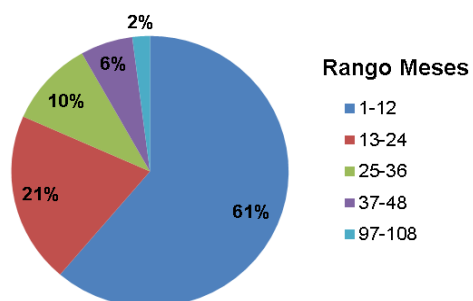


Fuente: Elaboración propia

Nota: De los 50 encuestados solo 49 respondieron este apartado.

Por último, y de acuerdo con la *Figura 10*, se detalla el porcentaje de los empleados con relación con el tiempo (en meses) que llevan en el cargo, el 61% de estos llevan entre 1 y 12 meses (30 empleados), el 21% llevan entre 13 y 24 meses (10 empleados), el 10% llevan entre 25 y 36 meses (5 empleados), el 6% llevan entre 37 y 48 meses (3 empleados) y el 2% restante llevan entre 97 y 108 meses (1 empleado).

Figura 10 *Rango de meses que llevan los empleados en el cargo*



Fuente: Elaboración propia

Nota: De los 50 encuestados solo 49 respondieron este apartado.

5.1. Diagnóstico y Análisis General

Tras la aplicación del instrumento sobre la percepción de clima organizacional por parte de los empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., se obtuvo un promedio general de 3,7, el cual proporciona una valoración de clima organizacional moderado (*ver tabla 7*). Esto permite inferir que la percepción del clima organizacional es moderada (casi favorable), por lo que se requiere mejorar en la percepción de algunas de las dimensiones para lograr una mejor calificación que lleve a tener un clima organizacional totalmente favorable.

El promedio general se obtuvo gracias a que tres de las siete dimensiones evaluadas, se encuentran con una calificación en el rango favorable (*ver tabla 7 y figura 11*). Por ejemplo, la dimensión de control obtuvo una calificación promedio de 4,2 siendo esta la más alta. Esto da a entender que los empleados encuestados se encuentran altamente controlados, los empleados perciben que reciben una adecuada retroalimentación por parte de sus superiores y que además llevan un control periódico de las actividades que deben cumplir los empleados, conocen de manera oportuna sus fallas y sus oportunidades de mejora, lo cual es un factor muy positivo. Por otro lado, la dimensión que obtuvo la menor calificación fue toma de decisiones con un promedio de 2.8, lo que confirma que en la empresa el trabajo es muy supervisado y los empleados tienen poca autonomía al momento de tomar decisiones.

Tabla 7 *Variables de Clima Organizacional*

Dimensión	Afirmación	Promedio	
Objetivos	1. Cuento con los conocimientos necesarios sobre la misión, visión y valores	3,9	4,1
	2. Cuento con los conocimientos necesarios sobre los objetivos y políticas de la empresa	3,8	
	3. Cuento con los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento de la empresa	4,2	
	4. He recibido toda la información necesaria sobre las actividades y responsabilidades que tengo que desempeñar en mi cargo	4,4	
Toma de decisiones	1. Siempre tomo decisiones sin consultar con mi jefe inmediato	1,7	2,8
	2. Me gusta asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo, además de las que tengo actualmente	3,5	
	3. Siempre participo en las decisiones de la empresa, en especial aquellas que afectan mi trabajo	2,9	
	4. Las directivas siempre tienen en cuenta mi situación personal cuando toman una decisión que afecta mi trabajo o mi vida	2,9	
Cooperación	1. En esta empresa los empleados se ayudan y colaboran mutuamente	3,8	3,3
	2. Siempre ayudo y colaboro a mis compañeros de trabajo	4,5	
	3. El trabajo en equipo es el modo preferido de hacer las cosas en esta empresa	3,9	
	4. Siempre participo en la solución de problemas en el área de trabajo a la que pertenezco	3,9	
	5. Mis compañeros me piden constante ayuda para hacer el trabajo que les corresponde	3,0	
	6. Con frecuencia se organizan paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de integración en esta empresa	1,5	
	7. Siempre participo en las actividades de integración que se organizan en esta empresa	2,7	
	8. Frecuentemente me relaciono con mis compañeros de trabajo fuera del horario laboral	2,7	

Tabla 7. (Continuación)

Dimensión	Afirmación	Promedio	
Liderazgo	1. Cuando no puedo solucionar inquietudes o problemas de mi trabajo, se los planteo a mi jefe inmediato	4,4	4,0
	2. Cuando no puedo solucionar inquietudes o problemas de mi trabajo, se los planteo a mis compañeros	3,9	
	3. Cuando realizo mi labor, tengo la libertad para hacerlo como quiero, pero con la aprobación de mis superiores	4,0	
	4. Mi jefe inmediato es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones	3,7	
	5. Siempre acato las indicaciones de mi jefe inmediato	4,6	
	6. Mis ideas son escuchadas por mi jefe inmediato y/o superiores	3,8	
	7. Mi jefe inmediato o superior me ayuda para que pueda hacer mejor mi trabajo	3,9	
	8. Siempre comento a mis superiores los problemas que me afectan y tienen relación con mi trabajo	3,9	
	9. Mis superiores me ayudan a sacar adelante las iniciativas de trabajo	3,6	
Relaciones interpersonales	1. El trato y la relación con mi jefe inmediato y/o superiores es muy buena	4,1	3,9
	2. El trato y la relación con mis compañeros es muy buena	4,5	
	3. Cuando tengo problemas en mi trabajo, siempre los soluciono con mis compañeros y/o superiores	3,9	
	4. La confianza entre los jefes y empleados de esta empresa es muy buena	3,5	
	5. Cuando hay cambios en esta empresa, siempre recibo información al respecto	3,3	
	6. Los directivos de esta empresa tienen total conocimiento de los problemas que se presentan en el área a la cual pertenezco	4,0	

Tabla 7. (Continuación)

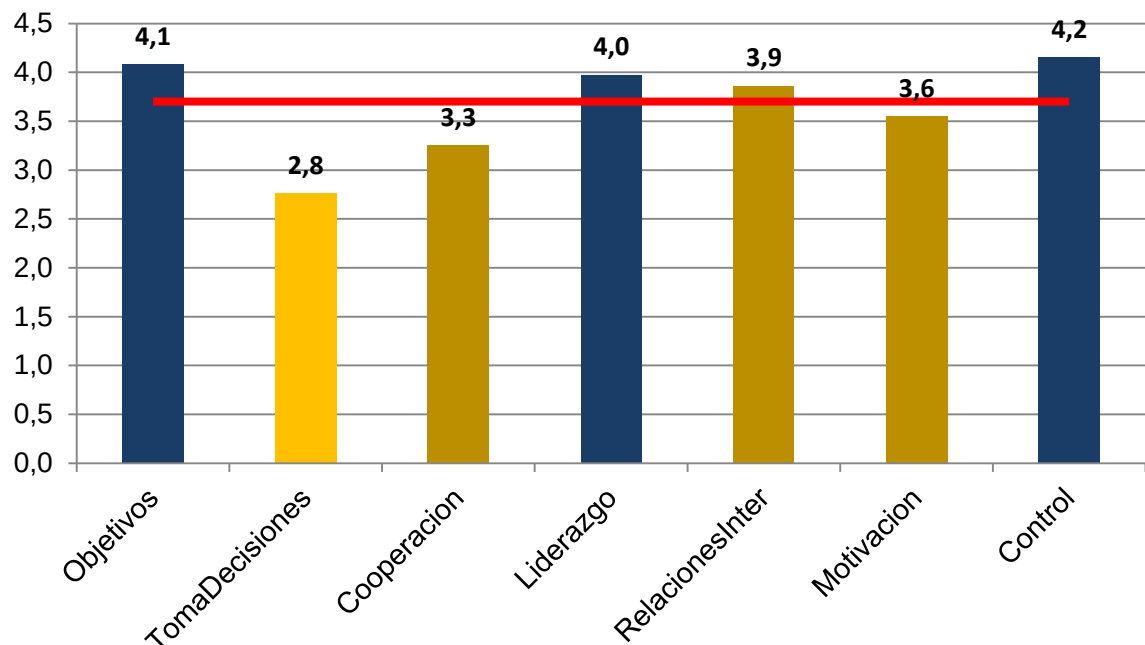
Dimensión	Afirmación	Promedio	
Motivación	1. Me siento conforme con el trabajo y las funciones que me corresponde realizar dentro de esta empresa	4,0	3,6
	2. Me siento conforme con el salario que recibo en esta empresa	2,6	
	3. Me siento conforme con el desempeño que realizo en esta empresa	4,1	
	4. El tiempo estipulado en mi horario de trabajo es suficiente para realizar y cumplir con mis funciones	3,9	
	5. Las cargas de trabajo en esta empresa están repartidas equitativamente	3,5	
	6. Cuento con las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar mis funciones	3,8	
	7. Me siento bien recompensado por la labor que realizo en esta empresa	2,7	
	8. Me siento conforme porque mis superiores estimulan mi desarrollo y crecimiento dentro de esta empresa	3,1	
	9. Me siento conforme porque mis compañeros estimulan mi desarrollo y crecimiento dentro de esta empresa	3,7	
	10. Me siento conforme al pertenecer a esta empresa	4,1	
Control	1. Mi trabajo en esta empresa es frecuentemente revisado por mi jefe inmediato y/o superiores	4,5	4,2
	2. Siempre recibo retroalimentación en la revisión de mi trabajo	4,0	
	3. Frecuentemente diálogo con mi jefe inmediato acerca de los resultados y la forma como ejecuto mi trabajo	4,0	
	4. Mi jefe inmediato verifica de forma adecuada mi trabajo	4,2	
PROMEDIO GENERAL			3,7

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de objetivos es la segunda dimensión con mayor calificación promedio, teniendo como resultado un valor de 4,1. Por tanto, se puede inferir que los empleados encuestados tienen un alto conocimiento de los objetivos organizacionales y sobre todo tienen presente cuál es el enfoque final de la empresa. Lo que viene muy de la mano con la tercera dimensión de mayor calificación, el liderazgo, ya que obtuvo una puntuación promedio de 4,0. Esta valoración permite entender que los líderes promueven y ayudan a fortalecer de manera positiva los lineamientos estratégicos y la forma de cómo alcanzarlos.

Para una mejor visualización de la tabla anterior, en la *Figura 11* se muestran los resultados en un gráfico de barras.

Figura 11 Promedio General del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Las siguientes dimensiones se ubicaron en un rango de calificación moderado. En primer lugar, la dimensión de relaciones interpersonales obtuvo una calificación promedio de 3,9; promedio ubicado por encima del promedio general, muy cerca de obtener un valor cualitativo favorable. Se percibe por tanto que, los empleados se sienten en un ambiente de confianza, tranquilo y seguro en donde el trato con los jefes y compañeros es favorable, lo cual tiene un impacto positivo para la empresa.

Sin embargo, hay algunos aspectos tales como, la confianza entre los jefes y empleados y recibir información por parte de las directivas cuando se hacen cambios en la empresa, estos aspectos se pueden mejorar para aumentar la confianza entre los empleados y los líderes de la empresa.

En segundo lugar, la dimensión Motivación obtuvo un promedio general de 3.6 con la cual se puede percibir que los empleados se encuentran moderadamente motivados al ser parte de la empresa, principalmente porque consideran que su retribución o recompensa recibida por ello no es la más adecuada, pese a percibir que su labor tiene un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos.

En tercer lugar, la dimensión Cooperación obtuvo una puntuación promedio de 3.3, cercano a una calificación desfavorable. Este resultado indica que a los empleados les gusta ayudar a sus compañeros, pero al momento de requerir ayuda de estos, no se sienten en la suficiente confianza para solicitarla. Adicionalmente, los resultados muestran que en la empresa hay una baja integración del personal, por lo que hay una gran oportunidad de mejora en este aspecto en donde se deben reforzar los vínculos y brindar espacios y/o actividades que no se limiten únicamente a lo laboral.

Por último, en términos desfavorables se encuentra la dimensión de toma de decisiones, la cual obtuvo una calificación promedio de 2.8. Los resultados indican que la toma de decisiones recae sobre los líderes quienes son los únicos responsables de determinar dichas acciones. En ese sentido, los empleados perciben que tienen poca autonomía al momento de tomar decisiones, no tienen voz ni voto al momento de participar en las decisiones de la empresa, y mucho menos en aquellas que puedan afectar el trabajo de este. Dentro de este aspecto puede haber una gran oportunidad de mejora ya que al haber mayor participación en la toma de la decisión, los empleados se sientan más comprometidos a lograr los resultados deseados, además, de que hay ocasiones en que se debe aprovechar mejor el conocimiento y la experiencia del empleado para tomar mejores decisiones.

5.2. Intención de permanecer como empleado en la empresa

El promedio general de la intención de permanecer se obtuvo gracias a las 50 encuestas diligenciadas por medio de 4 preguntas orientadoras bajo una escala de respuesta de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El resultado obtenido (3.7 de promedio) indica que los empleados encuestados tienen una intención moderada de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. (Ver *Tabla 8*). Sin embargo, este valor promedio se encuentra más cerca de alcanzar un valor cualitativo alto, lo que daría a entender que existen empleados con una intención neutra de permanecer o de un posible abandono o retiro de la empresa.

Por lo que se puede percibir que, esta calificación (3.7 de promedio) se obtuvo por un lado, con la calificación más alta (pregunta 1. calificación 4.1), los empleados se sienten a gusto trabajando en la empresa y desean seguir en ella y por otro lado, con la calificación más baja (pregunta 3. calificación 3.0), los empleados no tienen considerado trabajar en la empresa por mucho tiempo, pues no se jubilarían en la empresa. A partir de esta pregunta, se puede percibir una oportunidad de mejora por parte de la empresa, lo cual garantice la permanencia a largo plazo de los empleados en la empresa.

Tabla 8. Resultados promedios de intención de permanencia

Dimensión	Afirmación	Promedio	
Intención de permanecer	1. Me gusta ser parte de la empresa y quiero seguir trabajando en ella por otro año más	4,1	3,7
	2. Durante los próximos años, no tengo intención de dejar esta empresa	3,7	
	3. Me gustaría trabajar en esta empresa hasta que alcance la edad de jubilación	3,0	
	4. Planeo dejar la empresa tan pronto como me sea posible (invertido)	3,7	

Fuente: Elaboración propia

5.3. Relación entre clima organizacional y la intención de permanecer en la empresa

Para interpretar la relación entre el clima organizacional percibido por los empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. y su intención de permanecer en la empresa, se calculan y analizan las correlaciones entre las siete variables de clima organizacional, la intención de permanecer en la empresa y las variables sociodemográficas (*Ver tabla 9*).

Para interpretar estas correlaciones, es importante mencionar que, de acuerdo con Salkind (1998), las correlaciones entre dos variables se consideran muy fuertes cuando su valor es mayor de 0,8, fuertes entre 0,6 y 0,8, moderadas entre 0,4 y 0,6, débiles entre 0,2 y 0,4, y muy débiles cuando los valores son menores a 0,2.

Tabla 9 Estadísticas descriptivas y correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Intención de Permanecer	-														
2. Clima Organizacional	,562***	-													
3. Objetivos	,342**	,617***	-												
4. Toma de Decisiones	,252	,544***	,271	-											
5. Cooperación	,329*	,572***	,268	,118	-										
6. Liderazgo	,489***	,880***	,371**	,385**	,498***	-									
7. Relaciones Interpersonales	,456***	,889***	,471***	,375**	,500***	,816***	-								
8. Motivación	,548***	,877***	,576***	,468***	,330*	,672***	,704***	-							
9. Control	,413**	,769***	,361**	,441***	,317*	,704***	,683***	,589***	-						
10. Edad a	,007	-,043	-,113	,159	-,042	,033	-,076	-,069	-,094	-					
11. Tiempo en la Empresa b	-,156	-,102	-,131	,125	-,168	-,109	-,058	-,040	-,167	0,209	-				
12. Tiempo en el Cargo c	-,167	-,054	-,098	,151	-,152	-,065	-,006	-,003	-,124	,194	,978***	-			
13. Género d	,0001	-,005	-,089	-,025	,294*	,017	,071	-,158	-,032	-,237	-,074	-,073	-		
14. Nivel educativo e	,221	,326*	,109	,258	,198	,378**	,329*	,190	,261	,033	,145	,125	,153	-	
15. Nivel del cargo f	,362**	,318*	,115	,294*	,100	,266	,197	,365**	,258	,260	,117	,080	-,144	,294*	-

Notas: n=50, pero para las variables 10,11 y 12 la muestra son 49 encuestados. Edad (Logaritmo natural del número de años desde su fecha de nacimiento). b. Tiempo en la empresa (corresponde a Número de meses desde su fecha de vinculación a la empresa). c. Tiempo en el cargo actual (corresponde al número de meses desde el tiempo de vinculación al cargo actual.). d. Género (variable dicotómica, siendo 0 =masculino y 1= femenino.). e. El nivel educativo (corresponde a 6 categorías: 1=primaria, 2=bachiller, 3=técnico, 4=tecnólogo, 5=pregrado y 6=posgrado). f. Nivel de cargo (corresponde a 6 categorías (1=auxiliar, 2=técnico, 3=supervisor, 4=analista, 5=coordinador y 6=director). Nivel de significatividad: *p≤,05 **p≤,01 ***p≤,001.

Los resultados sugieren que entre la percepción general entre clima organizacional y la intención de permanecer como empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. existe una relación moderada, significativa y positiva ($r=,562$; $p\leq,001$). Esto quiere decir que una mayor percepción satisfactoria del clima organizacional tiene relación con una mayor intención de permanecer en la empresa. Para afinar el análisis, a continuación, se menciona la relación encontrada entre la intención de permanecer en la empresa y cada una de las siete dimensiones percibidas de clima organizacional.

En relación con las dimensiones de motivación ($r=,548$; $p\leq,001$), liderazgo ($r=,489$; $p\leq,001$) y relaciones interpersonales ($r=,456$; $p\leq,001$) y su relación con la intención de permanecer como empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., los resultados sugieren que existe una relación moderada, positiva y muy significativa. Esto quiere decir que una mejor percepción sobre el grado de motivación del empleado, la forma de cómo lideran sus superiores y el desarrollo de relaciones sociales dentro de la empresa tiene relación con una mayor intención de permanecer en la empresa.

En lo que concierne a la dimensión de control y su relación con la intención de permanecer como empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., los resultados evidencian que existe una relación moderada, positiva y significativa ($r=,413$; $p\leq,01$). Esto quiere decir que una mejor percepción del empleado acerca de cómo sus superiores llevan a cabo el control tiene relación con una mayor intención de permanecer en la empresa.

En cuanto a la dimensión de objetivos ($r=,342$; $p\leq,01$) y cooperación ($r=,329$; $p\leq,05$) y su relación con la intención de permanecer como empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., los resultados evidencian que existe una relación débil, significativa y positiva, lo que quiere decir que los empleados al tener claros los objetivos y al existir dentro de la empresa actitud de cooperación entre los empleados, habrá más posibilidad de que los empleados tengan mayor intención de permanecer dentro de la empresa.

Por último, en relación con la dimensión de toma de decisiones ($r=,252$), se evidencia una relación positiva, pero no significativa con la intención de permanecer dentro de la empresa como empleado.

En resumen, dentro de este análisis, las variables de Motivación, Relaciones interpersonales, Liderazgo y Control, muestran una relevancia significativa en su relación con la intención de permanecer en la empresa. Por tanto, será sobre estas dimensiones en las cuales se enfocará la propuesta de acciones de mejora para la empresa.

Para enriquecer la elaboración de propuestas que puedan aportar a una mejor percepción del clima organizacional de la empresa, a continuación, se presenta la relación de cada una de las dimensiones del clima organizacional y las características sociodemográficas de la muestra.

5.3.1. Relación entre las dimensiones de clima organizacional y las variables demográficas

5.3.1.1. Motivación

Los resultados evidencian que existe una relación fuerte, significativa y positiva en cuanto a la dimensión de motivación y su relación con las dimensiones de relaciones interpersonales ($r=,704$; $p\leq,001$) y liderazgo ($r=,672$; $p\leq,001$). Esto quiere decir que entre mayor sea la percepción del empleado respecto al desarrollo de las relaciones sociales y afectivas con sus compañeros de la empresa y a la forma en que lideran sus superiores, mayor será su grado de satisfacción dentro de la empresa.

En cuanto a la dimensión de motivación y su relación con las dimensiones de control ($r=,589$; $p\leq,001$), objetivos ($r=,576$; $p\leq,001$) y toma de decisiones ($r=,468$; $p\leq,001$), los resultados muestran que existe una relación moderada pero significativa y positiva. Esto quiere decir que una mejor percepción del empleado acerca de cómo controlan sus superiores, cuanto mayor grado de conocimiento tenga el empleado acerca de los objetivos de la empresa y entre mayor sea la participación de los empleados en la toma de decisiones, mayor será su grado de satisfacción dentro de la misma.

En lo que concierne a la dimensión de motivación y su relación con la dimensión de cooperación ($r=,330$; $p\leq,05$), los resultados sugieren que existe una relación débil, pero significativa y positiva. Esto significa que entre mayor sea la percepción sobre el grado de colaboración entre los empleados de la empresa, mayor será el grado de satisfacción del empleado.

En lo que concierne a la dimensión de motivación y su relación con la variable demográfica nivel del cargo, los resultados sugieren que existe una relación débil pero significativa y positiva ($r=,365$; $p\leq,01$). Esto quiere decir que, entre mayor sea el nivel del cargo de los empleados, mayor será el grado de motivación percibido dentro de la empresa.

Por último, en relación con la dimensión de motivación y su relación con las demás variables demográficas como: nivel educativo ($r=,019$; $p>,05$), género ($r=-,158$; $p>,05$), edad ($r=-,069$; $p>,05$), tiempo en la empresa ($r=-,040$; $p>,05$) y tiempo en el cargo ($r=-,003$; $p>,05$). Los resultados sugieren que no hay evidencia de que exista una relación significativa.

5.3.1.2. Relaciones interpersonales

Los resultados evidencian que existe una relación muy fuerte, significativa y positiva en cuanto a la dimensión de relaciones interpersonales y su relación con la dimensión de liderazgo ($r=,816$; $p\leq,001$). Esto quiere decir que entre mejor sea la percepción del empleado acerca de cómo lideran sus superiores, mejor será su percepción sobre el desarrollo de las relaciones sociales al interior de la empresa.

En cuanto a la dimensión de relaciones interpersonales y su relación con la dimensión de control, los resultados muestran que existe una relación fuerte, significativa y positiva ($r=,683$; $p\leq,001$). Esto quiere decir que entre mejor sea la percepción del empleado acerca de la función de control ejercida por los líderes de la empresa, mejor será su percepción sobre el desarrollo de las relaciones sociales al interior de esta.

En relación con la dimensión de relaciones interpersonales y su relación con las dimensiones de cooperación ($r=,500$; $p\leq,001$) y objetivos ($r=,471$; $p\leq,001$), los resultados muestran que existe una relación moderada, significativa y positiva. Esto quiere decir que, entre mejor sea la percepción sobre la integración entre los miembros de la empresa y entre mayor grado de conocimiento tenga el empleado acerca de los objetivos de la empresa, mejor es su percepción sobre el desarrollo de las relaciones al interior de esta.

En cuanto a la dimensión de relaciones interpersonales y su relación con la dimensión de toma de decisiones, los resultados sugieren que existe una relación débil pero significativa y positiva ($r=,375$; $p\leq,01$). Esto quiere decir que entre mayor

sea la motivación producida por la percepción a causa de las decisiones que se toman al interior de la empresa, mejor será su percepción sobre el desarrollo de las relaciones sociales al interior de esta.

En lo que concierne a la dimensión de relaciones interpersonales y su relación con la variable demográfica nivel educativo, los resultados sugieren que existe una relación débil pero significativa y positiva ($r=,329$; $p\leq,05$). Esto quiere decir que, entre mayor sea el nivel educativo de los empleados, mejor será su percepción respecto al desarrollo de las relaciones sociales y afectivas con sus compañeros dentro de la empresa.

Por último, en relación con las demás variables demográficas como: nivel del cargo ($r=,197$; $p>,05$), género ($r=,071$; $p>,05$), edad ($r=-,076$; $p>,05$), tiempo en la empresa ($r=-,058$; $p>,05$) y tiempo en el cargo ($r=-,006$; $p>,05$), los resultados sugieren que no hay evidencia de que existan relaciones significativas entre estas variables y la dimensión de relaciones interpersonales.

5.3.1.3. Liderazgo

Respecto a la dimensión de liderazgo y su relación con la dimensión de control, los resultados evidencian que existe una relación fuerte, significativa y positiva ($r=,704$; $p\leq,001$). Esto quiere decir que entre mejor sea la percepción acerca de cómo lideran los superiores dentro de la empresa, mejor será la percepción de los empleados acerca de la función de control ejercida por los mismos.

En cuanto a la relación de la dimensión de liderazgo con la dimensión cooperación, los resultados muestran que existe una relación moderada, significativa y positiva ($r=,498$; $p\leq,001$). Esto significa que entre mejor sea la percepción del empleado acerca de cómo lideran sus superiores, mejor será la percepción sobre la integración entre los miembros de la empresa.

En cuanto a la dimensión de liderazgo y su relación con las dimensiones de toma de decisiones ($r=,385$; $p\leq,05$) y objetivos ($r=,371$; $p\leq,05$), los resultados sugieren que existe una relación débil pero significativa y positiva. Esto quiere decir que entre mejor sea la percepción del empleado acerca de cómo lideran sus superiores, mayor será la motivación producida por las decisiones que se toman al interior de la empresa y mayor será el grado de conocimiento del empleado acerca de los objetivos de la empresa.

En lo que concierne a la dimensión de liderazgo y su relación con la variable demográfica nivel educativo, los resultados sugieren que existe una relación débil pero significativa y positiva ($r=,378$; $p\leq,05$). Esto quiere decir que, entre mayor sea el nivel educativo de los empleados, mejor será su percepción respecto al modo de liderazgo de sus superiores.

Por último, en relación con la dimensión de liderazgo y su relación con las demás variables demográficas como: nivel del cargo ($r=,266$; $p>,05$), edad ($r=,033$; $p>,05$), género ($r=,017$; $p>,05$), tiempo en la empresa ($r=-,109$; $p>,05$) y tiempo en el cargo ($r=-,065$; $p>,05$). Los resultados sugieren que no hay evidencia de que exista una relación significativa

5.3.1.4. Control

Los resultados evidencian que existe una relación moderada pero significativa y positiva en cuanto a la dimensión de control y su relación con la dimensión de toma de decisiones ($r=,441$; $p\leq,001$). Esto quiere decir que entre mayor sea la participación de los empleados en la toma de decisiones, mejor será la percepción de los empleados acerca de la función de control ejercida por sus superiores.

En cuanto a la dimensión de control y su relación con las dimensiones de objetivos ($r=,361$; $p\leq,01$) y cooperación ($r=,317$; $p\leq,05$) los resultados sugieren que existe una relación débil pero significativa y positiva. Esto quiere decir que entre mayor sea la percepción del empleado respecto a la forma de cómo controlan sus superiores, mayor será el grado de conocimiento del empleado acerca de los objetivos de la empresa y mejor será la percepción sobre la integración entre los miembros dentro de la empresa.

Por último, en relación con las variables demográficas nivel educativo ($r=,261$; $p>,05$), nivel del cargo ($r=,258$; $p>,05$), tiempo en la empresa ($r=-,167$; $p>,05$), tiempo en el cargo ($r=-,124$; $p>,05$), edad ($r=-,094$; $p>,05$) y género ($r=-,032$; $p>,05$), los resultados sugieren que no hay evidencia de que exista una relación significativa entre estas variables y la dimensión control.

5.3.1.5. Cooperación

Los resultados evidencian que existe una relación baja, positiva pero no significativa en cuanto a la dimensión de cooperación y su relación con la dimensión de objetivos ($r=,268$; $p>,05$) y la dimensión de toma de decisiones ($r=,118$; $p>,05$).

En relación con las variables demográficas género ($r=,294$; $p\leq,05$) se evidencia que existe una relación baja pero positiva y significativa.

Por último, en relación con las demás variables demográficas como: nivel educativo ($r=,198$; $p>,05$), nivel del cargo ($r=,100$; $p>,05$), tiempo en la empresa ($r=-,168$; $p>,05$), tiempo en el cargo ($r=-,152$; $p>,05$) y edad ($r=-,042$; $p>,05$), los resultados sugieren que no hay evidencia de que exista una relación significativa entre estas variables y la dimensión cooperación.

6. PLAN DE ACCIÓN

A partir de los resultados obtenidos, y con el fin de generar las propuestas de mejora para la empresa, se construye un plan de acción basados en aquellas dimensiones del clima organizacional que tienen una relación fuerte y significativa con la intención de permanecer y cuyo promedio de calificación sea más bajo. De igual manera, para ello se consideran las demás dimensiones de clima organizacional que tengan una relación favorable y/o moderada pero significativa y las variables sociodemográficas que tengan una relación significativa con estas dimensiones seleccionadas.

En este sentido, las dimensiones identificadas son: cooperación, motivación, relaciones interpersonales y liderazgo.

Tabla 10 Plan de Mejora - Dimensión Cooperación

Plan De Mejora - Dimensión Cooperación								
Objetivo General		Definir actividades que contribuyan a mejorar la percepción del clima organizacional de los empleados desde la dimensión cooperación y su intención de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.						Promedio
								3.3
Objetivos específicos	O1. Promover espacios de integración dentro de la empresa		O2. Desarrollar medios de comunicación efectiva que fomente buenas relaciones dentro y fuera de la empresa.			O3. Implementar espacios para el trabajo colaborativo		
Objetivos específicos de desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O1	A1. Programar espacios recreativos, deportivos y lúdicos.	Conformar grupos para participar en torneos y/o actividades deportivas con el apoyo de la caja de compensación familiar.	Gestión Humana y seguridad y salud en el trabajo.	Semestral 2 torneos de 4 horas	\$400.000	No. de actividades realizadas No. de empleados partícipes/ No de empleados actuales	Listado de asistencia de los empleados	Anual, para ver el cumplimiento de las actividades propuestas.
		Celebrar fechas especiales (cumpleaños, entre otras)		Mensual 2 horas	\$100.000	No. De fechas especiales celebradas / No. total, de fechas especiales a celebrar.	Fotos de las actividades realizadas	Semestral, para ver las actividades realizadas.
O2	A2. Implementar programa de bienestar y recreación	Implementar algunos incentivos motivacionales, ya sean para la salud mental, física o económicos por áreas.	Gerencia y gestión humana.	Semestral	\$1.000.000	N° de incentivos entregados/ N° de empleados actuales	Constancia de entrega de incentivos	Anual, para evaluar la motivación y rendimiento del personal y conocer el impacto de los incentivos.

Tabla 10. (Continuación)

Plan De Mejora - Dimensión Cooperación								
Objetivo General		Definir actividades que contribuyan a mejorar la percepción del clima organizacional de los empleados desde la dimensión cooperación y su intención de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.						Promedio
								3.3
Objetivos específicos	O1. Promover espacios de integración dentro de la empresa		O2. Desarrollar medios de comunicación efectiva que fomente buenas relaciones dentro y fuera de la empresa.			O3. Implementar espacios para el trabajo colaborativo		
Objetivos específicos de desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O3	A3. Realizar dinámicas de construcción de equipos	Conformar grupos de trabajo en cada área/ proceso de la empresa, teniendo en cuenta las capacidades de cada empleado, roles de liderazgo y el enfoque de género. Dinámica que podrá durar una semana e intercalar cada mes.	Jefe operativo	Mensual 1 dinámica con duración de una semana por mes	\$200.000	No. de dinámicas realizadas / No. de Dinámicas propuestas.	Informe en donde se evidencie las oportunidades, resultados y aprendizajes adquiridos en el ejercicio.	Anual, para conocer las experiencias de los grupos de trabajo, implementar ajustes y cambios de dinámicas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Plan de Mejora - Dimensión Motivación

Plan De Mejora - Dimensión Motivación								
Objetivo General		Definir actividades que contribuyan a mejorar la percepción del clima organizacional de los empleados desde la dimensión de motivación y su intención de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.						Promedio
								3.6
Objetivos específicos	O1. Incrementar la motivación entre los empleados		O2. Evaluar y analizar la distribución de funciones y asignación de tareas.		O3. Reconocer el trabajo en equipo de los empleados y el logro de metas organizacionales.		O4. Promover espacios para el fortalecimiento de habilidades técnicas, interpersonales y solución de conflictos	
Objetivos específicos de desarrollo	Actividad	Método	responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O1	A1. Implementar actividades de reconocimiento o aptitudinal y desempeño de los empleados.	Incluir en las reuniones el reconocimiento de los logros obtenidos por los empleados y por área.	Director operativo, Gerencia y Gestión humana	Semestral 2 horas	\$100.000	No. de personal Candidato a reconocimiento/ No. Total de reconocimientos otorgados N° de reconocimiento en las reuniones/ N° de reuniones realizadas al año.	Listados de asistencia Listados de colaboradores postulados Foto del reconocimiento o otorgado	Anual, para ver el cumplimiento de las actividades propuestas.
		Dar a los colaboradores un incentivo económico o bono por puntualidad, compañerismo, rendimiento, etc. Serán postulados por los jefes y/o colaboradores.		Semestral	\$15.000.000	N° de incentivos otorgados/ Total, de empleados	Evidencia fotográfica de entrega de incentivos.	

Tabla 11. (Continuación)

Plan De Mejora - Dimensión Motivación								
Objetivo General		Definir actividades que contribuyan a mejorar la percepción del clima organizacional de los empleados desde la dimensión de motivación y su intención de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.						Promedio
								3.6
Objetivos específicos	O1. Incrementar la motivación entre los empleados		O2. Evaluar y analizar la distribución de funciones y asignación de tareas.		O3. Reconocer el trabajo en equipo de los empleados y el logro de metas organizacionales.		O4. Promover espacios para el fortalecimiento de habilidades técnicas, interpersonales y solución de conflictos	
Objetivos específicos de desarrollo	Actividad	Método	responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O2 y O3	A2. Revisar los manuales de funciones y cumplimiento de las políticas de organización respecto a la asignación de tareas.	Implementar una evaluación para el análisis de la distribución de funciones y asignación de tareas.	Directivas, director operativo, Gestión Humana y Seguridad y salud en el trabajo	Anual 1 sesión de 4 horas	\$300.000	No. de cambios y modificaciones realizados en la redistribución de las funciones y tareas/ No. de manuales de funciones	Acta de reunión con los puntos tratados. Informe con los ajustes realizados en la redistribución de las funciones y tareas del personal.	Anual, para analizar el impacto de los ajustes y redistribuciones realizadas.
O4	A3. Programar cursos de capacitación para los empleados de acuerdo con el cargo que desempeñan.	Gestionar cursos de formación para el trabajo en áreas específicas de la empresa.	Gestión humana director operativo	Trimestral 8 cursos al año (Cada curso de 40 horas)	\$400.000	No. de cursos realizados / No. Total, de cursos Propuestos. % de empleados capacitados	Certificados del Sena de cada empleado capacitado. Informe de gestión sobre el % de empleados capacitados y cursos ofrecidos.	Anual, para analizar el % de empleados capacitados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Plan de Mejora - Dimensión Relaciones interpersonales

Plan De Mejora - Dimensión Relaciones interpersonales								
Objetivo General		Definir actividades que contribuyan a mejorar la percepción del clima organizacional de los empleados desde la dimensión de relaciones interpersonales y su intención de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.						Promedio
								3.9
Objetivos específicos	O1. Mantener canales de comunicación permanentes con los empleados.		O2. Fomentar el trabajo articulado entre las diferentes áreas de la empresa.			O3. Propiciar espacios de trabajo colaborativo entre los empleados y superiores		
Objetivos específicos de desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O1	A1. Informar oportunamente a los empleados los cambios y modificaciones organizacionales	Programar jornadas de difusión de los cambios organizacionales, según sea pertinente.	Directivos	Semestral 2 jornadas al año (Cada jornada de 1 hora)	\$400.000	No de jornadas realizadas/ No de jornadas propuestas.	Acta de reunión con los puntos tratados y compromisos adquiridos.	Anual, para ver el avance de los compromisos adquiridos
		Enviar a través de canales digitales como el correo electrónico o WhatsApp, información pertinente de las decisiones tomadas respecto a cambios organizacionales.	Auxiliar administrativo	Constantemente de acuerdo a las novedades	%0	No de comunicaciones digitales enviadas	Correos y mensajes enviados a través de canales digitales	Semestral, para ver las estadísticas de las comunicaciones enviadas

Tabla 12. (Continuación)

Plan De Mejora - Dimensión Relaciones interpersonales								
Objetivo General		Definir actividades que contribuyan a mejorar la percepción del clima organizacional de los empleados desde la dimensión de relaciones interpersonales y su intención de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.						Promedio
								3.9
Objetivos específicos	O1. Mantener canales de comunicación permanentes con los empleados.		O2. Fomentar el trabajo articulado entre las diferentes áreas de la empresa.			O3. Propiciar espacios de trabajo colaborativo entre los empleados y superiores		
Objetivos específicos de desarrollo	Actividad	Método	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O1 y O2	A2. Propiciar espacios que involucren a las áreas/ procesos que habitualmente no trabajan juntos.	Conformar grupos de trabajo entre las diferentes áreas/ procesos en donde se logre solucionar en conjunto las problemáticas más prevalentes y se alcance el logro de los objetivos organizacionales.	Director operativo, Comité de convivencia	Trimestral 4 espacios al año	\$600.000	No. de espacios realizados al año/ No. de espacios programados.	Informe en donde se evidencie el trabajo realizado, soluciones y propuestas.	Semestral, para conocer las experiencias de los empleados y el impacto logrado.
O3	A3. Realizar reuniones semanales para la solución de problemáticas.	Programar un espacio en donde los empleados en conjunto con los superiores puedan tratar los problemas que han surgido en el desarrollo de las labores diarias	Gerencia y director operativo	Semanal 1 reunión de Max. 2 horas	\$0	No. de reuniones realizadas al año/ No. de reuniones programadas	Acta de reunión con los puntos tratados, propuestas y problemas resueltos.	Mensual, para conocer el impacto de las decisiones tomadas y soluciones planteadas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Plan de Mejora - Dimensión Liderazgo

Plan De Mejora - Dimensión Liderazgo								
Objetivo General		Definir actividades que contribuyan a mejorar la percepción del clima organizacional de los empleados desde la dimensión de liderazgo y su intención de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.						Promedio
								4.0
Objetivos específicos	O1. Propiciar una cultura de comunicación activa y asertiva en el direccionamiento de procesos y procedimientos organizacionales.			O2. Promover espacios para el fortalecimiento del liderazgo.			O3. Promover espacios de participación y toma de decisiones.	
Objetivos específicos de desarrollo	Actividad	Método	responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O1	A1. Realizar reuniones para dar instrucciones y direccionamiento sobre las labores a realizar.	Citación del personal, orden del día enfocado a la construcción de una estrategia de confianza y acompañamiento por medio de la participación activa de los líderes y el fomento de nuevas posiciones de liderazgo.	Jefe de operaciones, Supervisores	Mensual 4 horas	\$400.000	N° de reuniones programadas / N° de reuniones realizadas	Acta de reunión con los puntos tratados y compromisos adquiridos.	Trimestral, para revisar el cumplimiento de los compromisos y resultados.
O2	A2. Realizar Talleres relacionados con el trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de conflictos y poder de negociación, teniendo en cuenta el nivel educativo de los empleados.	Realizar cronograma de capacitaciones para el personal con el apoyo del Sena, caja de compensación, comité de convivencia o en lo posible capacitar a los supervisores y jefe de operaciones.	Jefe de operaciones Gestión humana Comité de convivencia	Semestral 20 horas	\$200.000	N° de talleres o capacitaciones programadas / N° de capacitaciones o talleres realizadas	Listado de asistencia y certificados de capacitaciones	Anual, para revisar el cumplimiento en el cronograma de capacitaciones.

Tabla 13. (Continuación)

Plan De Mejora - Dimensión Liderazgo								
Objetivo General		Definir actividades que contribuyan a mejorar la percepción del clima organizacional de los empleados desde la dimensión de liderazgo y su intención de permanecer en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.						Promedio
								4.0
Objetivos específicos	O1. Propiciar una cultura de comunicación activa y asertiva en el direccionamiento de procesos y procedimientos organizacionales.			O2. Promover espacios para el fortalecimiento del liderazgo.			O3. Promover espacios de participación y toma de decisiones.	
Objetivos específicos de desarrollo	Actividad	Método	responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicadores	Evidencia	Seguimiento
O3	A3. Realizar reuniones en donde puedan participar los empleados de todas las áreas/ procesos de la empresa.	Al final de cada mes se programará una reunión en donde los empleados puedan exponer sugerencias, recomendaciones y quejas respecto a los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la empresa.	Directivos y jefe operativo	Mensual 1 reunión de 2 horas	400.000	No. de reuniones realizadas al año/ No. de reuniones programadas	Acta de reunión con los puntos tratados y compromisos adquiridos.	Semestral, para analizar el impacto en el mejoramiento de los procesos y procedimientos

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

El diagnóstico del clima organizacional resulta ser un aspecto de suma importancia en toda organización ya que le permite conocer el sentir de los empleados con respecto a la percepción que tienen del actual clima laboral, y de esta manera prevenir o actuar ante situaciones negativas que pueden surgir dentro de estas. En tiempos de pandemia resultó imperante que los empleadores conocieran las principales motivaciones e incertidumbres de sus empleados, pues permitirá garantizar la permanencia de sus empleados y lo más importante, permitirá conocer los factores sobre los cuales se debe enfocar las acciones de mejora.

A partir de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas sobre la percepción del clima organizacional de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., se identificó que la percepción de sus empleados respecto a la misma es moderada, aunque muy cerca de lograr una valoración favorable. Esto debido al promedio obtenido en tres de las siete dimensiones analizadas del clima organizacional (objetivos, liderazgo y control). Cabe anotar que ninguna de las variables evaluadas obtuvo una calificación de 5, por lo que resulta conveniente para la empresa adoptar medidas que le permitan mejorar la percepción de los empleados en todas las dimensiones, priorizando aquellas donde se obtuvo una calificación moderada y/o desfavorable, hasta obtener un favorable clima organizacional.

Con respecto, a la intención de permanencia de los empleados en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., se identificó que los empleados encuestados tienen una intención moderada de permanecer en la empresa, muy cerca de alcanzar una valoración favorable. Esto da a entender que los empleados se encuentran en un punto neutro con respecto a la intención de permanecer o de un posible abandono o retiro de la compañía, por lo que es necesario que la empresa realice monitoreo constantemente de su clima laboral e implemente acciones que permita mejorar la puntuación obtenida en la percepción del clima organizacional y de esta manera la organización alcance un clima organizacional favorable.

A partir del análisis de correlación realizado, se identifica que existe una relación positiva entre la percepción de los empleados respecto al clima organizacional de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. y la intención de permanencia como empleados en la empresa. Se evidenció que las variables del clima organizacional con un efecto más fuerte y significativo fueron, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo y control. Esto plantea una alternativa sobre el camino a seguir para mejorar la percepción del clima organizacional y a la vez favorecer la intención de permanencia de los empleados. Por lo que se concluye que, al existir una relación fuerte y significativa entre estas variables, una mejora permanente en la percepción de estas dimensiones podría contribuir a mejorar la intención de permanecer en la empresa.

De igual manera, se puede concluir con respecto a la variable de clima organizacional (toma de decisiones) que no obtuvo una relación significativa con la intención de permanecer en la empresa que, por el tipo de empresa que es, los empleados perciben que tienen poca autonomía para tomar decisiones y participar en decisiones que los afectan directamente y, aun así, no repercutir en la intención de seguir permaneciendo en la organización.

Adicionalmente, existe una relación significativa entre las dimensiones de clima organizacional y algunas variables sociodemográficas, sobre las cuales se puede concluir que, de acuerdo con el nivel educativo de los empleados, así mismo será su percepción respecto al modo de liderazgo de sus superiores, su participación en la resolución de problemáticas y la relación con sus compañeros. De igual modo, se concluye de la variable sociodemográfica nivel de cargo que, entre mayor sea el nivel del cargo de los empleados, mayor será el grado de motivación percibido dentro de la empresa y al mismo tiempo, mayor será su grado de participación en la toma de decisiones de la empresa. Por consiguiente, todos estos factores influyen en la intención de permanencia de los empleados y en la percepción sobre el clima organizacional de la empresa.

8. RECOMENDACIONES

Con el fin de contribuir en una mejora y brindar un clima organizacional favorable a sus empleados, se plantean algunas recomendaciones con el propósito de aportar una guía a los directivos de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. En este sentido, se considera pertinente divulgar los resultados de este análisis y las recomendaciones al personal de la empresa.

Se recomienda teniendo en cuenta los resultados obtenidos, que la dimensión motivación enmarca un factor determinante en el deseo de permanecer en la empresa, debido a su relación con el reconocimiento y el buen liderazgo, por lo que, compensar a los empleados valorando los logros y brindando un ambiente laboral donde se pueda involucrar en la toma de decisiones, contribuye al mejoramiento de la percepción del clima organizacional de los empleados.

Se recomienda realizar una auditoría o evaluación del plan de mejoramiento propuesto, un año después de haber implementado las actividades para la mejora, con el ánimo de evaluar la efectividad de estas. Posteriormente, se recomienda realizar un nuevo análisis de correlación u otro tipo de análisis causal entre las variables analizadas en esta asesoría.

Si bien los resultados son claros en materia de la correlación entre las dimensiones del clima organizacional, la intención de permanecer y características de los empleados, se reconoce que una limitación del estudio realizado es que es un estudio correlacional por tanto no implica causalidad, se espera que en futuros análisis del clima organizacional, la empresa pueda avanzar en un estudio tipo explicativo-causal utilizando otro tipo de test estadísticos que permitan tener un mapeo causal de la percepción del clima organizacional de los empleados y su intención de permanecer dentro de la organización.

Por último y no menos importante, se recomienda realizar el diagnóstico de clima organizacional en fechas distintas a periodos de vacaciones colectivas o de Navidad, o en momentos de mayor actividad laboral, en donde los empleados van dejando hacia el final las actividades que ven que no tienen importancia alguna, hasta el punto de no participar en ningún tipo de encuesta. Al hacer una encuesta de clima laboral en esos momentos, lo único que se logra es tener un resultado con datos muy sesgados, llegando a mostrar información opuesta a la realidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C. (2020). Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37 (2), vi-x.
- Asociación Colombiana de las Micro, pequeña y medianas empresas ACOPI y la Fundación para el análisis estratégico y desarrollo de la pequeña y mediana empresa FAEDPYME (2020). Reflexiones y Propuestas Para la Reactivación y Fortalecimiento de las Mipymes en Colombia en el Marco del COVID-19. <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/08/REFLEXIONES-Y-PROPUESTAS-PARA-LA-REACTIVACION-Y-FORTALECIMIENTO-DE-LAS-MIPYMES-EN-COLOMBIA-EN-EL-MARCO-DEL-COVID-19.pdf>
- Bachion Ceribeli, H., Rodrigues Ferreira, F.J. y Almeida Botelho, A. (2017). Analysis of the relationship between opportunities for professional growth, employees' perception of justice and intention to stay in the organization. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 11(3), 111-130. <https://doi-org.bd.univalle.edu.co/10.3232/GCG.2017.V11.N3.06>
- Bachion Ceribeli, H. y Rodrigues Ferreira, F.J. (2016) An analysis of the relationship between work flexibility, organizational commitment and intention to stay in the organization. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(3), 37-56. <https://doi-org.bd.univalle.edu.co/10.3232/GCG.2016.V10.N3.02>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., Morris, S. S., García Álvarez, C., & Escobar Gutiérrez, M. (2018). *Administración de recursos humanos*. (Decimoséptima edición). Cengage Learning Editores.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bravo Díaz, Á. M., González Murillo, G. A. y Duque Ceballos, J. L. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. *Entramado*, 14(1), 12-31. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
- Carterette, E. C., & Friedman, M. p. (1982). *Manual de percepción: Raíces históricas y filosóficas*. Trillas.

- Cifuentes Cadena, T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/149838>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com.bd.univalle.edu.co/?il=5207>
- Clima laboral en tiempos de coronavirus. (2020). Randstad. Recuperado de: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/clima-laboral-en-tiempos-de-coronavirus_494/. [27 de diciembre de 2021].
- Contreras Chavarría, B. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*, (42), 27-37. <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Contreras Giraldo, A. L. C. (2018). Gestión de la motivación en escenarios organizacionales. *Investigación e innovación en ingenierías*, 6(1), 84-92. <https://doi.org/10.17081/invinno.6.1.2777>
- Delgado Ll., S., López T., V. G. y Moreno M., L. R. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. *Revista Internacional Administración & Finanzas* 10(1), 49-61.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. (Décimo cuarta edición) Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.bd.univalle.edu.co/?il=3504>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), pp. 43-61.
- Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. L., Balkin, D. B. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.bd.univalle.edu.co/?il=4655>
- González Cornejo, A. (2019). Desarrollo organizacional de la A a la Z. PACJ. <https://elibro.net/es/ereader/univalle/40938?page=79>
- González Cárdenas, L., Guevara Araos, N., Piña Hernández, X. y Ramírez Cabanzo, H. (2017) Propuesta para disminuir la rotación de personal en la empresa Eulen Colombia s.a. a partir del análisis de las entrevistas de retiro (Trabajo de grado de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista-Lucio, M. del P., Méndez Valencia, S., y Mendoza-Torres, C. p. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Jachimowicz, J. M. (01 de septiembre de 2021). Covid-19: por qué tanta gente ha perdido interés en su trabajo (y qué hacer para volver a "encender la chispa")/ Entrevistado por Kate Morgan. BBC Worklife. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-58404009>
- Klotz, A. (29 de junio de 2021). "La Gran Renuncia": por qué los trabajadores en Estados Unidos están dejando sus empleos a un ritmo récord / Entrevistado por Ángel Bermúdez. BBC New Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57645362>
- Leal Pacheco, S.; Cortés Rodríguez, D. A. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Revista. Encuentros*. 17(01), 145-161
- López, M. I. C. (2016). Factores del Clima Organizacional que inciden en la Permanencia de los Trabajadores en una Empresa de reparación de autos y Camiones. *Denarius*, (30), 201-201.
- Margulies, N. y Raia, A. P. (1986). *Desarrollo Organizacional, Valores, Proceso y Tecnología*. Diana,
- Martínez Lozano, A.M (2019). *Incidencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal del registro nacional de Avaluadores R.N.A.* [Tesis de maestría - Universidad externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- Méndez Morales, F. E., Suárez, M. N., Echeverri Gutiérrez, C. A., Rico Valencia, J. J. y Ricardo Jiménez, L. S. (2016). Importancia del Clima Organizacional para la Competitividad de las Pymes. En A. S. Sarmiento (Comp.). *Pymes: Gestión y Clima Organizacional*. (pp.95-115). Sello Editorial Coruniamericana.
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2021). *Empleo en Colombia ¿Cómo se ha comportado el empleo formal durante el 2020?* <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/documentos-noticias/empleo-en-colombia-como-se-ha-comportado-el-empleo.aspx>.
- Montes, H. (10 de agosto de 2021). Comportamiento organizacional en tiempos de COVID-19. *Contenidos académicos*. <https://www.iberu.edu.co/2021/08/10/comportamiento-organizacional-en-tiempos-de-covid-19/>

- Murillo Serna, A.F y Junco Ospina, D.F. (2020). Análisis del clima organizacional y la intención de permanencia de los voluntarios juveniles en la Cruz Roja - Unidad Municipal Cali. [Trabajo de Grado de Pregrado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/>
- Murillo Vargas, G., Zapata Domínguez, Á., Martínez Crespo, J., Ávila Dávalos, H., Salas Paramo, J. A., y López Arellano, H. E. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Universidad del Valle.
- Palomo González, M. A. (2005). "Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES". *Ingenierías*, 8 (28), 25-31. <https://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>
- Perugini, M. & Solano, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*. 35(1) 171-188.
- Portillo Prieto, M., Morales Espejo, A. y Ibarvo Urista, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. En I. Sánchez Servantes. *El desarrollo regional frente al cambio ambiental global y la transición hacia la sustentabilidad*. (pp. 1-12). Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A. C. <http://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf>
- Peña Rivas, H. C. y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192.
- Ramírez Campos, A. F. y Domínguez Aguirre, L. R.. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*, (109), 21-30. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J. y Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista Espacios*, 39(16), 17.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Enríquez Brito, J., García Álvarez, E. M., Juárez H., J. M., Ochoa Ramos, A. L., Franco García, R. G., Garza Estrada, R. y Badajoz Gutiérrez, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). Pearson Educación.

- Rodríguez Martínez, J., Martínez Muñoz, E., Duana Ávila, D. y Hernández Gracia, T. (2020). Medición del clima organizacional en una Pyme del sector servicios de la región centro de Hidalgo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1). 205 – 217
- Salkind, N. J. (1998). Métodos de investigación. Prentice Hall.
- Soberanes Rivas, L. T. y De la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 5(9), 180-194.
- Teletrabajo en covid-19: salud mental se ha deteriorado. (2020). Randstad. Recuperado de: <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/teletrabajo-en-covid-19-salud-mental-se-ha-deteriorado/>. [27 de diciembre de 2021].
- Teletrabajo en cuarentena y clima laboral ¿cómo afecta?. (2020). Randstad. Recuperado de: <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/teletrabajo-en-cuarentena-y-clima-laboral-como-afecta/>. [27 de diciembre de 2021].
- Universidad del Rosario. (2007) Desafíos actuales de las empresas en Colombia. *Revista Universidad y empresa*. Fascículo 6, tomo II. https://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- Vaquerano Amaya, A., Flores Polanco, M. I., y Morán Valencia, M. A. (2020). ¿Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19? *Realidad Empresarial*, (10), 102–105.
- Varela, O., Puhl, S. M. y Izcurdia, M. de los A. (2013). Clima laboral y mobbing. *Anuario de Investigaciones*, 20, 23-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369139949055>

ANEXOS

Anexo A Carta aceptación encuesta

Apreciado(a) Empleado(a)

Como estudiantes de la Universidad del Valle, hemos elaborado una encuesta para conocer la percepción de todas las personas que trabajan en la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda. sobre la gestión y el ambiente actual de trabajo. Esto lo hacemos con el ánimo de proponer mejoras a partir de los resultados globales obtenidos.

Para ello, hemos diseñado una encuesta que solicitamos amablemente contestar y que solo le tomará entre 15 a 20 minutos. El desarrollo de la encuesta es de carácter individual, se garantiza la protección de datos de acuerdo con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 del 2013. Los resultados serán analizados de manera global y en ningún momento se identificará el nombre de la persona que contesta la encuesta; sus respuestas tampoco serán vistas por sus superiores o compañeros de trabajo. Todas las respuestas a la encuesta serán confidenciales y anonimizadas mediante la asignación de un código a cada participante, la base de datos original solo será utilizada por nosotros y no será de conocimiento público.

Teniendo en cuenta lo anterior, acepta de forma voluntaria contestar la siguiente encuesta:

Sí ___ No___

De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

Anexo B Encuesta percepción Clima Organizacional en la empresa Servicios Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.

Apreciado(a) empleado(a),

En los siguientes apartados encontrará una serie de afirmaciones, las cuales deberá responder en qué grado está de acuerdo con ellas como empleado actual de la empresa. No hay respuestas buenas ni malas, lo importante es que su opinión sea sincera. Recuerde que sus respuestas serán confidenciales.

Por favor lea cada afirmación y seleccione una de las siguientes opciones según su grado de acuerdo bajo la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En buena parte en desacuerdo
3. Ni de acuerdo Ni en desacuerdo
4. En buena parte de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

De antemano agradecemos su valiosa colaboración.

1) CLIMA ORGANIZACIONAL

En relación con las siguientes afirmaciones sobre objetivos, indíquenos por favor su grado de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Cuento con los conocimientos necesarios sobre la misión, visión y valores de la empresa					
2. Cuento con los conocimientos necesarios sobre los objetivos y políticas de la empresa					
3. Cuento con los conocimientos necesarios sobre el funcionamiento de la empresa					
4. He recibido toda la información necesaria sobre las actividades y responsabilidades que tengo que desempeñar en mi cargo					

En relación con las siguientes afirmaciones sobre toma de decisiones, indíquenos por favor su grado de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Siempre tomo decisiones sin consultar con mi jefe inmediato					
2. Me gusta asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo, además de las que tengo actualmente					
3. Siempre participo en las decisiones de la empresa, en especial aquellas que afectan mi trabajo					
4. Las directivas siempre tienen en cuenta mi situación personal cuando toman una decisión que afecta mi trabajo o mi vida					

En relación con las siguientes afirmaciones sobre cooperación, indíquenos por favor su grado de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. En esta empresa los empleados se ayudan y colaboran mutuamente					
2. Siempre ayudo y colaboro a mis compañeros de trabajo					
3. El trabajo en equipo es el modo preferido de hacer las cosas en esta empresa					
4. Siempre participo en la solución de problemas en el área de trabajo a la que pertenezco					
5. Mis compañeros me piden constante ayuda para hacer el trabajo que les corresponde					
6. Con frecuencia se organizan paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de integración en esta empresa					
7. Siempre participo en las actividades de integración que se organizan en esta empresa					
8. Frecuentemente me relaciono con mis compañeros de trabajo fuera del horario laboral					

En relación con las siguientes afirmaciones sobre liderazgo, indíquenosen por favor su grado de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Cuando no puedo solucionar inquietudes o problemas de mi trabajo, se los planteo a mi jefe inmediato					
2. Cuando no puedo solucionar inquietudes o problemas de mi trabajo, se los planteo a mis compañeros					
3. Cuando realizo mi labor, tengo la libertad para hacerlo como quiero, pero con la aprobación de mis superiores					
4. Mi jefe inmediato es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones					
5. Siempre acato las indicaciones de mi jefe inmediato					
6. Mi jefe inmediato o superior me ayuda para que pueda hacer mejor mi trabajo					
7. Siempre comento a mis superiores los problemas que me afectan y tienen relación con mi trabajo					
8. Mis superiores me ayudan a sacar adelante las iniciativas de trabajo					

En relación con las siguientes afirmaciones sobre relaciones interpersonales, indíquenosen por favor su grado de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son siempre buenas					
2. Cuando tengo problemas en mi trabajo, siempre los soluciono con mis compañeros y/o superiores					
3. El trato y la relación con mi jefe inmediato y/o superiores es muy buena					
4. El trato y la relación con mis compañeros es muy buena					
5. La confianza entre los jefes y empleados de esta empresa es muy buena					
6. Cuando hay cambios en esta empresa, siempre recibo información al respecto					
7. Los directivos de esta empresa tienen total conocimiento de los problemas que se presentan en el área a la cual pertenezco					

En relación con las siguientes afirmaciones sobre motivación, indíquenos por favor su grado de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Me siento conforme con el trabajo y las funciones que me corresponde realizar dentro de esta empresa					
2. Me siento conforme con el salario que recibo en esta empresa					
3. Me siento conforme con el desempeño que realizo en esta empresa					
4. El tiempo estipulado en mi horario de trabajo es suficiente para realizar y cumplir con mis funciones					
5. Las cargas de trabajo en esta empresa están repartidas equitativamente					
6. Cuento con las herramientas de trabajo necesarias para desempeñar mis funciones					
7. Me siento bien recompensado por la labor que realizo en esta empresa					
8. Me siento conforme porque mis superiores estimulan mi desarrollo y crecimiento dentro de esta empresa					
9. Me siento conforme porque mis compañeros estimulan mi desarrollo y crecimiento dentro de esta empresa					
10. Me siento conforme al pertenecer a esta empresa					

En relación con las siguientes afirmaciones sobre control, indíquenos por favor su grado de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Mi trabajo en esta empresa es frecuentemente revisado por mi jefe inmediato y/o superiores					
2. Siempre recibo retroalimentación en la revisión de mi trabajo					
3. Frecuentemente diálogo con mi jefe inmediato acerca de los resultados y la forma como ejecuto mi trabajo					
4. Mi jefe inmediato verifica de forma adecuada mi trabajo					

2. INTENCIÓN DE PERMANECER EN LA EMPRESA

En relación con las siguientes afirmaciones, indíquenos por favor su grado de acuerdo.

	1	2	3	4	5
1. Me gusta ser parte de la empresa y quiero seguir trabajando en ella por otro año más					
2. Durante los próximos años, no tengo intención de dejar esta empresa					
3. Me gustaría trabajar en esta empresa hasta que alcance la edad de jubilación					
4. Planeo dejar la empresa tan pronto como me sea posible					

3. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Para finalizar, agradecemos su respuesta a las siguientes preguntas de caracterización.

1. ¿Cuál es su género? Masculino ☐ Femenino ☐	2. ¿Cuál es su edad? _____
3. ¿Cuál es su último nivel educativo alcanzado Primaria ☐ Bachiller ☐ Técnico ☐ Tecnólogo ☐ Pregrado ☐ Posgrado ☐	
4. ¿A cuál proceso/área de la empresa pertenece? Administrativo ☐ Diseño ☐ Facturación ☐ Integridad del gasoducto ☐	
5. ¿Cuál es su nivel del cargo? Auxiliar ☐ Técnico ☐ Supervisor ☐ Analista ☐ Coordinador ☐ Director ☐	
6. ¿Cuánto tiempo lleva como empleado en esta empresa?	
7. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual en esta empresa?	