

**Diagnóstico y propuesta de intervención para medir el clima organizacional en la empresa
Carbones Andinos S.A.S ubicada en el municipio de Samacá (Boyacá)**

Leidy Angarita, Adriana Bejarano, Swami Duque, Rolando Guzmán & Diana Piñeros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN.

Diplomado de Profundización en Gerencia de Talento Humano Grupo 101007_62

Noviembre 2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	5
Objetivos.....	7
Planteamiento del problema.....	8
Antecedentes del problema.....	9
Justificación de la investigación	10
Marco Teórico y Legal.....	11
Metodología	17
Resultados.....	19
Recomendaciones	39
Conclusiones.....	42
Bibliografía	45
Anexos	47

Resumen

Esta investigación se enfoca en el diagnóstico y propuesta de intervención para medir el clima organizacional en la empresa Carbones Andinos S.A.S ubicada en el municipio de Samacá (Boyacá), con el fin de obtener claridad sobre las posibles causas que influyen en la elevada rotación de personal.

Dada la importancia que existe en la relación entre la satisfacción laboral, el desempeño del individuo y los resultados de una compañía, se toma el clima organizacional como instrumento relevante e insumo esencial para el diseño de un plan de acción que repercuta en el bienestar de los trabajadores, ya que, en el contexto interno empresarial la satisfacción en los equipos de trabajo de las empresas aumenta el liderazgo positivo en la organización, aspecto que puede ser analizado desde la premisa que indica que si se mejora el clima organizacional la rotación de personal podrá disminuir.

Se plantea una propuesta de intervención del clima organizacional acorde a los resultados obtenidos en el instrumento tomado para medir el clima laboral de la empresa, buscando con el desarrollo de esta investigación en primera instancia realizar una medición objetiva de la situación actual para así plantear las acciones requeridas hacia el mejoramiento. La propuesta resultado de este trabajo, buscara maximizar los resultados de la empresa entorno a su clima organizacional, en términos de una mejor relación Organización – Colaborador desarrollada bajo un ambiente laboral de alto desempeño.

Palabras Clave: Clima Organizacional, IMCOC, Propuesta de intervención, Bienestar laboral, Motivación.

Abstract

This research focuses on the diagnosis and intervention proposal to measure the organizational climate in the company Carbones Andinos SAS located in the municipality of Samacá (Boyacá), in order to obtain clarity about the possible causes that influence high staff turnover.

Given the importance that exists in the relationship between job satisfaction, individual performance and the results of a company, the organizational climate is taken as a relevant instrument and essential input for the design of an action plan that affects the well-being of employees. workers, since, in the internal business context, satisfaction in the work teams of companies increases positive leadership in the organization, an aspect that can be analyzed from the premise that if the organizational climate is improved, staff turnover may decrease.

An intervention proposal of the organizational climate is proposed according to the results obtained in the instrument taken to measure the company's work environment, seeking with the development of this research in the first instance, making an objective measurement of the current situation in order to propose the actions required towards improvement. The proposed result of this work will seek to maximize the results of the company around its organizational climate, in terms of a better Organization - Collaborator relationship developed under a high performance work environment.

Keywords: Organizational Climate, IMCOC, Intervention Proposal, Work well-being, Motivation.

Introducción

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización, por ello, al igual que el clima atmosférico, este se respira y se siente, dado que viene a conformarse de aquellas actitudes y conductas que hacen parte de la convivencia social dentro de la organización, aspecto que influye en el comportamiento y conducta de las personas, convirtiéndose así en una variable relevante e interviniente de la estructura organizacional (Noboa, 2007).

Evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresa respecto del ambiente de desarrollo que en estas se da, es necesario no solo por la connotación de su nivel de compromiso en relación con el trabajo, sino por las condiciones laborales que le proporciona el empleador, ya que Méndez (2006) considera que el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas, razón por la cual es necesario evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresa respecto del ambiente de desarrollo que en estas se desarrolla: “La promoción de la salud laboral se realiza a través del estudio de variables que operan en las diferentes dinámicas organizacionales y en las relaciones que el trabajador establece con su entorno, con los otros y consigo mismo” (Garrido Pinzon & Uribe Rodriguez, 2011, p. 30).

Por lo anterior, se toma este tema como concepto fundamental para la cultura organizacional, basado en la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización, ya que desde este punto se deberá entrar en un análisis de aquellos aspectos que tienen que ver con las prácticas directivas y de recursos humanos, a fin de favorecer la vinculación de los empleados con la organización y del mismo modo con la sociedad en la que

desarrollan las actividades (Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez, 2003), buscando crear sentimientos positivos de pertenencia, lealtad y compromiso por parte de los trabajadores.

Así las cosas, se evidencia la manera en que el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados, siendo este un factor favorable que permite generar satisfacción en las necesidades de los colaboradores, ejerciendo influencia directa tanto en la conducta como en el comportamiento de los equipos de trabajo.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores, y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello (García Solarte, 2009).

Lo importante al realizar este tipo de estudios es que la actitud y los métodos que utilicen los gerentes y líderes, busquen resultados que estén encaminados al bienestar laboral, esto con el fin de dirigir al personal a que vean reflejados cambios positivos de forma directa en la calidad de vida de la organización, y aún más específicamente en su percepción y satisfacción, obteniendo como resultado la generación de sentido de pertenencia.

Por esta razón, el aplicar un instrumento que permita conocer el estado del clima organizacional de una empresa se convierte en un gran aporte al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones que tienen sus miembros.

Objetivos

Objetivo General:

Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa CARBONES ANDINOS S.A.S, por medio de la aplicación del instrumento IMCOC, con el fin de identificar las variables que deben ser intervenidas para disminuir la rotación de personal en el Área Administrativa.

Objetivos Específicos:

- Realizar un estudio sobre el clima organizacional de los trabajadores de Carbones Andinos S.A.S, con el fin de identificar la percepción de los trabajadores desde el área administrativa.
- Consolidar los resultados adquiridos de la medición del clima organizacional del área administrativa la empresa Carbones Andinos S.A.S, de acuerdo con las 7 variables del IMCOC: objetivos, cooperación, relaciones, liderazgo, control, toma de decisiones y motivación.
- Realizar una propuesta de intervención del clima organizacional para la empresa Carbones Andinos S.A.S, desde los diferentes temas vistos en el diplomado en Profundización en Gerencia del Talento Humano, con el fin de plantear un plan de acción en pro del bienestar de los trabajadores.

Planteamiento del problema

CARBONES ANDINOS S.A.S es una organización colombiana, ubicada en el municipio de Samacá Boyacá, dedica a la explotación, producción y comercialización de coque y carbones metalúrgicos. Sus accionistas cuentan con una experiencia de más de 50 años en la producción y comercialización de coque, produciendo 150 mil toneladas al año, lo cual posiciona a la empresa como una de las mejores organizaciones mineras de la región.

Actualmente, el área administrativa de esta organización se encuentra conformada por 80 personas presentando como fuerte problemática una elevada rotación de personal, con un 21% mensual, dadas las nuevas contrataciones en reemplazo del personal que se declara en retiro, aspecto que debe ser analizado ya que la empresa no maneja claridad sobre las causas que influyen en estos comportamientos.

Así las cosas, se busca dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto del clima organizacional como factor relevante en la rotación en el área administrativa?

Dado que en este sentido no se ha generado ninguna acción correctiva por parte del área de Recursos Humanos, CARBONES ANDINOS S.A.S evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en esta área, ya que la dirección es consciente de que el clima organizacional es uno de los factores más importantes de una organización ante un mundo competitivo, motivo por el cual busca tener un personal motivado y con sentido de pertenencia.

Todo lo anterior, con el fin de lograr los objetivos y metas organizacionales trazados, basados en la importancia de proporcionar estabilidad laboral, sin generar más desgastes económicos y de tiempo, recursos que se invierten en capacitaciones de nuevos trabajadores.

Antecedentes del problema

El clima organizacional es un indicador del grado de bienestar tanto de las personas como del ambiente interno de trabajo, por ello se convierte en el componente de la administración al cual se le atribuye gran importancia en el momento actual de competitividad empresarial, al comprender las características que identifican plenamente una organización, abarcando en todo sentido el ambiente laboral, que incluye desde las percepciones de los empleados con respecto a su empresa hasta la influencia de la estructura organizacional y el estilo gerencial que se ejerce.

Como referente y antecedente de este tema se toma el proyecto titulado: “Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de Santa Marta” (Ceballos Moreno & Ceballos Ospino, 2008), cuyo objetivo fue proponer planes de mejoramiento pertinentes a las situaciones encontradas en la compañía.

Este estudio se desarrolló a través de un diseño descriptivo transversal, con una muestra conformada por 34 empleados, seleccionados por el método aleatorio simple, a quienes se les informó sobre los objetivos del trabajo y el bajo riesgo que representaba, razón por la cual la participación que se presentó fue enteramente voluntaria, garantizando el completo anonimato.

Partiendo de lo anterior, se aplicó el instrumento de medición de clima organizacional para empresas colombianas (IMCOC), cuyos resultados arrojaron que el Clima Organizacional de la empresa estudiada se encontraba en un rango que hacía necesario el establecer acciones de mejora en búsqueda de aumentar el grado de bienestar de las personas y mejorar el ambiente interno de trabajo por medio de la satisfacción y energía que se podía provocar en los trabajadores para realizar sus labores.

Justificación de la investigación

Este proyecto busca realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en la empresa CARBONES ANDINOS S.A.S, por medio de la aplicación del instrumento IMCOC, con el fin de identificar las variables que deben ser intervenidas para disminuir la rotación de personal en el Área Administrativa de la organización.

La elección del tema central de este trabajo, se debe a la percepción por parte del personal administrativo de la empresa, ya que desde dentro del contexto del ámbito laboral, se evidencia la necesidad de que el área de Gestión Humana intervenga con acciones de mejora del clima organizacional, tomando el desarrollo de este proyecto como herramienta relevante, ya que permitirá identificar falencias del área.

Este tipo de trabajos, permiten que dentro de la formación los futuros administradores de empresas, se pueda tener claro que la toma de decisiones organizacionales influye en el progreso tanto de la empresa como de sus trabajadores, resaltando que la formación complementaria como lo es, en este caso, el diplomado de profundización en Gerencia de Talento Humano, genera la oportunidad de trabajar en propuestas estructuradas y acertadas, con el fin de que sea posible guiar a las empresas en la adopción de acciones de mejora que no solo estén enfocadas en el bienestar de quienes conforman las áreas de trabajo, sino que redunden en mayor productividad, eficacia y eficiencia organizacional.

Marco Teórico y Legal

Marco Teórico

La base de desarrollo del marco teórico de esta investigación se desplegará acorde a los objetivos específicos anteriormente planteados, de esta manera se da inicio con la revisión de teorías así:

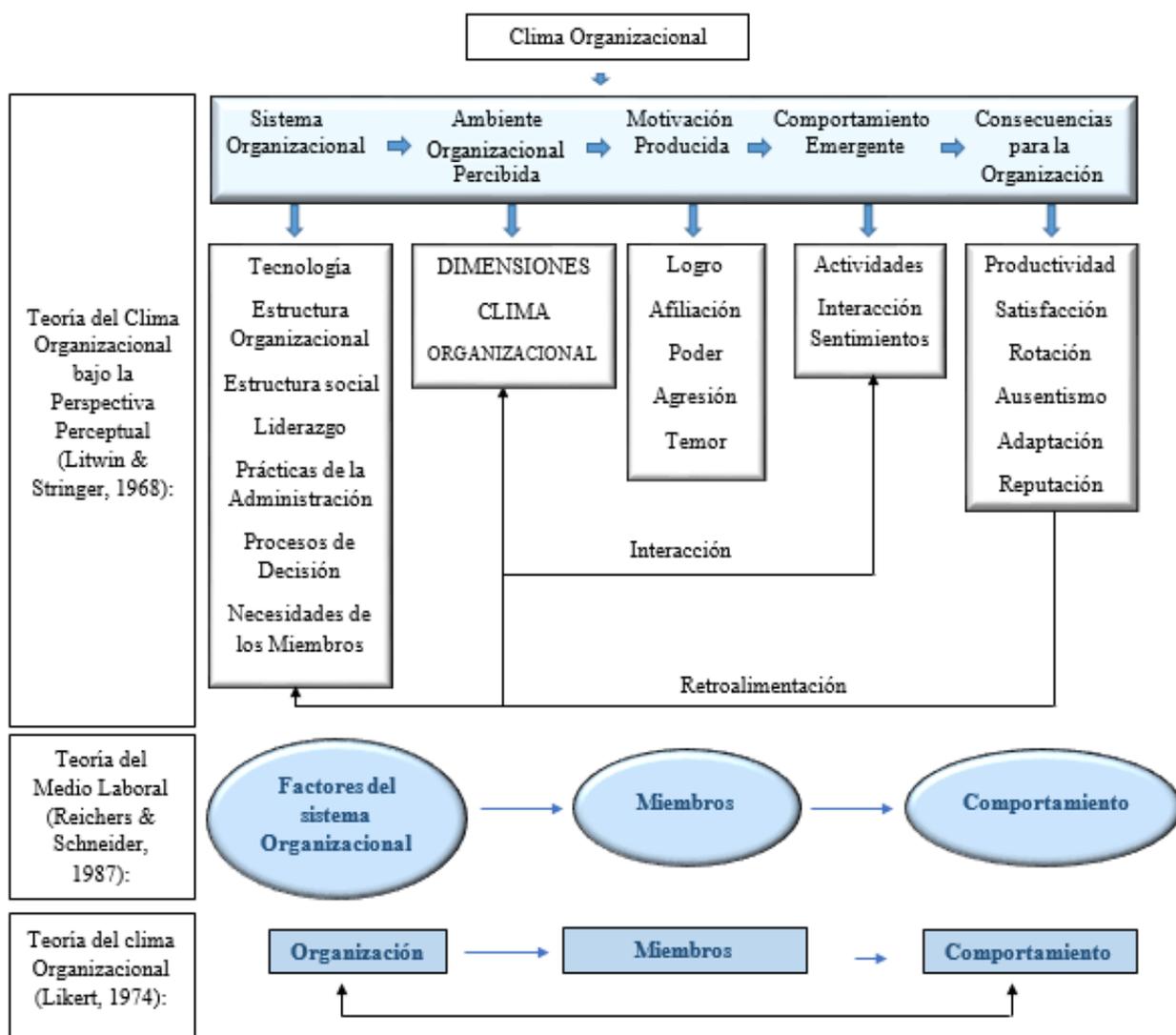


Figura 1. Teorías del Clima Organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Teoría del Clima Organizacional bajo la Perspectiva Perceptual

Esta teoría explica importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando dentro de su análisis los conceptos de motivación y clima. Sus autores describen, los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo (Litwin & Stringer, 1968), estableciendo que el clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación determinado por lo que experimentan sus miembros, la influencia de sus comportamientos y lo que puede ser descrito mediante un “set particular de atributos de la organización”.

Teoría del Medio Laboral

Reichers y Schneider (1987) llevaron a cabo investigaciones basadas en lo que ellos denominaron el proceso de “atracción – selección – retención”, proceso que pone de manifiesto la dinamicidad que existe en la formación del clima laboral y la dinamicidad que se da en los cambios que experimentan los miembros de la organización unidos a sus procesos de socialización, refiriéndolo a las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Teorías del Clima Organizacional

Rensis Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, teniendo en cuenta los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la

estructura del sistema organizacional, dado que de estos se desprende la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización.

Chiavenato (2000) establece que el clima organizacional es definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral, dado que estas son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, teniendo influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Martha Alles (2002) complementa argumentando que el clima organizacional debe encontrarse basado en la capacidad de trabajar en o con grupos multidisciplinarios, ya sea dentro de las mismas áreas de la organización o con los organismos con que se deba interactuar. Dentro de su teoría de gestión establece que esta acción implica tener expectativas positivas respecto a los demás, lo cual conlleva a un buen clima y comprensión interpersonal.

IMCOC: Un método de análisis para su intervención.

Tomado este texto como base conceptual fundamental de este trabajo, ya que contiene una explicación específica sobre el clima organizacional, se busca producir conocimiento en todas sus características para la empresa seleccionada, por medio de un Cuestionario denominado IMCOC, para medir el Clima Laboral en la empresa, el cual se convierte en fuente de aplicación.

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano, utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas en la medición de clima organizacional, aspecto que confirma su validez y alto nivel de confiabilidad en la información que suministra y que se utiliza para guiar decisiones de la alta gerencia dado que se encuentran orientadas a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización.

Los conceptos teóricos analizados permiten definir las variables: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control (Mendez A, 2006).

Marco Legal

La norma establecida en la legislación colombiana que incide directamente con el problema de investigación se encuentra en el Código sustantivo del trabajo. En él se definen claramente los conceptos laborales más importantes como lo son: el trabajo, el derecho al trabajo, la jornada de trabajo, el trabajo suplementario, el trabajo ordinario, nocturno, la jornada máxima, el descanso obligatorio, los accidentes de trabajo, la enfermedad profesional, las prestaciones económicas, entre otros. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (Ministerio de Trabajo de Colombia, 1951).

Ahora bien, la Empresa Carbones Andinos S.A.S., está regulada por las leyes y normas de la constitución nacional en todos sus aspectos al igual que toda la normatividad que de los códigos emana, haciendo especial hincapié en que algunas de las reglamentaciones están dadas a nivel general para el gremio en el cual la empresa desarrolla su actividad comercial. Por lo anterior, se enuncian las principales normatividades que rigen esta organización y proyecto a continuación.

Convenios:

- Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores (1981): Documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003).

- Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo: Documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003).

Constitución Política de Colombia 1991

La constitución política establece en su artículo 57, que la ley podrá instaurar los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.

Leyes:

- **Ley 734 de 2002. Código disciplinario único.** Reconoce como uno de los derechos de los empleados el disfrutar de estímulos e incentivos.
- **Ley 909 del 2004.** Define que es función de la comisión de personal proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del clima organizacional. Dispone que el propósito de esto es elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor, contribuyendo al cumplimiento efectivo de los resultados. Enuncia que las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos.
- **Ley 1567 de 1998.** Su artículo 24 se establece con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, infiriendo que las entidades deberán efectuar los siguientes programas:
 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
 3. Preparar al pre pensionado para el retiro del servicio.

4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

Decreto 1443 de 2014

En el contexto de un país como Colombia, el Decreto 1443 de 2014 presenta una guía sobre cómo se debe llevar un adecuado sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo - SG-SST. En su capítulo 6, define la planificación del SG-SST, retomando el tema de la evaluación que se debe realizar para medir variables psicosociales permitiendo realizar un adecuado programa de prevención y, si es el caso, tomar medidas de control. Establece que esta evaluación de factores de riesgo psicosociales deberá ser realizada por el empleador anualmente.

Resoluciones:

- **Resolución 2646 de 2008.** Define las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación y la modalidad de organización del trabajo, igualmente determina las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones. Indica que cada organización deberá realizar las gestiones necesarias para prevenir y determinar los factores de riesgo psicosocial a los que pudieran estar expuestos sus trabajadores.
- **Resolución 40391 de 2016.** Regulación minera por la cual se adopta la Política Minera Nacional, este documento de política se constituye como el marco de operación y la línea estratégica para el desarrollo del sector en el país. En él se puede encontrar un análisis contextual con los principales retos del sector, así como el marco estratégico y los pilares.

Metodología

El tipo de investigación a desarrollar es descriptivo. Se considera investigación descriptiva aquella en la cual se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, y se diseñan productos, propuestas, modelos, prototipos, guías, etcétera (Bernal, 2010).

En el caso que nos ocupa, se pretende identificar los hechos y situaciones del clima organizacional de la empresa objeto de este estudio con el fin realizar una propuesta de intervención del clima organizacional para la empresa Carbones Andinos S.A.S.

Este trabajo de investigación se desarrollará en tres fases, es decir, una por cada objetivo específico, de la siguiente manera:

- 1er Fase: Se realizará un estudio sobre el clima organizacional de los trabajadores de Carbones Andinos S.A.S, con el fin de identificar la percepción de los trabajadores desde el área administrativa.
- 2da Fase: En esta fase se detallarán los resultados obtenidos en la primera fase, es decir, se desarrollará la identificación organizacional por medio de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones del instrumento aplicado: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de decisiones y Control.
- 3ra Fase: Finalmente, se realizará una propuesta de intervención del clima organizacional para la empresa Carbones Andinos S.A.S, desde los diferentes temas vistos en el diplomado en Profundización en Gerencia del Talento Humano, con el fin de plantear un plan de acción en pro del bienestar de los trabajadores.

Población: Este estudio se desarrollará con los trabajadores del área administrativa de la empresa Carbones Andinos S.A.S del municipio de Samacá (Boyacá). Actualmente esta área de la empresa cuenta con un equipo de trabajo integrado por 80 trabajadores.

Como técnica e instrumento de recolección de la información se toma el Formato Cuestionario IMCOC, instrumento que fue diseñado y validado en el medio empresarial colombiano y en algunas ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas en otros países (Mendez, 2015).

Variables de la Investigación.

Clima Desfavorable. El clima desfavorable se presenta en el momento en que los objetivos laborales del equipo de trabajo cambian, desvirtuando la meta de tal manera que ya no se enfoca el rendimiento en alcanzar los objetivos de productividad de la empresa.

Clima Neutro. Muestra poco interés sobre lo que se pueda dar en la organización, es decir, se cumple con los objetivos de manera normal, apenas llegando a lo necesario sin la necesidad de búsqueda de excelencia.

Clima Favorable. Refleja el buen funcionamiento de la empresa, muestra un positivo rendimiento empresarial y acelera el cumplimiento de los objetivos, es propio de un buen liderazgo. Indica sentido de pertenencia.

Resultados

Con el fin de evaluar la percepción del clima laboral de la empresa se aplicó la encuesta a 80 trabajadores del área administrativa de la empresa tomados como muestra de población intencionada.

Caracterización Área Administrativa Empresa Carbones Andinos S.A.S

En un comienzo se buscó caracterizar a los encuestados con el fin de identificar datos generales, ya que por este medio es posible evidenciar realidades tanto sociales como culturales del personal, siendo respuestas que le permitirán a la empresa obtener información y conocimientos fiables del estado actual de las condiciones de vida de sus colaboradores.

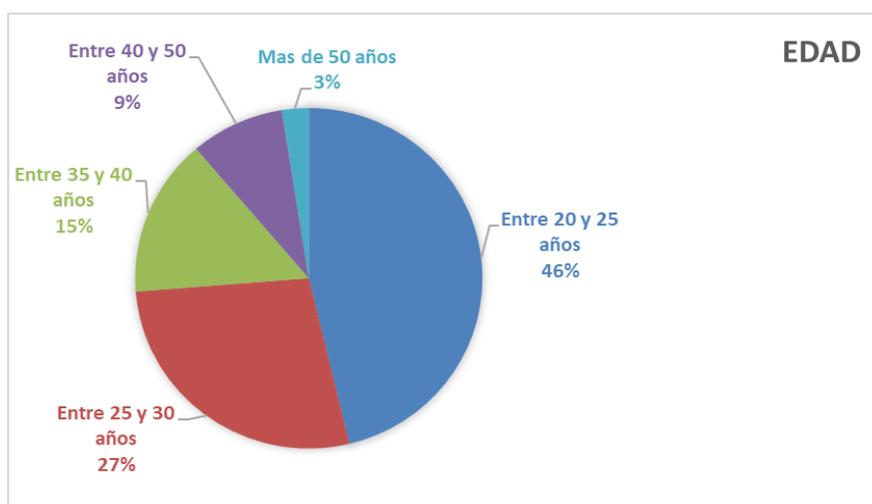


Figura 2. Rangos de edad trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que el 46%, como porcentaje más representativo, corresponde a trabajadores con edades entre los 20 y 25 años, aspecto que es necesario destacar dado que los jóvenes en sus primeros años laborales buscan alcanzar cierto éxito tanto personal como profesional, esto, a través de la exploración de un mayor crecimiento personal, lo cual se convierte en potencial de

desarrollo organizacional como factor relevante para la compañía, ya que esta cualidad puede ser positiva a través del feedback, es decir, por medio de retroalimentaciones, pues estas personas estarán abiertas a utilizar las críticas constructivas que reciban con el fin de mejorar.

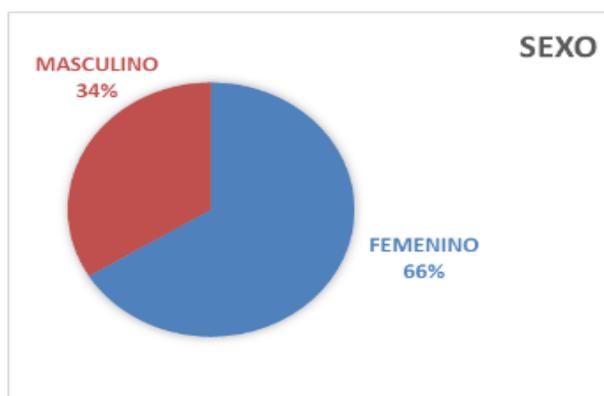


Figura 3. Género de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

El 66% de la población tomada como muestra intencionada corresponde a mujeres, aspecto que puede estar ligado al hecho de que este estudio se llevó a cabo en el área administrativa de esta organización.

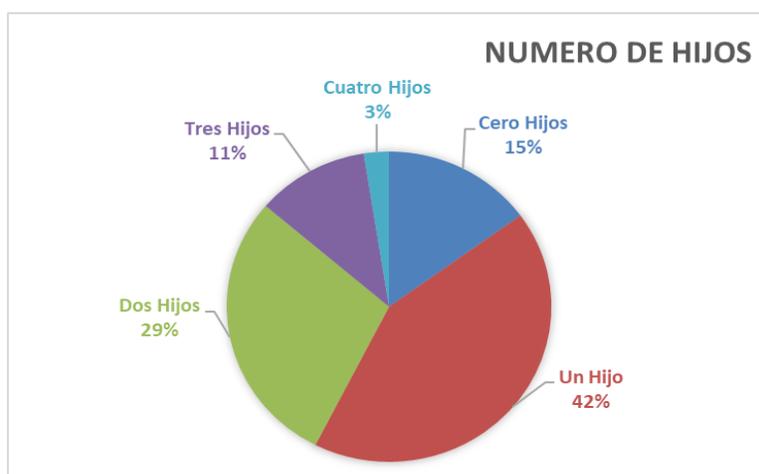


Figura 4. Número de hijos de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

El 71% de los trabajadores del área administrativa de la empresa cuenta con uno o dos hijos dentro de su núcleo familiar.

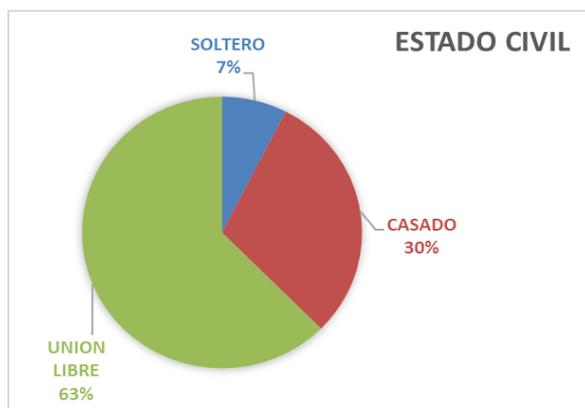


Figura 5. Estado civil de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

El 63% de los trabajadores encuestados se encuentran en un estado civil correspondiente a Unión Libre. El 30% son casados y tan solo un 7% son solteros.

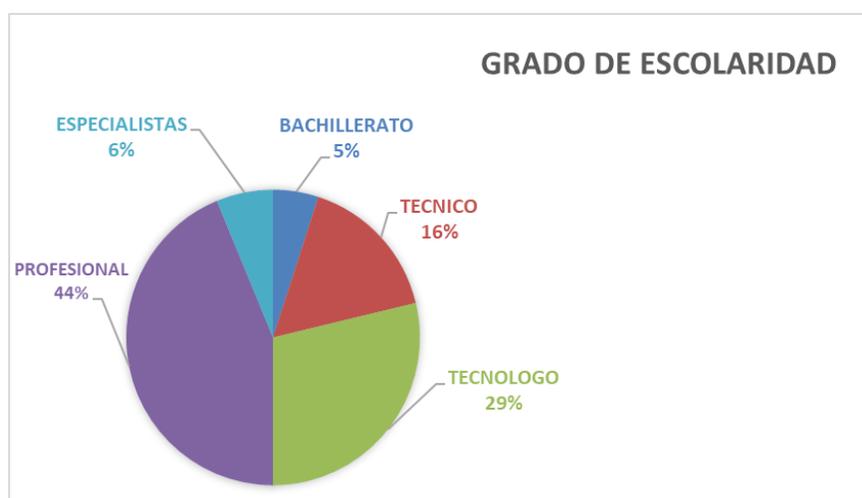


Figura 6. Grado de escolaridad de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Entorno al grado de escolaridad se encuentra que el 44%, como porcentaje más representativo, corresponde a trabajadores que cuentan con título profesional y tan solo un 5% no ha realizado estudios técnicos, tecnólogos o universitarios. Aspecto que otorga ventaja competitiva a la organización dados los conocimientos que posee el capital humano de su área administrativa.

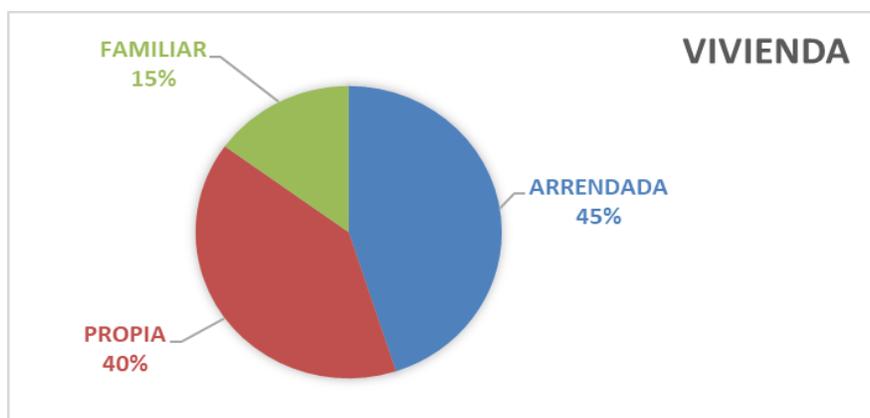


Figura 7. Tipo de vivienda de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que el 45% de los trabajadores encuestados viven en arriendo.

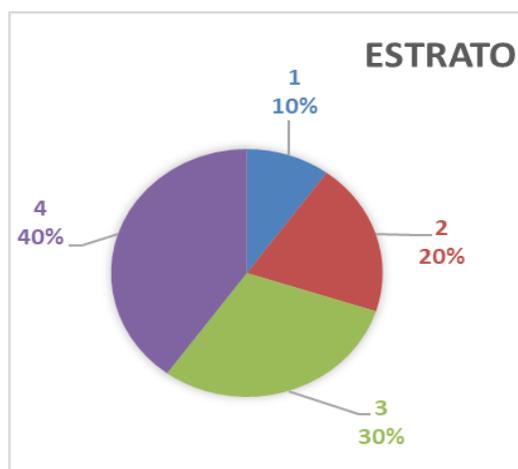


Figura 8. Estrato de vivienda de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

El 57% de los trabajadores del área administrativa de esta organización vive en estratos 1 y 2, siendo aspecto para resaltar que este estudio se llevó a cabo en un municipio catalogado como “municipio” o “pueblo”, es decir, su ordenamiento territorial se clasifica de manera diferente e inferior a una ciudad dado que su población es más pequeña o con menor número de habitantes que una ciudad dedicada especialmente a actividades relacionadas con el sector primario.



Figura 9. Tiempo laborando de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas obtenidas en este aspecto, evidencian la elevada rotación de personal, dado que como se mencionó en el planteamiento del problema la empresa presenta un 21% mensual de rotación de personal del área administrativa, es decir, este porcentaje corresponde a nuevas contrataciones en reemplazo del personal que realiza su retiro de la empresa.

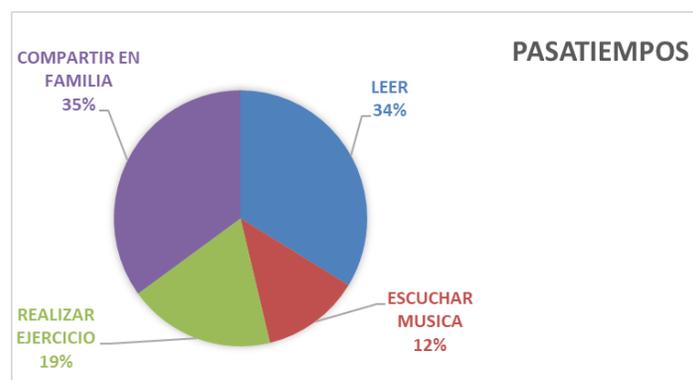


Figura 10. Pasatiempos de los trabajadores. Fuente: Elaboración propia.

Dado que esta investigación plantea en su último objetivo el realizar una propuesta de intervención del clima organizacional en búsqueda de un bienestar de los trabajadores se indagó sobre los pasatiempos con el fin de que estos puedan ser insumo del plan de acción.

Con el fin de realizar una propuesta de intervención del clima organizacional para la empresa Carbones Andinos S.A.S, basada en el estado actual de la organización, se toma el

IMCOC, ya que es un método de análisis para la intervención del Clima Organizacional. Siendo un producto de consultoría incorporado a la docencia, se convierte en el mayor referente teórico de este trabajo investigativo.

Interpretación IMCOC por Dimensiones

Dimensión Objetivos

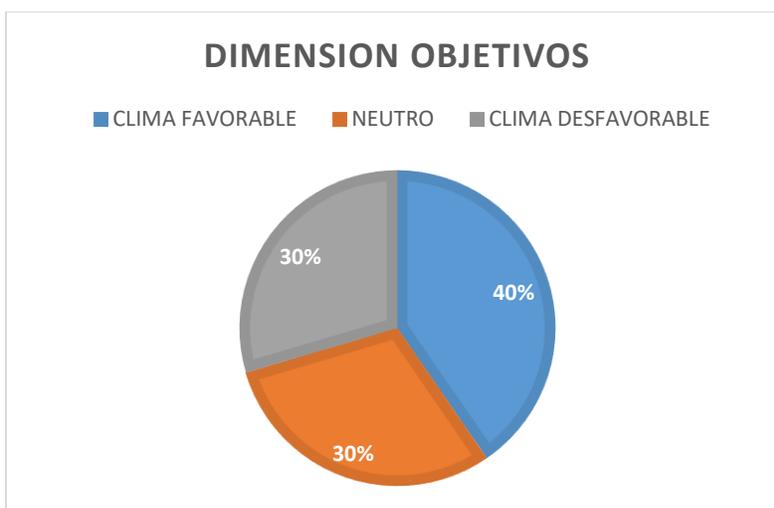


Figura 11. Resultados dimensión objetivos. Fuente: Elaboración propia.

Esta dimensión centrada en los objetivos se encuentra diseñada en la necesidad personal que debe enfocarse en el servir a la empresa, es decir, se trabaja con características que permiten demostrar utilidad y funcionabilidad, enfocándose en que para lograr demostrar estos atributos los objetivos de la organización deben ser claros, flexibles, medibles, motivadores y realistas.

Así las cosas, las preguntas de esta variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con estos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia con la empresa.

Los resultados obtenidos muestran que el 40% de los trabajadores encuestados se encuentran satisfechos en cuanto a los conocimientos que tienen sobre la razón de ser y los fines para los cuales se orienta la empresa, el 60% restante evidencia que no participa en gran manera en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

En el caso del alto porcentaje que no se encuentra satisfecho con su interacción con los objetivos, las capacitaciones y actividades de formación podrán llevar inmerso el componente que les permita encontrar su conexión e identificación.

Siendo conscientes de que la gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la dirección de la organización, es necesario desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior (Murillo Vargas, García Solarte, & González, 2010). Logrando esto mediante una real relación de los procesos de acuerdo con el objetivo que persiguen, dándole un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir un orden lógico secuencial dentro de las metas esperadas, siendo este aspecto fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional.

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano. Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definido a que objetivo le apunta cada proceso y actividad, esto en búsqueda de mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior.

Dimensión Cooperación

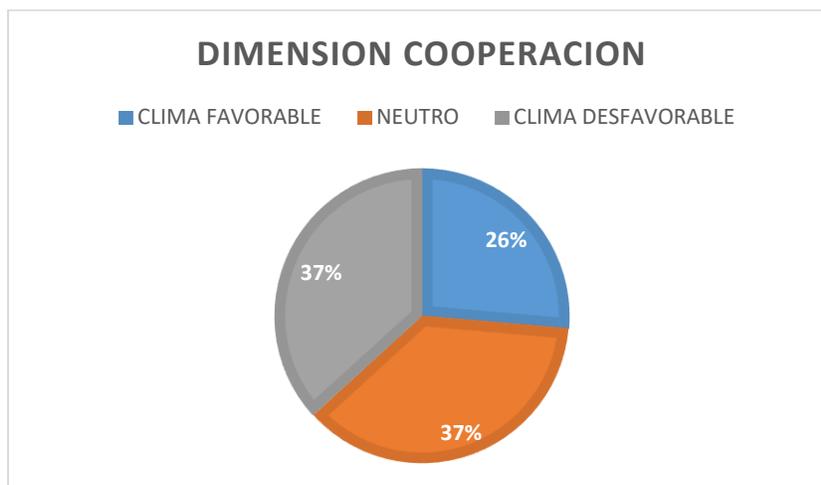


Figura 12. Resultados dimensión cooperación. Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal, esto es, las que pueden presentarse directamente en la relación de trabajo. Esta variable busca medir no sólo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración, al igual que la forma como es proyectado el deseo de cooperar hacia los compañeros.

Según lo evidenciado en esta grafica tan solo el 26% de los colaboradores consideran que la cooperación en el equipo de trabajo es alta, el 37% está representado por quienes consideran que existe un nivel intermedio de disposición de colaboración y otro 37% adopta una actitud de total independencia en el desarrollo de sus actividades, es decir, ni busca aportes ni los entrega.

En esta dimensión, los resultados muestran que es posible medir los procesos asociativos entre los miembros de la empresa los cuales en este caso se encuentran divididos, es decir, solo un 26% de los trabajadores colaboran siempre y cuando se encuentren en el ejercicio de su función, pero los porcentajes restantes que suman un 74% no muestran el ideal de cumplir con una necesidad personal de autorrealización otorgada por medio de la participación real y activa con el equipo de trabajo.

Ahora bien, el desarrollo de actividades de trabajo en equipo desde recursos humanos es una de las formas más eficaces de ayuda al desarrollo personal de objetivos enfocados a un trabajo en red, el cual sin duda alguna permitirá aumentar las capacidades humanas e institucionales, llegando a contribuir en una transferencia interna de conocimiento, ya sea técnico o con el intercambio de experiencias, acciones tomadas como una vía efectiva de colaboración que dinamiza y fortalece la cooperación.

Constituyéndose en este sentido como una guía útil para el aprendizaje la gestión del conocimiento (Ramos Ramos, 2015), dado que las empresas deben iniciar procesos que les permitan estructurar y utilizar sus recursos en un enfoque que oriente al entorno organizacional hacia el logro de misiones, visiones y metas, por ello en la empresa se debe alinear el área de gestión del talento humano con la estrategia, tratando de que el nivel de los profesionales de Gestión Humana no solo aporte a la estructura organizacional si no que comience a generar ganancias sobre la base del conocimiento de los trabajadores, intensificando su ventaja competitiva y recogiendo el conocimiento disperso en la estructura.

Dimensión Liderazgo

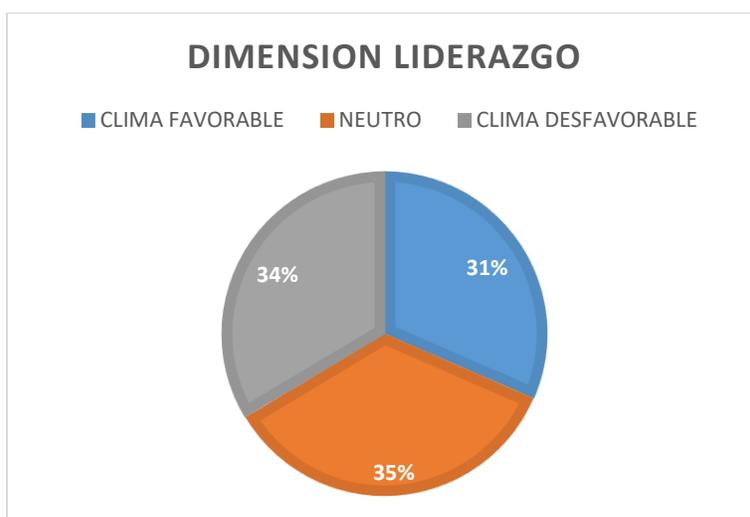


Figura 13. Resultados dimensión liderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas formuladas en esta variable se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe, midiendo también la relación que existe con los superiores en la ejecución de trabajos.

Los resultados obtenidos muestran que en los estilos de liderazgo de la empresa existen bastantes aspectos por mejorar, dado que se da una división total en la percepción.

En este sentido, es importante no perder de vista que, en las organizaciones no es suficiente el contar con profesionales que tan solo posean ciertos conocimientos y algo de experiencia, hoy en día las empresas requieren de líderes totalmente competentes que busquen “darse más” lo cual en los resultados tanto productivos como organizacionales producirá excelentes resultados, ya que los trabajadores estarán en capacidad de ante cualquier eventualidad dirigir y motivar a la gente, en este caso se debe buscar una alternativa que equilibre un clima más favorable, es decir, logrando que los trabajadores se encuentran mejor identificados con el estilo de dirección.

Por lo anterior, teorías como la de la gestión del talento (Luna Arocas, 2018), emergen con un enfoque capaz de adaptarse a los entornos por medio de innovaciones que permiten producir eficacia y eficiencia, generando excelencia y liderazgo en las empresas, identificando el talento humano que puede traer desarrollo y crecimiento e integrando estas competencias en el reconocimiento de diversos líderes como valor estratégico interno.

Estas acciones son las que actualmente permiten hablar de los “bancos de talentos” lo cual por medio de liderazgos positivos generan ganancias tanto en temas de clima organizacional como empresariales, dado que llevan a la organización a analizar la mentalidad de los directivos en términos de cambios estratégicos.

Dimensión Toma de Decisiones

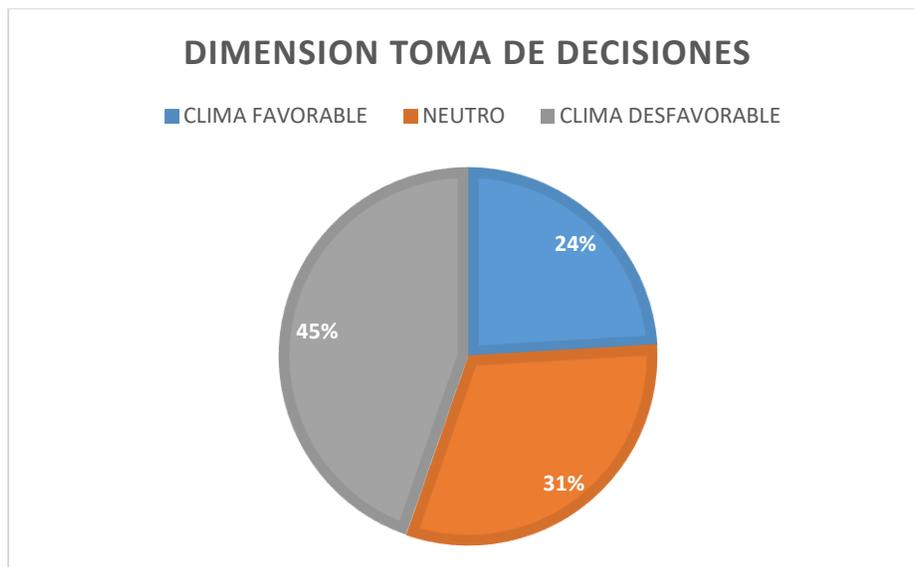


Figura 14. Resultados dimensión toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Para esta dimensión la posición del 45% de los trabajadores demuestran que aspectos como la autonomía en el trabajo, participación y compromiso, comunicación, confianza, satisfacción personal, percepción del control y responsabilidad en la ejecución se deben fortalecer dado que en este sentido califican el clima como desfavorable.

Tan solo el 24% del área administrativa considera que es protagonista y autónomo en cómo llevar a cabo su trabajo, es decir, perciben que el proceso mediante el cual analizan que elección tomar para resolver diferentes situaciones que se presentan en el desarrollo de sus funciones es inherente a sus discernimientos y disposiciones.

En este aspecto, vale la pena resaltar que dentro de una organización como está la toma de decisiones debe estar guiada por una cabeza líder, pero en casos de contingencia si el líder falta ¿Las decisiones no se toman?

Con el fin de atenuar un fuerte impacto en este sentido es una buena fuente de recuperación de mando el capacitar a los trabajadores en aspectos que le muestren hasta donde va su responsabilidad y dentro de que parámetros la puede usar, es decir, crear consciencia en el equipo del cómo y porque se toman las decisiones, siempre en línea con el objeto de la empresa y sus componentes estratégicos.

Dimensión Relaciones Interpersonales

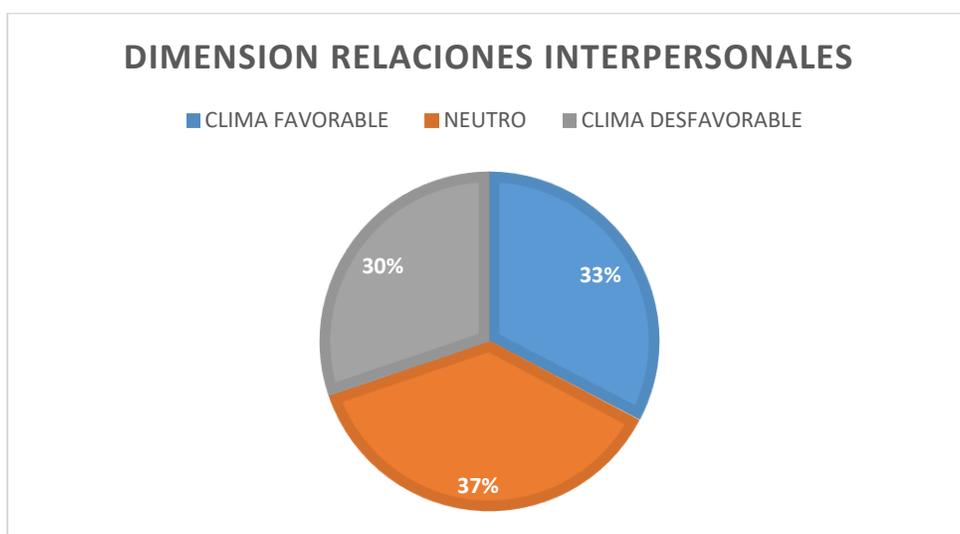


Figura 15. Resultados dimensión relaciones interpersonales. Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones interpersonales se refieren al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, los directivos y administrativos (Martínez, 2010).

Las preguntas formuladas para esta variable permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de

trabajo, además de la percepción que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo.

Las relaciones interpersonales en la empresa muestran una interacción dividida, evidenciando que en un 33% los trabajadores evalúan esta dimensión como favorable, el 37% toma una posición neutra y el 30% maneja una percepción de que las relaciones interpersonales del área administrativa de la empresa son desfavorables.

Por lo anterior, vale la pena destacar como el perfeccionamiento de buenas relaciones sociales en las compañías genera un trabajo que se puede llevar a cabo de manera asociativa, aspecto que se convierte en positivo en el desarrollo integral de las personas, ya que representa una fortaleza motivacional importante en la organización, posibilitando una sana relación no solo laboral si no también personal, lo cual suministraría una mayor proporción de progreso de tareas por medio del trabajo en equipo, creando a su vez un entorno de confianza favorable para el pleno avance personal de los trabajadores.

Dado que no se debe perder de vista que la organización debe apoyar los procesos de compensación ligados a la perspectiva de desarrollo personal, ya que solo así se lograrán los ideales de como empresa “ser atractivos, retenedores y motivadores” (González Ariza, 2017). Esto en el contexto conformar lazos entre las personas y las organizaciones, ya que si dentro del desarrollo de sus relaciones, las personas establecen buenas conexiones compartirán el conocimiento que poseen, lo cual en esta época de globalización y de apertura comercial generara competencias múltiples que respondan efectivamente a la gestión de los negocios en un ambiente dinámico y competitivo.

Por lo anterior, es posible inferir que de manera general las relaciones interpersonales muestran posiciones indicadas para generar buenos ámbitos laborales y sociales, es decir, escenarios donde compartan los funcionarios de la organización, lo cual en comunicación con la cultura organizacional refleja el buen manejo en forma del interior de la organización, garantizando mayores aspectos de calidad y bienestar en el entorno laboral.

Dimensión Motivación

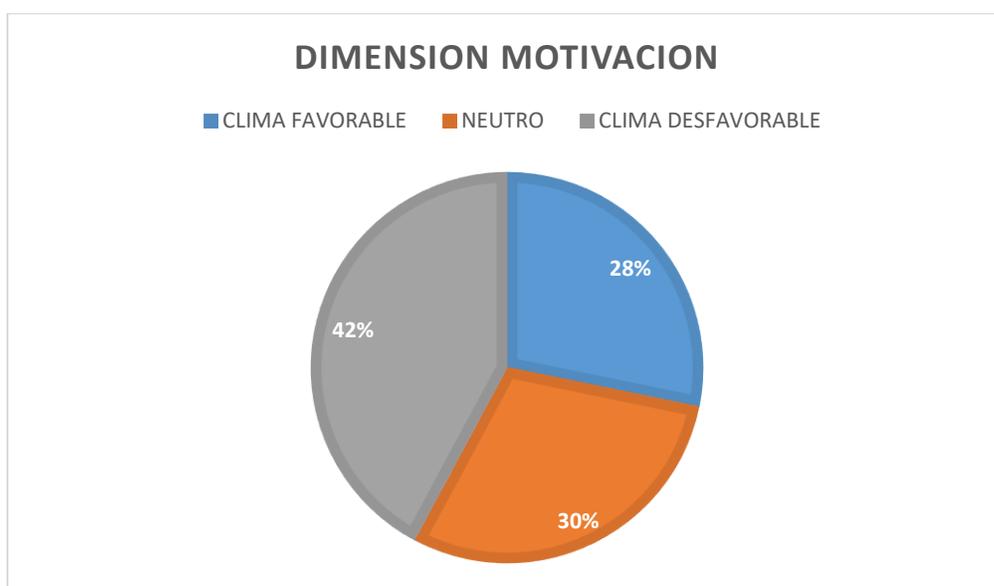


Figura 16. Resultados dimensión motivación. Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas planteadas para este aparte hacen posible identificar factores de motivación y actitudes de los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

Siendo la motivación uno de los factores relevantes de este trabajo, se define esta dimensión como la fuerza que requiere un trabajador para emprender con éxito su actividad productiva, señalando que la etiología de la motivación laboral se divide en tres ejes básicos: a) Programa de pagos de incentivos, lo cual implica un beneficio importante para el trabajador cuando desarrolle correctamente aspectos importantes del puesto, b) Enriquecimiento del puesto,

referido al incremento de la motivación intrínseca de los trabajadores con incentivos emocionales ante conductas asertivas laborales, y c) Administración por objetivos, que consiste en estimular la creación de nuevos valores para lograr los objetivos estratégicos de la organización (González Carrera, 2000).

Por lo anterior es necesario enfocarse en este resultado, ya que tan solo el 28% de los trabajadores la evidencian como motor canalizador de esfuerzo, es decir, direccionan su trabajo hacia el logro de objetivos y además de esto lo consideran como un factor de rendimiento individual que les ayuda a sentirse más competitivos y comprometidos con la organización.

Sin embargo, dentro de los aspectos de bienestar laboral es necesario trabajar en: Satisfacción personal y laboral, percepción del objetivo del liderazgo y del control, recompensas y actitud receptiva con el equipo dado que el 72% restante debe lograr sentirse identificado con la motivación, esto con el fin de aumentar su satisfacción y así mismo su productividad.

En este sentido se hace necesaria una estimulación pronta a los trabajadores, ya que la organización con el fin de disminuir la alta rotación de personal debe buscar satisfacer las necesidades de sus equipos de trabajo, ya que esto les motiva y es bueno en el sentido de que el personal pueda mantener presentes las metas que la organización día a día quiere conseguir.

Es evidente que la ruptura laboral trae enormes consecuencias no sólo para el empleado, ya que produce incapacidad para suplir sus necesidades físicas y psicológicas, sino para todas las personas que están a cargo de éste, razón por la cual hoy las organizaciones están desarrollando programas de recolocación que consisten en ayudar a que los empleados que piensan en abandonar su trabajo en la búsqueda de opciones que les permitan superar los impases presentados y por medio de procesos estructurados acompañen a los individuos identificando

cuáles son sus motivaciones para buscar otras alternativas de empleo, viendo si es posible generar una reorganización de funciones o intercambio de cargos.

De esta manera, la motivación y el bienestar laboral encontrarán un equilibrio y estarán íntimamente relacionados con la productividad del personal, dado que al identificar sus mejores potencialidades o los espacios en que generarán más productividad se puede llevar a cabo la recolocación y se evita el retiro.

Dimensión Control

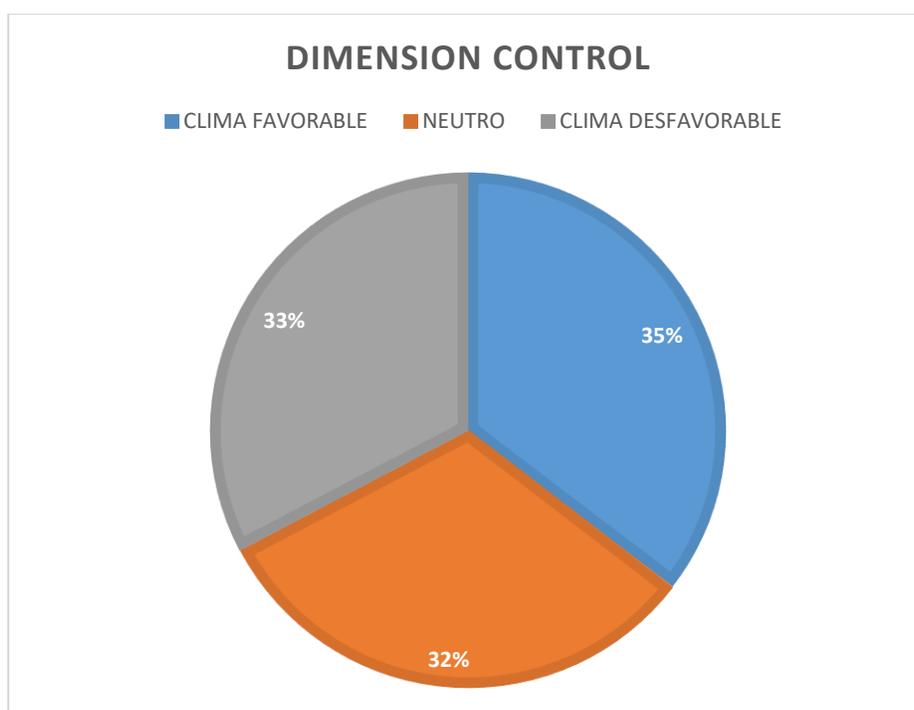


Figura 17. Resultados dimensión control. Fuente: Elaboración propia.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, este elemento del proceso administrativo sin duda alguna debe incluir todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades.

Esta dimensión en la empresa al igual que la de liderazgo muestra que existen bastantes aspectos por mejorar, dado que se da una división total en la percepción, el trabajo de estos aspectos permitirá establecer una buena gestión del personal, favoreciendo la implicación y el compromiso de cada trabajador con la empresa, ya que si se percibe un buen control se darán espacio para generar gestión del conocimiento interno, es decir, resaltando la importancia del aprendizaje tanto mutuo como conjunto dentro de todas las jerarquías del equipo de trabajo.

El manejo de un buen control en los procesos administrativos permitirá a los líderes analizar al propio equipo de trabajadores, conociendo tanto sus fortalezas como sus debilidades, estudiando el entorno y ejerciendo de manera indicada una mejor calidad de trabajo.

Con el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicas que no serían viables si la organización no se mantiene al tanto de lo que pasa con las personas que las conforman (Chiavenato, 2000).

Por lo anterior, es ideal que más que un control la empresa desarrolle diferentes metodologías de monitoreo, ya que estos procesos se convierten en herramienta para acompañar y supervisar las actividades de las personas, lo cual permite verificar los resultados del trabajo en comparación con los objetivos planteados por la empresa. Este proceso varía de acuerdo con el estilo de gerencia de cada organización e implica seguir, orientar y mantener el comportamiento de las personas en la organización, con la intención de permitir a las personas el desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la organización con ellas.

Tabla 1.

Propuesta de intervención

Dimensión	Evaluación	Actividades a desarrollar	Responsable	Tiempo de Ejecución
Objetivos	Clima Favorable	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear las habilidades de los empleados con el plan de negocio. • Evaluar a los empleados y decidir quiénes se encuentran más cualificados para alcanzar metas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Direcciones • Talento Humano 	1 mes
Cooperación	Clima Neutro y Desfavorable	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar actividades para crear equipo. • Generar y fomentar sinergias por medio de trabajos asociados o concursos internos. • Fomentar pequeñas metas o victorias para quienes trabajen en equipo. • Promover reuniones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Talento Humano 	3 meses
Liderazgo	Clima Neutro	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar interés en los distintos puntos de vista de los trabajadores. • Incrementar las oportunidades de que los 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Talento Humano 	2 meses

		diferentes equipos puedan expresar sus ideas y opiniones.		
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades cognitivas y sociales en los líderes y directores 		
Toma de decisiones	Clima Desfavorable	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar una cultura de toma de decisiones basadas en datos reales. • Establecer límites de responsabilidades y alcances. • Capacitar al personal en visualización de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Talento Humano 	2 meses
Relaciones interpersonales	Clima Neutro	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la buena escucha y la necesidad de comprensión de necesidades. • Generar desde lo liderazgos estilos de comunicación fluida. • Crear lazos y relaciones de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Talento Humano 	4 meses
Motivación	Clima Desfavorable	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los resultados obtenidos. • Brindar retroalimentaciones de todos los procesos. • Otorgar reconocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Talento Humano 	3 meses

		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las posibilidades de desarrollo tanto personal como profesional. • Flexibilizar posiciones y situaciones. • Generar opciones de crecimiento y posibilidades de promoción. 		
Control	Clima Favorable	<ul style="list-style-type: none"> • Crear puntos de equilibrio. • Crear reglas claras. • Generar nexos entre tareas, tiempos, objetivos y metas. • Establecer mecanismos de corrección de fallas y errores. • Facilitar la delegación y el trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Talento Humano 	2 meses

Recomendaciones

De acuerdo con la información recibida en el desarrollo de la investigación, es necesario que la empresa se centre en los siguientes aspectos, dado que en su mayoría las calificaciones de las dimensiones fueron neutras o desfavorables, esto se indica con el fin de darle idea a la empresa del manejo de aspectos a intervenir:

- Establecer como necesidad prioritaria el mantener y fortalecer tanto las conductas como las percepciones favorables.
- Encontrar medios que permitan modificar las conductas y percepciones que influyen de forma negativa en el clima laboral de la organización.
- Propiciar herramientas a los trabajadores que les permitan crear conductas positivas con el fin de mejorar su percepción de las dimensiones y variables.

Bajo estas premisas, las decisiones que se deben tomar en la empresa en el mediano y largo plazo son:

- Mantener al personal capacitado, motivado y actualizado a través del proceso de talento humano que incluye acuerdos de desempeño por áreas para los líderes e individuales para cada trabajador.
- Generar un plan de comunicaciones interno y externo para mantener a los empleados en general informados respecto a la situación de la empresa y las estrategias que se emplean para mejorar cada vez más su posición y estatus.
- Mantener un esquema de entrenamiento y capacitación continua en competencias blandas y adaptación al dinamismo.

- Se deben revisar en primera instancia los actores y sus interrelaciones al interior de la organización y luego se deben analizar los vínculos encontrados entre ellos ya que es allí, en las interrelaciones, donde se dinamizan las estrategias y capacidades de una empresa que busca generar en su interior procesos de motivación y bienestar lo cual se traduce en un buen clima laboral.
- La alta dirección debe estar visiblemente comprometida con los procesos, estableciendo tanto estrategias como procedimientos explícitos y relacionados con el desarrollo de las gestiones de dirección de Talento Humano controlando que se encuentren a tono con las políticas de la entidad y que se lleve cierta flexibilidad y conciliación laboral.
- Desde la dirección de talento humano se debe generar una promoción de igualdad de oportunidades y desarrollo tanto a nivel personal como profesional de los trabajadores.
- Con el fin de buscar un respeto e igualdad en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa se puede establecer un comité de convivencia que se encargue de ser intermediario en los conflictos laborales internos que se puedan presentar.
- Es necesario velar por una promoción del respeto y protección de los Derechos Humanos mediante la puesta en marcha de mecanismos que permitan a los trabajadores denunciar diferentes conductas negativas que se puedan presentar y que atenten contra sus derechos.
- En el área de talento humano se debe implementar un proceso de capacitación y educación continuada de los empleados que incluya toda la teoría de aspectos relacionados con el trabajo en equipo, el liderazgo, la automotivación, entre otros.

- Es posible fomentar un mejor ambiente laboral mediante el desarrollo de integraciones y capacitaciones, ya que estos espacios permiten crear lazos no solo personales sino también de identidad con la organización.
- Es necesario generar la creación de mayores incentivos y reconocimientos para los equipos de trabajo.

Conclusiones

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional, dado que se centra en la planeación organización y control. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral. Por su parte, el clima organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones, por esto, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

En este sentido, la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial en el actual escenario de globalización, sigue siendo parte del esfuerzo de las compañías por precisar las herramientas y técnicas que articulen esas nociones en su dinámica organizacional.

La intención de realizar un diagnóstico analizando las percepciones sobre el entorno laboral de la empresa por cada dimensión del clima organizacional, es la de determinar medidas de mejora que estimulen de forma positiva un adecuado clima al interior de la empresa.

Por lo anterior, es relevante que la empresa establezca cuáles son los objetivos que se persiguen en términos de bienestar y motivación laboral, por ello, por medio de los resultados de las dimensiones y variables del IMCOC, se obtiene la información necesaria sobre percepciones y conductas de los trabajadores, lo que se convierte en insumo que da dirección a las estrategias encaminadas a mejorar el clima organizacional que se puedan diseñar.

De esta manera, el análisis completo del clima organizacional de la empresa se forma con la percepción de los miembros por medio de las variables propuestas en el IMCOC, las cuales

muestran que es lo que ocurre en la compañía, siendo en estos aspectos donde el factor motivacional debe estar inmerso en las actividades a desarrollar ya que así toda la planta de personal será un aliado estratégico que promueva el desarrollo de sus capacidades, desde un enfoque humanizado, confiable y eficiente.

Por todo esto, es importante partir desde los hallazgos registrados, no solo para identificar en qué se está fallando si no para poseer información sobre que se puede mejorar tanto en el nivel laboral como en el mismo desarrollo de las personas, debido a que estas dimensiones o factores no son solo organizacionales, sino que también pueden llegar al punto de convertirse en factores psicológicos a razón de que afectan el pleno desempeño de los trabajadores al momento de realizar sus funciones.

Partiendo de los resultados obtenidos se hace un análisis de los aspectos que la empresa puede tomar con el fin de realizar una intervención de su clima organizacional, esto con el fin de integrar el factor motivacional de manera indicada a las estrategias que sean propuestas, haciendo especial hincapié en que la empresa debe suscribir una política integral de talento humano, tomando como parte de su objetivo, el generar un marco de acciones frente a desarrollo de actividades de bienestar definidas en el ciclo de vida de los colaboradores de la empresa, esto desde aspectos como: la planeación, formación y desarrollo del recurso humano.

Es así como a fin de que la relación Organización - Colaborador se desarrolle bajo un buen ambiente laboral y buen clima organizacional propio de alto desempeño, de acuerdo con las necesidades de la compañía y los objetivos estratégicos de la compañía, se propone que el factor motivacional sea intrínseco al fortalecer el potencial de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas, tanto en términos de competencias, como de desempeño, facilitando el fortalecimiento de los trabajadores con competencias que los líderes identifiquen como necesarias para desarrollar

en los equipos, gestionando el cambio y alineando el alcance de resultados con un alto desempeño.

Las cosas así, el potencializar en los trabajadores las condiciones orientadas a calidad de vida, desarrollo, cultura corporativa y aprendizaje organizacional, se debe ejecutar con el fin de elevar el compromiso en proporción de un mejor ambiente y clima laboral para trabajar y bajar las altas tasas de rotación.

Siendo necesario garantizar el idóneo desarrollo de las relaciones laborales al interior de la compañía, basándose esto en la protección de los derechos del trabajador, tomado como responsabilidad de Dirección de Talento Humano, velando por el cumplimiento de las metas propuestas tanto en la estrategia como en las políticas que sean establecidas por parte de todos los trabajadores.

Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires. Argentina: Granica.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., & Torres Narvárez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración Pontificia Universidad Javeriana Colombia*, 109-137.
- Ceballos Moreno, K., & Ceballos Ospino, G. (2008). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de producción de aceite de palma africana de la ciudad de Santa Marta. *Dialnet Plus*, 111-121.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. Quinta edición*. México D.F: Mc Graw Hill.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*.
- Garrido Pinzon, J., & Uribe Rodriguez, A. (2011). Riesgos Psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología. Volumen 14*, 27-34.
- González Ariza, A. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla. Colombia: Universidad del Norte.
- González Carrera, R. (2000). *La motivación en las organizaciones: Su reflejo en el sistema empresarial cubano*. Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. París: Collection Hommes et organisations.

- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Mendez A, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, EL IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogota DC: Editorial UR - Universidad del Rosario.
- Mendez, C. (2015). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogota DC: Editorial Limusa.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (1951). *Sistema Unico de Informacion Normativa*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M., & González, C. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. *Programa Editorial Universidad del Valle*, 18-51.
- Noboa, A. (2007). *Especificidades del clima organizacional*. Obtenido de <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>
- Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos*. Editorial ICB.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1987). El clima y la cultura: Una evolución de las construcciones. *Clima Organizacional y Cultura*, 5-39.

Anexos

Anexo A. Instrumento para medir el Clima Organizacional – IMCOC

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES

A continuación, usted encuentra una serie de preguntas sobre situaciones, creencias y actitudes de los trabajadores frente a hechos y personas de la empresa.

Frente a cada pregunta se encuentran siete alternativas de respuesta, en una escala de 1 a 7, donde 7 es el máximo valor y 1 es el mínimo.

Por favor, lea cuidadosamente las preguntas y las alternativas de respuesta, luego marque con una X la alternativa con la cual se identifica. Repita esta operación para cada una de las preguntas formuladas.

Se solicita el favor de responder este cuestionario de forma objetiva y sincera. La veracidad de la información que usted proporcione permitirá obtener resultados confiables para mejorar el clima laboral.

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL						
¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la empresa?	7	Excelentes	¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?	7	Siempre	
	6	Buenos		6	Con mucha frecuencia	
	5	Aceptables		5	Periódicamente	
	4	Regulares		4	Algunas veces	
	3	Malos		3	Muy de vez en cuando	
	2	Muy malos		2	Casi nunca	
	1	Pésimos		1	Nunca	
Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella	7	Toda la información	¿En qué forma usted se vincula a grupos de trabajo en la empresa?	7	Como líder	
	6	Suficiente información		6	Como organizador	
	5	Apenas la necesaria		5	Como colaborador	
	4	Alguna información		4	Simplemente participa	
	3	Muy poca información		3	Participa porque toca	
	2	Casi ninguna información		2	Participa con desagrado	
	1	No recibió información		1	No participa	
Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa ¿Con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos, experiencia, aprendizaje, progreso, etc?	7	Plenamente	¿Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con sus compañeros de la empresa?	7	Siempre	
	6	Con gran satisfacción		6	Con mucha frecuencia	
	5	Alguna satisfacción		5	Periódicamente	
	4	Indiferente		4	Algunas veces	
	3	Alguna insatisfacción		3	Muy de vez en cuando	
	2	Gran insatisfacción		2	Casi nunca	
	1	Total insatisfacción		1	Nunca	
Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de la empresa	7	Excelente	¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, deportes, fiestas y actividades de diversión?	7	Siempre	
	6	Buena		6	Con mucha frecuencia	
	5	Aceptable		5	Periódicamente	
	4	Regular		4	Algunas veces	
	3	Mala		3	Muy de vez en cuando	
	2	Muy mala		2	Casi nunca	
	1	Pésima		1	Nunca	

¿En qué forma participa de las actividades de diversión que realiza la empresa?	7	Como líder	¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que le corresponde a ellos ejecutar?	7	Siempre
	6	Organizador		6	Con mucha frecuencia
	5	Colaborador		5	Periódicamente
	4	Simplemente participa		4	Algunas veces
	3	Participa porque toca		3	Muy de vez en cuando
	2	Participa con desagrado		2	Casi nunca
	1	No participa		1	Nunca
Fuera de las horas de trabajo ¿Con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?	7	Siempre	¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa en actividades sociales y deportivas?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca
¿Con qué frecuencia participa usted en la solución de los problemas de su sección?	7	Siempre	Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo ¿Los plantea a su jefe?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca
Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo ¿Los plantea a sus compañeros?	7	Siempre	Cuando usted ejecuta su trabajo ¿Tiene libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca
¿Su jefe es una persona justa cuando da órdenes o toma decisiones?	7	Siempre	Cuando su jefe da órdenes ¿Tiene la razón como para ser obedecido?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca
¿Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde?	7	Siempre	¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca
¿Los problemas que le afectan y que tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?	7	Siempre	Al ingresar a la empresa califique la cantidad de información que recibió sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	7	Toda la Información
	6	Con mucha frecuencia		6	Suficiente Información
	5	Periódicamente		5	Apenas la necesaria
	4	Algunas veces		4	Alguna información
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy poca información
	2	Casi nunca		2	Casi ninguna Información
	1	Nunca		1	No recibió información

¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	7	Siempre	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene Actualmente?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca
¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	7	Siempre	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en su trabajo o en su vida?	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca
¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	7	Excelentes	¿Cuándo usted tiene problemas en su trabajo, los soluciona con los compañeros, y/o los superiores?	7	Siempre
	6	Buenas		6	Con mucha frecuencia
	5	Aceptables		5	Periódicamente
	4	Regulares		4	Algunas veces
	3	Malas		3	Muy de vez en cuando
	2	Muy malas		2	Casi nunca
	1	Pésimas		1	Nunca
¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?	7	Excelentes	¿Cómo es la confianza entre los jefes y los trabajadores de esta empresa?	7	Excelentes
	6	Buenas		6	Buenas
	5	Aceptables		5	Aceptables
	4	Regulares		4	Regulares
	3	Malas		3	Malas
	2	Muy malas		2	Muy malas
	1	Pésimas		1	Pésimas
¿Qué información recibe sobre los acontecimientos o novedades que se presentan en la empresa?	7	Toda la Información	¿Los directivos de la empresa, junta directiva y alta gerencia, conocen los problemas que se presentan en su sección?	7	Conocen los problemas de su competencia
	6	Suficiente Información		6	Conocen casi todos los Problemas de su competencia
	5	Apenas la necesaria		5	Conocen algunos problemas de su competencia
	4	Alguna Información		4	Conocen todos los problemas, sean o no de su competencia
	3	Muy poca información		3	Desconocen casi todos los problemas
	2	Casi ninguna Información		2	No conocen ningún problema
	1	No recibió información		1	Nunca conocen los problemas
¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	7	Muy realizado y satisfecho	¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	7	Muy retribuido y satisfecho
	6	Realizado		6	Satisfecho
	5	Satisfecho		5	Retribuido justamente
	4	Ni realizado ni satisfecho		4	Conforme
	3	Insatisfecho		3	Insatisfecho
	2	Muy insatisfecho		2	Muy insatisfecho
	1	Totalmente insatisfecho		1	Totalmente insatisfecho

¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?	7	Muy contento	¿De acuerdo al trabajo que le asignan y el tiempo que le dan para hacerlo, cómo califica usted su cumplimiento?	7	Siempre cumplo todo
	6	Contento		6	Con frecuencia cumplo todo mi trabajo
	5	No le desagrada		5	Cumplo casi todo
	4	No le agrada ni le satisface		4	Algunas veces cumplo todo mi trabajo
	3	Trabaja aquí porque toca		3	Muy de vez en cuando cumplo todo mi trabajo
	2	Insatisfecho		2	Casi nunca cumplo
	1	Totalmente insatisfecho		1	Nunca cumplo
¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	7	Excelentes	El tiempo durante el cual usted ha trabajado en esta empresa es:	7	Más de 7 años
	6	Buena		6	6 años
	5	Aceptable		5	5 años
	4	Regular		4	4 años
	3	Mala		3	3 años
	2	Muy mala		2	2 años
	1	Pésima		1	1 año o menos
¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en esta empresa?	7	Es muy importante y satisfactorio	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	7	Siempre
	6	Es muy importante y estoy contento		6	Con mucha frecuencia
	5	Le importa y le satisface		5	Periódicamente
	4	No le satisface ni le insatisface		4	Algunas veces
	3	Le da alguna importancia		3	Muy de vez en cuando
	2	Le da poca importancia		2	Casi nunca
	1	No le da ninguna importancia		1	Nunca
¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	7	Siempre	¿Con qué frecuencia comenta con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	7	Siempre
	6	Mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	De vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca
¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?	7	Muy contento	¿Le parece adecuado la forma como su jefe lo controla?	7	Excelente
	6	Contento		6	Buena
	5	Tranquilo		5	Aceptable
	4	Indiferente		4	Regular
	3	Intranquilo		3	Mala
	2	Descontento		2	Muy mala
	1	Muy restringido		1	Pésima
Para que una empresa funcione en forma correcta y sea eficiente ¿Cómo creé Usted que debe ser la función del control?	7	En forma periódica cada empleado debe revisar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir cómo puede mejorar el rendimiento			
	6	En algunas ocasiones cada empleado debe revisar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir cómo puede mejorar el rendimiento			
	5	El jefe puede solicitar informes periódicos sobre el trabajo y los resultados, comentarlos con usted e indicarle qué debe hacer			
	4	Usted es indiferente al control y no le interesa cómo se realice			

Fuente: Texto del cuestionario IMCOC. Méndez Carlos.