

ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LA  
COMERCIALIZADORA MARDEN DEL MUNICIPIO DE PALMIRA

Elsa Yalila Alegría

Manuel Santos Carrillo

Viviana Carrillo Valencia

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD

ZONA CENTRO SUR

CEAD PALMIRA

2019

ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LA  
COMERCIALIZADORA MARDEN DEL MUNICIPIO DE PALMIRA

Elsa Yalila Alegría

Manuel Santos Carrillo

Viviana Carrillo Valencia

Julio Cesar Montoya Rendón

DIRECTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD

ZONA CENTRO SUR

CEAD PALMIRA

2019

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el Comité de Grado  
En cumplimiento de los requisitos  
Exigidos por la Universidad  
Nacional Abierta y a distancia para optar  
Al título de Administrador de Empresas

---

Director

---

Jurado

Palmira, agosto 13 de 2019

## **Agradecimientos**

En primera instancia, damos gracias a Dios, por permitirnos alcanzar este logro tan anhelado

Damos gracias a nuestros familiares, por su incondicional apoyo y constante consideración en lo económico y en lo emocional

Damos gracias a la Universidad, por su deferencia y capacidad de servicio inherente a todo el proceso de grado, al tutores y docentes de la carrera por compartir sus vastos conocimientos y experiencias académicas y extraacadémicas.

## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Capítulo 1. Problemática.....	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Formulación del problema .....	10
1.3 Sistematización del problema.....	10
Capítulo 2. Objetivos .....	11
2.1 Objetivo General.....	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
Capítulo 3. Justificación.....	12
3.1 Justificación Teórica .....	12
3.2 Justificación Metodológica .....	12
3.3 Justificación Práctica .....	12
Capítulo 4. Estado del Arte.....	13
Capítulo 5. Marco Referencial.....	16
5.1 Marco Teórico.....	16
5.1.1 Antecedentes del clima organizacional.....	16
5.1.2 Definición de Clima Organizacional .....	17
5.1.3 Factores asociados al clima organizacional .....	17
5.1.4 Modelo Imcoc .....	19
5.2 Marco Conceptual.....	23
5.3 Marco Jurídico .....	26
5.4 Marco Contextual.....	29
Capítulo 6. Diseño metodológico .....	34
6.1 Tipo de investigación.....	34
6.2 Método de investigación.....	34
6.3 Fuentes de recolección de datos.....	34
6.3.1 Fuentes primarias .....	34
6.3.2 Fuentes secundarias .....	34
6.4 Población.....	34
6.5 Técnicas utilizadas para recolección de datos .....	34
6.6 Instrumento de recolección de información.....	35

6.6.1 Instrumento Cualitativo .....	35
Capítulo 7. Identificación los aspectos clave se deben evaluar en las distintas áreas de la organización para conocer la condición del clima organizacional de la Comercializadora .....	39
7.1 Matriz relacional de las unidades de negocio .....	39
Capítulo 8. Evaluación de la percepción del clima laboral.....	41
8.1 Datos generales .....	41
8.2 Tabulación e interpretación dimensiones.....	46
Capítulo 9. Propuesta de mejora .....	56
Capítulo 10. Resultados y discusión .....	58
10.1 Contrastación del clima laboral desde el trabajo de campo con las dimensiones del modelo IMCOC .....	58
10.1.1 Dimensión Objetivos .....	58
10.1.2 Dimensión Cooperación y Relaciones Interpersonales.....	59
10.1.3 Dimensión Liderazgo.....	59
10.1.4 Dimensión Motivación.....	60
10.1.5 Dimensión Toma de Decisiones .....	60
10.1.6 Dimensión Control.....	61
10.1.7 Dimensión Connotación Salarial .....	62
Capítulo 11. Conclusiones .....	66
Capítulo 12. Recomendaciones.....	67
Referencias.....	68
Anexos .....	74

## **Listado de Cuadros**

Cuadro 1. Resumen diferentes referentes relacionados con el tema de investigación.....	13
Cuadro 2. Propuestas de mejora.....	56

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Aplicación del IMCOC en Colombia (1980-2005) .....	20
Tabla 2. Factores clave x unidad de negocio .....	39
Tabla 3. Dimensión objetivos .....	46
Tabla 4. Dimensión Cooperación y Relaciones Interpersonales .....	47

## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Encuesta IMCOC del clima organizacional .....	74
--	----

## Introducción

El clima organizacional tiene que ver con las percepciones del ambiente que experimentan los individuos en sus actividades y labores cotidianas dentro de un marco formal de empresas. Puede analizarse en contexto, o puede estudiarse bajo el criterio de cada empleado. Todos los teóricos e investigadores organizacionales por unanimidad, concuerdan en que un idóneo clima social es extremadamente importante para el logro final de las metas organizacionales. El clima organizacional, aunque abstracto en concepto, es normalmente asociado con el desempeño laboral y la satisfacción laboral y emocional de los colaboradores o trabajadores.

Este ejercicio académico a llevarse a cabo en una organización formal está motivado por una urgente necesidad, de índole corporativo, de poder mantener un ambiente laboral agradable, a pesar del constante estrés y dinámica interna que caracteriza esta Comercializadora. Para ello se recurrirá a la utilización de una plantilla modelo de encuesta de clima organizacional. El problema de investigación es consecuencia del crecimiento abrupto de la organización en cuanto a unidades de negocio, lo que ha conllevado a la Comercializadora a contratar mayor personal, con todo lo que ello representa en procedimientos de selección, adiestramiento, capacitación; a redefinir procesos en el área de manufactura, a adecuar y habilitar espacios en todas las dependencias del Centro de Distribución, y a reformular la gestión administrativa para no perder la estructura funcional y operativa de la empresa.

En el marco del trabajo de campo como tal, concerniente a la aplicación de la plantilla modelo de encuesta (Modelo Imcoc), se tuvieron en cuenta ocho (8) dimensiones relacionadas con el microambiente corporativo a saber: direccionamiento estratégico, autonomía, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Sobre la base de las consideraciones anteriores, los objetivos a desarrollarse en este proyecto son en su orden; Identificar los aspectos clave a evaluar en las distintas áreas de la organización para conocer la condición del clima organizacional de la Comercializadora sujeto de estudio; Aplicar un instrumento de medición a la totalidad de los empleados de la organización para obtener el estado actual del clima organizacional tomando como base la teoría del clima organizacional de Likert; y finalmente proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional.

## Capítulo 1. Problemática

### 1.1 Planteamiento del problema

Actualmente la Comercializadora ofrece un contexto interno de dinámica laboral excesiva, que, si bien no se considera inmanejable, ejerce de todas maneras presión para los empleados, porque la organización tiene una imagen excelente y una reputación que conservar, y es necesario cumplir con todos los objetivos corporativos, porque al hacerlo el nivel de beneficios es mutuo.

La problemática no es aleatoria, la falta de previsión en ciertos procesos no obedece a una mala gestión administrativa, sino que en tiempo record, la organización se vio abocada a tomar decisiones trascendentales que la conllevaron a ampliar sus unidades de negocio; pasó a corto plazo de comercializar productos escolares de terceros, a producir artículos propios; amplió sus líneas de productos, y de servicios; paso de subcontratar actividades de distribución, a tener su propio centro de distribución logística y despachar mercancía a nivel nacional e internacional.

Dicha sobredemanda tanto de pedidos como de servicios, viene ocasionando dificultades en el personal colaborativo tanto operativo (producción) en despachos (centro de distribución), como administrativo (capital de trabajo de gestión y comercial) en el sentido en que las prioridades van cambiando, el manual de funciones se ha ido alterando, pero no se han formalizado las actualizaciones, hay ambigüedad en ciertos procesos, lo que viene presentando desavenencias entre algunos jefes, lo que se refleja en un ambiente laboral tenso sobre todo en los inicios de temporada escolar.

De no tomarse cartas en el asunto, la empresa podrá seguirse expandiéndose en el mercado, pero no aprovechará las oportunidades del entorno, ni sus fortalezas, no podrá consolidarse un ambiente de innovación y creatividad que responda a las necesidades de dicho mercado, porque su mayor capital que es su recurso humano, no tendrá un rendimiento parejo y equilibrado, lo que obstaculizará la implantación de un marco de referencia para la toma de decisiones.

¿En virtud de controlar este pronóstico surge el siguiente interrogante?

## **1.2 Formulación del problema**

¿Qué factores de gestión podrían resultar claves de mejoramiento de la gestión administrativa de la Comercializadora Marden mediante la aplicación del Modelo Imcoc?

## **1.3 Sistematización del problema**

¿Qué aspectos clave se deben evaluar en las distintas áreas de la organización para conocer la condición del clima organizacional de la Comercializadora?

¿Cómo identificar la percepción del estado actual del clima organizacional de esta organización?

¿Qué estrategias tienen el potencial de mejoramiento del clima organizacional para esta empresa?

## **Capítulo 2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Desarrollar un diagnóstico interno del clima organizacional de la Comercializadora Marden Ltda. del municipio de Palmira, de conformidad al mejoramiento de su gestión administrativa

### **2.2 Objetivos Específicos**

Identificar los aspectos clave se deben evaluar en las distintas áreas de la organización para conocer la condición del clima organizacional de la Comercializadora

Evaluar la percepción del estado actual del clima organizacional de esta organización mediante la aplicación de una plantilla modelo encuesta

Plantear estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional y de gestión administrativa para esta empresa

## **Capítulo 3. Justificación**

### **3.1 Justificación Teórica**

Realizar este ejercicio académico concierne en forma puntual a reafirmar la validez del Modelo Imcoc que tiene como objeto medir el clima organizacional de las organizaciones a partir de siete dimensiones inherentes a la correlación del empleo con su entorno de trabajo (Cooperación y Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Motivación, Toma de Decisiones, Control y Componente salarial). En el caso de este proyecto a desarrollar en las tres unidades de negocio de la Comercializadora Marden, se espera por parte de la autora de este proyecto que el modelo de medición en mención, permita una vez aplicado el instrumento, medir no solo la percepción de los miembros de esta Comercializadora, sino plantear propuestas de mejora en su día a día, no importando que la organización por su dinámica comercial, mantenga ritmos de trabajo estresantes.

### **3.2 Justificación Metodológica**

En virtud de la necesidad de utilización de este modelo de medición y considerando la naturaleza descriptiva y el enfoque cuantitativo asociado al tema objeto de estudio, se colectó información puntual de una muestra poblacional representativa de estas unidades de negocio (Planta de Producción, Puntos de Venta y Centro de distribución) para la aplicación del cuestionario. (Ver Anexo 1). En este orden de ideas, fueron evaluadas las siete (7) dimensiones con los ítems inherentes a cada una de ella, y parametrizados por una Escala de Likert

### **3.3 Justificación Práctica**

Sienta su confianza la autora de la presente investigación que los resultados de este análisis posibiliten una mejora organizacional interna en estas dependencias, primero porque el nivel de beneficiarios es amplio, puesto que el número de empleados exceden las 200 personas en promedio, y segundo porque la idea es sentar un precedente positivo para que este modelo sea replicable a los demás puntos de venta, ubicados en otras ciudades.

## Capítulo 4. Estado del Arte

Cada uno de los siguientes referentes, ofrece un aporte relevante para los intereses del proyecto a desarrollar en la Comercializadora Marden Ltda.

*Cuadro 1. Resumen diferentes referentes relacionados con el tema de investigación*

Nombre del documento	Referencia Bibliográfica	Resumen	Contribución
<p><b>Análisis de l clima organizacional en el departamento de registro, Aportes y subsidios de Comfenalco - Cartagena.</b></p>	<p>(Cuadrado Alvarez, Andrade Alvarez, &amp; Ortíz Bustillo, 2015)</p>	<p>Por medio del presente artículo se da a conocer los resultados de la aplicación del Modelo IMCOC, aplicado en el Departamento de Registro, Aportes y Subsidios de Comfenalco ubicado en la ciudad de Cartagena.</p> <p>La dimensión con mejor resultado una vez aplicado el modelo fue la Motivación; en contraste las dimensiones de Toma de Decisiones y las Relaciones Interpersonales obtuvieron los resultados más bajos.</p> <p>Este resultado puede deberse a que los trabajadores sienten que hacen lo mismo una y otra vez (repiten labores, en vez de proponer o innovar), no se sienten escuchados o valorados; además, pueda que el cargo tenga una descripción limitada impidiendo el</p>	<p>Este referente es de singular relevancia porque el Modelo IMCOC es aplicado con todos sus componentes.</p>

<p>Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato</p>	<p>(Garcia Ramirez, 2010)</p>	<p>empoderamiento o las responsabilidades adicionales.</p> <p>Este trabajo presenta un diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato con la intención de apoyar a la institución a identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad que se logren extraer a partir de la investigación cuantitativa y cualitativa llevada a cabo con</p>	<p>Este documento concibe una idea muy específica y plantea una propuesta de identificación de oportunidades de mejora, propósito ídem del proyecto desarrollado en la Transportadora sujeto de estudio</p>
<p>Clima Organizacional Y Su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual</p>	<p>(Garcia Solarte, 2009)</p>	<p>las personas involucradas directamente dentro del quehacer de dicha institución.</p> <p>El presente documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la</p>	<p>El aporte más significativo, es que este documento se llevó a cabo en un contexto local, donde la cultura es un factor de relieve para la injerencia de la información recolectada</p>

		satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales.	
Propuesta De Creación De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmacéutica	(Hernandez Garcia & M.F., 2011)	En el presente estudio se diseñó un instrumento de medición del clima organizacional para una empresa farmacéutica, basado en la teoría, investigaciones y aplicación al contexto farmacéutico, éste se compone de 3 dimensiones, 9 factores y 42 reactivos	Este referente tiene una estructura muy sistemática y desarrolla una integración de múltiples métodos, dando una significancia muy totalitaria a los resultados.
Medición del clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Sucre y propuesta de mejoramiento	(Gandara Molino & Corena, 2014)	El estudio tiene como objetivo describir y evaluar el clima organizacional del área administrativa de la Universidad de Sucre y plantear estrategias de mejoramiento a partir de la aplicación de un instrumento IMCOC, la tabulación de la información obtenida, el análisis de los resultados y el diseño e implementación de un plan de mejoramiento con el propósito de que el impacto de las acciones programadas sea realmente efectivo.	El elemento diferenciador de este artículo respecto de otros que abordan este tema, es que plantea estrategias de mejoramiento, considero muy apropiado que una vez el instrumento sea diligenciado, analizado y discutido sus resultados, deben plantear alternativas de mejora.

## Capítulo 5. Marco Referencial

### 5.1 Marco Teórico

#### *5.1.1 Antecedentes del clima organizacional*

El concepto de clima organizacional (OC) fue introducido formalmente por relacionistas de Gestión Humana a finales de los años cuarenta. Desde entonces se ha convertido en una metáfora muy útil para describir un sistema social organizacional (Venkatesh Organization, 2016). El clima organizacional también se conoce como el grupo de determinantes situacionales o ambientales que afectan comportamiento humano. La relación entre OC y el comportamiento ciudadano organizacional (OCB) fue estudiada entre los maestros israelíes (Cohen & Keren, 2010)

El clima organizacional se basa en percepciones individuales. Srivasta (Omolayo & Ajila , 2012) llegó a la conclusión de que el clima organizacional general es positivo cuando existe una sólida relación entre la satisfacción laboral y el compromiso laboral. Por otro lado, una investigación realizada por Eichar, Brody y Fortinsky ,citado por (Omolayo & Ajila , 2012) revela que aquellos empleados, quienes obtuvieron un alto puntaje en el clima organizacional, diferían significativamente en el trabajo a escala de satisfacción

Gray, (2007) llegó a la conclusión de que el clima organizacional consiste en la siguientes ocho dimensiones:

- Libre expresión de ideas.
- Libre expresión de inquietudes.
- Libertad para cuestionar.
- Participación en la definición de metas y objetivos.
- Satisfacción intrínseca derivada del propio trabajo.
- Innovación
- Amenaza intencional
- Amenaza ambiental

### ***5.1.2 Definición de Clima Organizacional***

Forehand & Gilmer, (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri, (1968) define el clima interno de una organización como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider & Bartlett, (1968) valora el clima como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

El clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García Solarte, 2009)

### ***5.1.3 Factores asociados al clima organizacional***

(Litwin, 1978) definen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una organización y que, se relacionarían con ciertas propiedades de la misma: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Para (Davis, 1997) y (Robbins, 1999), los factores a considerar, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes: Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura Organizacional, Estrés y Conflicto.

Para otros autores, es importante medir el clima organizacional en función de las actitudes de los trabajadores:

- Hacia la compañía y las autoridades de la empresa
- Hacia las oportunidades de ascenso

- Hacia el contenido del puesto
- Hacia la supervisión
- Hacia las recompensas financieras
- Hacia las condiciones de trabajo
- Y hacia las actitudes de los compañeros de trabajo

Sobre la base de las consideraciones anteriores y con base en los postulados de Davis, (1997) y Newstrom (1999) y (Robbins, 1999), los factores a considerar, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

Martínez, (2001) respecto a las encuestas de actitud o clima organizacional, pone de relieve tres funciones útiles a las organizaciones:

- Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.
- La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las empresas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.
- Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización, las modificaciones y para la capacitación de los supervisores.

#### **5.1.4 Modelo Imcoc**

##### **Origen**

En la década de los ochenta, cuando era asesor de trabajos de grado de la Facultad de Administración, en el Centro de Investigaciones de la Universidad del Rosario, el Doctor Carlos Méndez tuvo la oportunidad de generar una herramienta pertinente al medio colombiano para medir el clima organizacional. Esto lo llevó a proponer a los estudiantes de la Facultad una línea de investigación sobre el tema. (Méndez Alvarez, 2006)

En 1984 se hizo la primera prueba. Se presentó en el III encuentro de investigación en administración, patrocinado por el ICFES y por la Universidad del Norte. La novedad del tema, la solidez de la herramienta y su marco teórico dio lugar a comentarios favorables por parte de académicos; uno de ellos, Carlos Dávila Ladrón de Guevara, recomendó validar el instrumento para darle mayor peso y confiabilidad. Para tal propósito, Dávila recomendó al profesional de la psicología, Eduardo Ponce de León, por ser un referente de amplio reconocimiento por su capacidad de validar pruebas de carácter sicométrico. Con él se realizó el trabajo de validación.

Así mismo, en otro proyecto, Venegas Santos, (1985) con la tecnología de la época, propuso el software IMCOC, en el que Méndez definió los parámetros para la medición. En ese momento surgió la necesidad de darle un nombre al trabajo que después de cuatro (4) años, con dedicación, constancia, esfuerzo y participación de un número importante de estudiantes, mostraba resultados satisfactorios. Entre consultas y opiniones de colegas, amigos y estudiantes, se tomó la decisión de llamarlo Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), fundamentalmente porque su lenguaje y sus múltiples aplicaciones eran comprensibles por personas de diferentes niveles educativos que ocupaban todos los cargos en las empresas en las que se aplica.

Tabla 1. Aplicación del IMCOC en Colombia (1980-2005)

Aplicación del IMCOC en Colombia 1980-2005					
	1980	1985	1990	1995	2005
Industria	22	24	22	5	74
Servicios	23	31	8	6	77
Público	13	6	0	6	25
Total Empresas	58	61	40	17	176
Total Encuestas	3.215	3.923	3.672	2.420	13.239

Fuente: (Universidad del Rosario, 2016)

### *Futuro del IMCOC en Colombia*

Gracias a las investigaciones realizadas en la Universidad del Rosario con el modelo IMCOC, se logró establecer que variables como el liderazgo, la motivación, los objetivos y el control, son elementos que deben tener en cuenta las organizaciones para el mejoramiento del clima laboral. Con el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas, se espera poder encontrar en el futuro mejoras sustanciales en los indicadores de gestión del factor humano, lo que con seguridad aportará a la perdurabilidad de las organizaciones y mejorará el nivel de competitividad de dichas empresas en particular y de la economía de Colombia en su conjunto.

### *Variables del IMCOC*

En virtud de comprender la mecánica de este instrumento, es necesario revisar sus variables (Méndez Alvarez, 2006):

- a) **Objetivos:** Representa el conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.
- b) **Cooperación y Relaciones Personales:** Corresponde a los comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros

de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, ya la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales fundamentados en la amistad y actividades propias de grupos informales. Además, a los procesos de interacción entre todo este personal incluso por fuera del trabajo.

- c) Liderazgo: Refiere al nivel de percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes en el paso de los años.
- d) Relaciones interpersonales: Concierne Motivación: Los resultados de esta variable permiten concluir que existen factores motivacionales (internos del individuo) que se pueden constituir en fortalezas y que se expresan por la satisfacción que tienen todos los empleados por trabajar y pertenecer a su empresa, así como la importancia que dan al contenido del cargo que desempeñan.
- e) Toma de decisiones: Relaciona la forma como las personas o colaboradores participan en las decisiones de la empresa.
- f) Control: Relaciona como los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control y la percepción de éste tiene relación con el estilo de liderazgo
- g) Connotación salarial: Refiere a la implicación que tiene el factor salarial y sus componentes en el factor motivacional del empleado, y que puede incidir negativa o positivamente en su desempeño.

### ***Metodología del IMCOC***

Este instrumento consta de una serie de preguntas de índole cuantitativos, aquí se contextualizan las mismas.

Las 45 preguntas del IMCOC se han diseñado con respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere obtener en cada una de ellas. Dentro de estas preguntas de opción múltiple se han utilizado escalas de calificación que van de 1 a 7. (Méndez Alvarez, 2005).

Así, las categorías y las escalas podrían especificarse de la siguiente forma:

1. De comportamiento: con relación a un evento, situación o persona, mediante la frecuencia que caracteriza a este mismo (siempre, con mucha frecuencia, periódicamente, algunas veces, muy de vez en cuando, casi nunca, nunca).
2. De calidad: calificación que se da frente a la calidad de un evento, situación o comportamiento (excelente, bueno, aceptable, regular, malo, muy malo, pésimo).
3. De actitudes y creencias: expresa la identidad o actitud frente a un evento, comportamiento de una persona o con una situación dada (total acuerdo, casi total acuerdo, parcial acuerdo, indeciso, parcial desacuerdo, casi total desacuerdo, total desacuerdo).
4. De satisfacción: en esta se manifiesta la satisfacción que la persona tiene frente a una situación (contento y satisfecho, contento, bien no le desagrada, indiferente, algo insatisfecho, insatisfecho, completamente insatisfecho).
5. De información: evalúa la calidad y cantidad de la información que la empresa da a sus empleados (toda la información, suficiente, apenas la necesaria, alguna, muy poca, casi ninguna, ninguna); así como otras escalas que se adecuan y corresponden al aspecto que se pretende indagar en cada pregunta.

El procesamiento de la información mediante el software IMCOC produce información así: 1) porcentaje de respuestas positivas. 2) Porcentaje positivo de cada variable. 3) Porcentaje de respuestas por cada pregunta. 4) Promedio por pregunta. 5) Promedio por variable. (Ver Anexo 1)

### ***Lineamientos metodológicos del IMCOC***

1. Desarrollar un proceso de verificación de su grado de consistencia y confiabilidad que otorga plena validez de acuerdo con los procedimientos de la investigación científica.
2. Verificar la pertinencia del instrumento mediante el afinamiento constante de las preguntas y sus opciones de respuesta.
3. El estudio y análisis detallado sobre los diferentes cruces e interrelaciones de preguntas del cuestionario.

4. El diseño de un software que permita procesar la información obtenida con la aplicación de la encuesta.

## **5.2 Marco Conceptual**

Gonzalez, Navarro, & Rivas, (2012), resumieron los términos asociados al Clima Organizacional en este listado

### ***Administración de Personal:***

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

### ***Capacitación Laboral:***

Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

### ***Cargo:***

Persona que tiene un empleo muy importante.

### ***Clima Organizacional:***

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

### ***Comportamiento Laboral:***

Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.

### ***Conflicto:***

Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

***Departamento:***

Es cada una de las partes en que se divide la empresa.

***Desempeño:***

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

***Emprendedor:***

Es una persona que enfrenta, con resolución, acciones difíciles. Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico.

***Entrevista:***

Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él, es la persona idónea para nuestro puesto.

***Gerencia:***

Es un cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, de organización, dirección control, a fin de lograr objetivos establecidos.

***Gerente de Personal:***

Es la persona que desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio departamento.

***Horario Laboral:***

Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

***Incentivos:***

Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

***Inteligencia Emocional:***

Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

***Liderazgo:***

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

***Organigrama:***

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

***Organización:***

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

***Patrono:***

Es una persona, entendiéndose por tal, tanto las personas físicas o de existencia visible como las jurídicas, que no tienen signos característicos de humanidad, pero son entes susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones, que tienen a sus servicios una o más personas físicas o trabajadores, que ponen a su disposición su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración o sueldo.

***Reclutamiento:***

Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

### ***Selección de Personal:***

Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

### ***Staff:***

Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

### ***Talento Humano:***

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

## **5.3 Marco Jurídico**

Las siguiente normas y leyes conforman el marco legal de esta temática en Colombia

### ***Decreto 515 de 2006***

Artículo 2°. Mecanismos y acciones de prevención. Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos, tanto en la Ley 1010 de 2006, como en el presente Decreto, constituirán actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de convivencia en el clima organizacional que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de las organizaciones. Estos deben proteger la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de todos los servidores de la Institución, de acuerdo a un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo de acuerdo a lo ordenado en el numeral 1° del artículo 9° de la Ley 1010 de 2006, en desarrollo de estos propósitos las principales acciones son:

1. Proponer espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos d similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de las organizaciones.

2. Diseñar y aplicar actividades con la participación de los empleados, a fin de:

- ✓ Establecer mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente.
- ✓ Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones laborales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos.
- ✓ Examinar en el seno del organismo interno que asuma las funciones de Conciliación para la Resolución de Conflictos de Acoso Laboral, y conforme con el procedimiento señalado en el presente Decreto, las conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la Entidad, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

### ***Código Sustantivo del Trabajo***

Los decretos 2663 y 3743 de 1961 adoptados por la Ley 141 de 1961, establece del derecho individual del trabajo, en su título I Contrato Individual de Trabajo, Capítulo VII Sustitución de patronos.

**Artículo 67.** Definición. Se entiende por sustitución de patronos todo cambio de un patrono por otro, por cualquier causa, siempre que subsista la identidad de establecimiento, es decir, en cuanto éste no sufra variaciones esenciales en el giro de sus actividades o negocios.

*Nota: En la sustitución patronal encontramos tres elementos cambio de patrono, continuidad de la empresa y continuidad del trabajador, entendemos entonces que no puede decirse que habiendo cambio de patrono y continuidad de la empresa podría no existiere continuidad del trabajador, si el contrato de trabajo continúa. La sustitución patronal en Colombia se establece con el Decreto 652 de 1935 según el artículo 27 del mismo “... se considerará como una misma empresa, la que haya conservado en sus líneas generales el mismo giro del negocio u ocupaciones con las variaciones naturales del progreso, ensanche o disminución, aun cuando hubiere cambiado de nombre, patrono o dueño”.*

Luego en el año de 1945 con la entrada en vigencia de la ley 6ª establece que la sola sustitución del patrono no extingue los contratos de trabajo. Posteriormente, el decreto 2127 de 1945 reglamentario de la Ley 6ª, definió la sustitución de patronos como “toda mutación del dominio

sobre la empresa o negocio o de su régimen de administración sea por muerte del primitivo dueño, o por enajenación a cualquier título, o por transformación de la sociedad empresaria o por contrato de administración delegada o por otras causas análogas”.

**Artículo 68.** Mantenimiento del contrato de trabajo. La sola sustitución de patronos no extingue, suspende ni modifica los contratos de trabajo existentes.

**Artículo 69.** Responsabilidad de los patronos. 1) El antiguo y el nuevo patrono responden solidariamente de las obligaciones que a la fecha de la sustitución sean exigibles a aquel, pero si el nuevo patrono las satisficiera, puede repetir contra el antiguo. 2) El nuevo patrono responde de las obligaciones que surjan con posterioridad a la sustitución. 3) En los casos de jubilación, cuyo derecho haya nacido con anterioridad a la sustitución, las pensiones mensuales que sean exigibles con posterioridad a esa sustitución deben ser cubiertas por el nuevo patrono, pero este puede repetir contra el antiguo. 4) El antiguo patrono puede acordar con todos o cada uno de sus trabajadores el pago definitivo de sus cesantías por todo el tiempo servido hasta el momento de la sustitución, como si se tratara de retiro voluntario, sin que se entienda terminado el contrato de trabajo. 5) Si no se celebrare el acuerdo antedicho, el antiguo patrono debe entregar al nuevo el valor total de las cesantías en la cuantía en que esta obligación fuere exigible suponiendo que los respectivos contratos hubieren de extinguirse por retiro voluntario en la fecha de la sustitución, y de aquí en adelante queda a cargo exclusivo del nuevo patrono el pago de las cesantías que se vayan causando, aun cuando el antiguo patrono no cumpla con la obligación que se le impone en este inciso. 6) El nuevo patrono puede acordar con todos o cada uno de los trabajadores el pago definitivo de sus cesantías, por todo el tiempo servido hasta el momento de la sustitución, en la misma forma y con los mismos efectos de que trata el inciso 4o. del presente artículo.

**Artículo 70.** Estipulaciones entre los patronos. El antiguo y el nuevo patrono pueden acordar modificaciones de sus propias relaciones, pero los acuerdos no afectan los derechos consagrados en favor de los trabajadores en el artículo anterior.

## 5.4 Marco Contextual

El contexto donde se va a desarrollar la investigación comprende a la Comercializadora Marden Ltda, cuyas unidades de negocio principales se encuentran ubicadas en el municipio de Palmira. A continuación, se contextualiza la organización en sus aspectos más generales. El portal web de la Comercializadora, (Comercializadora Marden Ltda, 2011) aporta la siguiente información

### Logo corporativo



### Misión

Suministrar productos y servicios de calidad que contribuyan a la productividad de clientes empresariales, a la educación y al bienestar de la comunidad, a través de un capital humano creativo e innovador.

### Visión

- \* Con nuestro equipo humano calificado y comprometido, al 2020 consolidaremos a Marden como gran actor nacional en la producción y comercialización de productos escolares, de oficina y tecnología.
- \* Siendo reconocida por su expansión en el sur-occidente colombiano a través de la apertura de 4 puntos de venta y los programas de apoyo y fidelización a nuestros clientes actuales y potenciales de nuestros diferentes canales.
- \* Marden continuará su compromiso de responsabilidad social direccionado a las familias de nuestro capital humano.

## **Reseña histórica**

En el año 1959 procedente de Popayán llegó a Palmira un joven cargado de ilusiones y en busca de oportunidades, fue así como solicitó empleo en la librería MARDEN, propiedad del señor Jesús Rodríguez en donde logra ubicarse para desarrollar labores de mostrador y oficios varios. Demostrando mucho entusiasmo en su trabajo. EDGAR CASAS es nombrado administrador, puesto en el que aplica la visión emprendedora, dando así un giro al estilo de trabajo en la librería.

El 15 de abril de 1973 se hace propietario de la LIBRERIA MARDEN, con mucho emprendimiento, liderazgo y compromiso en compañía de su esposa la señora NANCY, trabajan arduamente a fin de cumplir con las obligaciones adquiridas por dicha compra.

En épocas difíciles y circunstancias adversas logra salir adelante, dándole un enfoque distinto a su negocio.

Participando de la primera Feria Escolar en la ciudad de Cali donde fue invitado en el año 1975 junto a 4 comerciantes más de la región, entre ellos La 14, diversifica su negocio con líneas distintas; Esta feria arrojó una gran experiencia y conocimientos enriquecedores.

Para el año 1978 se realiza la primera ampliación de la papelería, pasa de ser un área de 200 mts cuadrados a 800 mts cuadrados para poner el autoservicio, el cual fue primicia en tener estas dos modalidades en el país. En 1981 comienzan a vincularse miembros de la segunda generación y se constituye con una nueva razón Social, COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA. Se crea una nueva división de la compañía y es la de transformación e impresión de papel desarrollándose así una marca propia de elementos de oficina y uso escolar.

Pensando en cómo conseguir ventajas competitivas en el mercado y obtener mayor rentabilidad, se crea en 1986 una nueva extensión del negocio, llamada MARDEN MAYORISTAS, que se encarga de la distribución a nivel regional (valle del cauca), para luego extenderse y cubrir la mayor parte del territorio nacional, con excepción de la Costa Atlántica y los Santanderes, llegando también a destinos internacionales como Panamá y Ecuador con varis de sus líneas en marca propia.

En 1993 se desarrolló una nueva ampliación en el punto de venta pasando de 800 mts cuadrados a 1.900 mts cuadrados, que permitió la ampliación del portafolio de productos, llegando a líneas de aseo personal, hogar y cafetería. Para esta fecha MARDEN contaba con un gran equipo de trabajo conformado por todos los miembros de la segunda generación. Inquietos en saber cómo enfrentar la posible llegada de un competidor fuerte a la ciudad de Palmira; empiezan a surgir ideas de desarrollar un nuevo formato de papelería en las afueras de la ciudad, donde se pudiera ofrecer el servicio de parqueo.

Se desarrollaron las diversas evaluaciones, pero el mercado de Palmira no daba aún para llevar a cabo este proyecto.

A raíz de esto surge la idea de desarrollar supermercados y dentro de ellos una amplia sección de papelería; se empezó la investigación del mercado, sobre la población de la ciudad, midiendo los niveles de compra, gustos y preferencias. El resultado que arrojó dicha investigación fue positivo, ya que este resultado mostro que las ventas mensuales podrían llegar a los 4.500 millones de pesos en compra de mercado mensual, el cual se estaba representando en la ciudad de Cali, lugar de preferencia para las compras por tener gran variedad; con esto se tomó la decisión de hacer el primer supermercado SÚPER MARDEN LA 47 en la ciudad de Palmira con un área de venta de 3500 mts cuadrados y zona de parking para 250 vehículo, la compañía se enfrentó a un gran reto.

Siendo así un éxito total Súper Marden la 47, se toma la decisión 4 años después, de construir un segundo supermercado Súper Marden el Bosque, y se fue dando identidad de centro comercial a ambos establecimientos.

De acuerdo a los análisis realizados, el pensamiento futuro de la compañía era vender los supermercados a grandes empresas especializadas y dedicadas a este concepto; En febrero de 2008 Comercializadora Marden decide vender los dos supermercados ya establecidos, con acreditación y clientela a Olímpica (SAO). A partir de esta fecha Comercializadora Marden Ltda. Vuelve a enfocarse en su especialidad ``la papelería`` negocio que desarrolla por más de 50.

En esta época, Comercializadora Marden contaba ya con un equipo administrativo donde se encontraban vinculados miembros de la tercera generación trabajando en la distribución a

nivel nacional, crecimiento en puntos de venta, dinamismo de los centros comerciales; realizando estrategias que llevaran al desarrollo y expansión de la empresa generación tras generación.

Pensando en las tendencias y cambios del mercado, a fin de cumplir las expectativas de sus clientes, MARDEN incursiona en sus puntos de venta la línea de tecnología, electrodomésticos y muebles modulares, fortaleciéndola y llegando con éxito al mercado.

En el año 2013, pensando en la comunidad MARDEN decide abrir las puertas de un cuarto punto de venta ubicado al interior del centro comercial Cañaveral (salida hacia Candelaria), MARDEN SUR, con el fin de dar a los clientes mayor comodidad, cobertura y mejor servicio.

A partir de este año, Marden comienza a indagar las tendencias del mercado, las oportunidades de inversión y piensa en un cambio de formato de los Puntos de Venta, resaltando y dando espacio a las líneas que se quieren proyectar: línea tecnología, electrodomésticos, muebles modulares, juguetería, fiesta y piñatería, esta última de acuerdo a la tendencia de fiestas temáticas para niños y adultos. De esta manera durante el primer semestre del año 2014 comienza la modernización de Marden Centro, ya con 50 años de servicio.

Para esta remodelación se buscó como objetivo principal la integración del comercio, ampliando las posibilidades y experiencias de compra de los clientes, para lo cual fue necesario dividir el proyecto en varias etapas.

La primera etapa se desarrolló con el fin de reorganizar el punto de venta, ubicado en la carrera 28, entre calles 29 y 30, generando mejores espacios y oportunidades, para que cada cliente pueda encontrar todo en un mismo lugar; Marden ahora es la nueva alternativa en electrodomésticos, tecnología, muebles modulares, aseo, hogar, fiesta, piñatería y juguetería.

La segunda etapa de desarrollo con el fin de generar un nuevo espacio dirigido a todo el público, convirtiéndose el local de la calle 30 en EL TEMPLO DE LA MODA, un almacén de moda para toda la familia.

La tercera etapa tiene un desarrollo a futuro, año 2015, que trabajara en el concepto de comodidad, generando un espacio de seguridad y tranquilidad a los usuarios, al integrar el edificio SHARON, ubicado entre la carrera 28 y calle 29 esquina, el cual cuenta con el único

parqueadero cubierto de la ciudad, con una capacidad total de 300 automóviles y 100 motocicletas, con acceso interno a los locales de MRDEN CENTRO y EL TEMPLO DE LA MODA, de esta manera cualquier cliente puede tener la tranquilidad de encontrar lo que necesita en un solo espacio, con seguridad, variedad, diversión y un excelente servicio.

El objetivo principal de la última etapa, es desarrollar un complejo comercial de 3 niveles, con capacidad de 30 locales comerciales aproximadamente, ubicados sobre la calle 27; permitiendo que la integración de toda la manzana sea completa y de mutuos beneficios entre las partes involucradas, generando crecimiento y desarrollo para la comunidad, cumpliendo así con uno de los objetivos empresariales de COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.

En el año 2014 y llevando a cabo el desarrollo de todos los proyectos trazados para el mejoramiento de la compañía, buscando un beneficio para los consumidores, MARDEN lograr obtener la certificación ISO-9001:2008 otorgada por SGS, quien certifica que la calidad de los procesos productivos en la fabricación de productos marca MARDEN, lo cual genera grandes expectativas de expansión nacional e internacional, resaltando en los distintos mercados la producción colombiana.

En el 2018 la MARDEN, pensando en mejorar la calidad de vida de sus clientes, decide lanzar su nueva tarjeta de crédito MARDEN, brindando a cada usuario la oportunidad de obtener lo que desean en el momento oportuno.

Convirtiéndose de esta manera COMERCIALIZADORA MARDEN en la mejor alternativa de los consumidores, en cualquier necesidad, empresarial, personal o familiar

## **Capítulo 6. Diseño metodológico**

### **6.1 Tipo de investigación**

Este proyecto se abordó dese un tipo de investigación descriptivo, porque pormenoriza las características de una población, situación o área de interés. En el caso de esta investigación en particular la descripción se hizo con base en la aplicación del modelo Imcoc para una población específica (personal colaborativo de la Comercializadora)

### **6.2 Método de investigación**

El método de investigación es cuantitativo, consecuente con el enfoque descriptivo, puesto que se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, además, pretende recolectar información y datos sobre diferentes aspectos de miembros de la organización, mediante la aplicación de una encuesta para la medición del clima organizacional de los trabajadores, con el fin de validar un modelo específico (Modelo IMCOC), para dar respuestas precisas a la investigación.

### **6.3 Fuentes de recolección de datos**

#### **6.3.1 Fuentes primarias**

Corresponde en este caso a información suministrada por el personal colaborativo de las dependencias sujeto de estudio (52 colaboradores de las tres unidades de negocio de la Comercializadora).

#### **6.3.2 Fuentes secundarias**

Revisión de teoría asociada al tema objeto de estudio, y la referencia del Modelo IMCOC; fundamento de este análisis del Clima Organizacional para estas unidades de negocio.

### **6.4 Población**

Como la población total que labora en estas dependencias no es muy grande, se aplicó la encuesta del Modelo IMCOC a cada uno de ellos.

### **6.5 Técnicas utilizadas para recolección de datos**

Se recopiló información a partir de las siguientes técnicas:

- **Encuestas:** Se llevó a cabo la encuesta (Cuestionario IMCOC) diseñada con 45 preguntas con respuestas de opción múltiple. En éstas se ha utilizado dos tipos de

escala de Likert (Escala 1: Acuerdo: (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo), y Escala 2: Satisfacción (Muy deficiente, deficiente, regular, bueno, excelente)

Se trabajaron 7 variables fundamentales (Objetivos, Cooperación y Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Motivación, Toma de Decisiones, Control y Connotación salarial) que se pueden aplicar según la metodología IMCOC para el desarrollo de este caso.

- **Observación no participante:** se utilizó esta técnica para evaluar visual pero mentalmente el comportamiento del personal durante el trabajo de campo, y fuera de él, sin intervenir con comentarios o preguntas que pudieren sesgar la información.

## 6.6 Instrumento de recolección de información

El instrumento utilizado para medir el Clima Organizacional en estas tres unidades de negocio (Marden Manufacturera, Marden Comercial y Marden Mayorista, fue el IMCOC, un modelo desarrollado en 1981 por la Universidad del Rosario. Este instrumento está fundamentado en el modelo teórico de las relaciones humanas y las variables identificadas en el instrumento de Rensis Likert; el rango de aplicación de la prueba incluye a todo el personal colaborativo que labore o preste sus servicios en la organización, independientemente del nivel jerárquico que ocupe.

### 6.6.1 Instrumento Cualitativo

VECTOR	CATEGORÍAS	VARIABLES	PREGUNTAS ABIERTAS
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	<b>A.INDICADORES SOCIO - DEMOGRÁFICOS</b>		
	(A1) Sexo.	(A1) Masculino - femenino.	
	(A2) Edad.	(A2) Años - Edad.	
	(A3) Estado Civil.	(A3) Casado, Soltero, Unión libre, Separado, Viudo.	
	(A4) Estratificación Social.	(A4) Nivel Estrato / Barrio.	
	(A5) Nivel Socio - Económico.	(A5) Propia, Familiar, En arrendamiento, Otra.	
	(A6) Nivel Socio-Económico.	(A6) No. de Personas a cargo.	
	(A7) Escolaridad.	(A7) Nivel de escolaridad.	
	<b>Datos de Identificación de la Empresa.</b>		
	(A8) Caracterización Socio - laboral.	(A.8) Nombre Empresa. (A.9) Cargo de planta	
	(A9) Caracterización Socio - laboral.		
(A10) Caracterización Socio - laboral.	(A.10) Salario devengado \$.		
(A11) Caracterización Socio - laboral.	(A.11) Tiempo		

<b>CARACTERÍSTICAS SOCIO - ECONOMICAS O DE INGRESOS SALARIARES</b>	<b>B.INDICADORES SALARIALES Y DE RECOMPENSA</b>		
	(B1) Condicion Salarial	(B1) Tipo de salario que recibe, economico, emocional , compensatorio.	
	(B2) Condicion Salarial	(B2) Fechas de pago del Salario, semanal, quincenal, mensual, presentacion cuenta de cobro.	
	(B3) Condicion de Recompensas o incentivos	(B3) Incentivos o Recompensas al personal, reconocimiento, tiempo compensado, estimulo para estudio, vivienda, mejor cargo.	
	(B4) Satisfaccion Salarial	(B4) Le alcanza lo que gana o no le alcanza? ¿Tiene dificultades con lo que gana? ¿Esta muy satisfecho, satisfecho o no lo esta, con su actual salario?	

Representa el conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.		<b>DIMENSIÓN OBJETIVOS</b>	Muy deficiente, Deficiente, Regular, Buena y Excelente	¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?
				¿Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?
				¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, cómo satisface usted sus deseos y necesidades personales?
Corresponde a los comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, ya la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales fundamentados en la amistad y actividades propias de grupos informales. Además a los procesos de interacción entre todo este personal incluso por fuera del trabajo.		<b>DIMENSIÓN COOPERACION Y RELACIONES INTERNACIONALES</b>	Muy baja, baja, regular, Alta, Muy alta	¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?

				Califique la ayuda y colaboración que usted presta a sus compañeros en el trabajo?
				¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?
				Como califica su participación, si usted esta vinculado en grupos de trabajo en la empresa?
				Fuera de las horas de trabajo, con que frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?
				¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?
				Que tanto participe ud de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?
				Que tanta ayuda le piden sus compañeros para el desempeño de su trabajo?
				La empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversion?
				¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?
				¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?
				¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?
				Como califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?

Refiere al nivel de percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes en el paso de los años.		<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO</b>	Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo	Considera adecuado plantear a su Jefe inquietudes y problemas relacionados con lo laboral?
				Considera adecuado plantear a sus compañeros inquietudes y problemas relacionados con lo laboral?
				Realiza sus labores a plena voluntad
				¿Su jefe es una persona justa?
				Considera de carácter relevante siempre obedecer a su Jefe?
				¿Su jefe controla su trabajo?
				¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?
				Considera importante comenta con sus Superiores los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo estrictamente.
				Recibió suficiente información acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?
Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.		<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN</b>	Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo	¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?
				¿En qué medida cumple usted con su trabajo?
				¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?
				¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?

Relaciona la forma como las personas o colaboradores participan en las decisiones de la empresa		<b>DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES</b>	Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo	¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
				¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
				¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?
				¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?
Relaciona como los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control y la percepción de éste tiene relación con el estilo de liderazgo		<b>DIMENSIÓN CONTROL</b>	Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo	¿Su trabajo es revisado en esta empresa?

Refiere a la implicación que tiene el factor salarial y sus componentes en el factor motivacional del funcionario, y que puede incidir negativa o positivamente en su desempeño.		<b>DIMENSIÓN CONNOTACIÓN SALARIAL</b>	Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo	Se encuentra ud satisfecho con su salario actual
				Son cumplidos con el pago de las prestaciones de ley
				Admitiendo la temporalidad propia de los cargos públicos existe estabilidad laboral
				La dependencia permite proyectarse al futuro como promoción interna
				Desde su punto de vista personal tiene injerencia motivacional el tener un mayor y mejor salario

#### DEFINICIONES OPERACIONALES

**VECTORES:** Corresponde al tema o tópico global del que se quiere indagar

**CARACTERÍSTICAS SOCIOEDUCATIVAS:** Nivel de educación formal alcanzado por el trabajador así como de competencias laborales desarrolladas en su trabajo que le permiten desempeñarse adecuadamente en ésta.

**FLEXIBILIZACIÓN DE LAS CONDICIONES SOCIO-LABORALES:** Conjunto de condiciones laborales que determinan la condición flexible del trabajo y que se puede evidenciar fundamentalmente en un contrato a término fijo, en horarios flexibilizados en cuanto a la duración, iniciación y permanencia a lo largo del tiempo, así como en formas de remuneración salarial que pueden pactarse en efectivo o en bonos o complementariamente.

#### DIMENSIÓN OBJETIVOS

Representa el conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.

#### DIMENSIÓN COOPERACION Y RELACIONES INTERPERSONALES

Corresponde a los comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, ya la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales fundamentados en la amistad y actividades propias de grupos informales. Además a los procesos de interacción entre todo este personal incluso por fuera del trabajo.

#### DIMENSIÓN LIDERAZGO

Refiere al nivel de percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes en el paso de los años.

#### DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados

#### DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

Relaciona la forma como las personas o colaboradores participan en las decisiones de la empresa

#### DIMENSIÓN CONTROL

Relaciona como los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control y la percepción de éste tiene relación con el estilo de liderazgo

#### DIMENSIÓN CONNOTACIÓN SALARIAL

Refiere a la implicación que tiene el factor salarial y sus componentes en el factor motivacional del funcionario, y que puede incidir negativa o positivamente en su desempeño.

## Capítulo 7. Identificación los aspectos clave se deben evaluar en las distintas áreas de la organización para conocer la condición del clima organizacional de la Comercializadora

Las unidades de negocio de la Comercializadora Marden son tres: Marden Mayorista, Marden Comercial y Marden Manufactura. Si bien cada una de ellas realiza procesos integrales e interdependientes que permiten el cumplimiento de los objetivos corporativos, dichos procesos a su vez son diferenciados en cuanto a su propósito, esto es, los procesos del Centro de Distribución de Marden Mayorista obedecen a cargos estrictamente logísticos (despacho, recepción, acomodación, distribución, almacenamiento y kardex), los procesos de Marden Manufactura corresponden a cargos estrictamente operativos (corte, empastado, refilado, impresión, entintado, ensamble, empaçado, y rotulado; y los procesos de Marden Comercial competen a cargos comerciales y administrativos (exhibición, mostrador, atención al cliente, tele mercadeo, gestión Pymes, gestión Grandes Empresas, etc.).

En razón de que cada una de las áreas corporativas (en este caso unidades de negocio) son interdependientes pero complementarias, es necesario definir para cada una de ellas sus factores críticos de gestión.

### 7.1 Matriz relacional de las unidades de negocio

Tabla 2. Factores clave x unidad de negocio

Unidad de Negocio	Objetivo de la unidad	Factores clave a evaluar
<p>Marden Mayorista</p> 	<p>Se encarga de la distribución a nivel regional (valle del cauca), para luego extenderse y cubrir la mayor parte del territorio nacional, con excepción de la Costa Atlántica y los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación laboral</li> <li>• Participación de los operarios del centro de distribución logísticos</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>

	<p>Santanderes, llegando también a destinos internacionales como Panamá y Ecuador con varias de sus líneas en marca propia.</p>	
<p>Marden Manufactura</p> 	<p>Se encarga del diseño y elaboración de productos de papelería y oficina, identificados para la Comercializadora como “marcas propias” (blocks, talonarios, hojas de contabilidad, carpetas, etc</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación laboral</li> <li>• Participación de los operarios</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>
<p>Marden Comercial</p> 	<p>Se encarga de comercializar todos los productos propios y de distribución, como también de ofrecer los servicios de impresión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación laboral</li> <li>• Participación de los operarios</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>

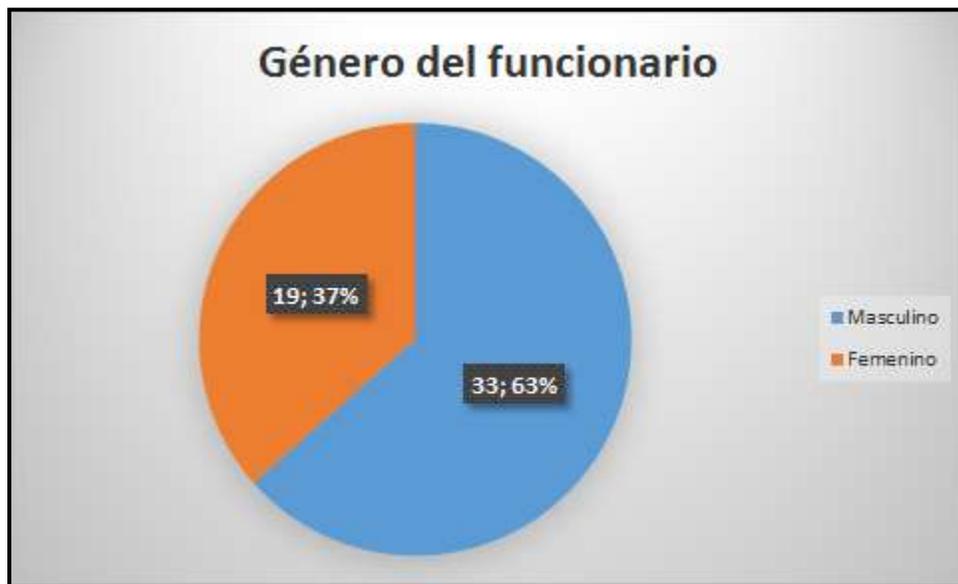
## Capítulo 8. Evaluación de la percepción del clima laboral

Para llevar a cabo este proceso se aplicó una encuesta a cincuenta y dos (52) empleados pertenecientes a las tres (3) unidades de negocio de la Comercializadora Marden, dependencias escogidas para la práctica investigativa. (Ver Anexo 1)

### 8.1 Datos generales

Gráfica 1. Género del personal colaborativo

La siguiente gráfica hace referencia al género del empleado, variable que se indaga para identificar que tan sesgada se encuentra la participación del hombre o la mujer en cargos públicos.

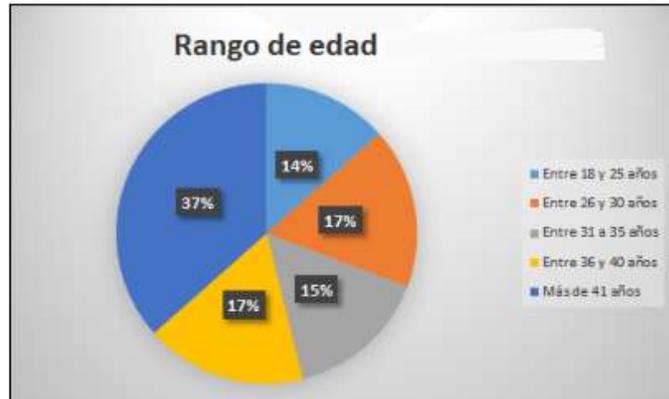


Fuente: Elaboración autora de la investigación

En las empresas comercializadoras y de producción sigue liderando el género masculino en cuanto a la contratación laboral, al menos en el caso de estas dependencias un 63% de los trabajadores son varones.

Gráfica 2. Rango etario del personal colaborativo

El rango etario se esquematiza en la siguiente gráfica, el conocer su tendencia es de denodado interés para la investigación, porque con base a dicho promedio se pueden realizar análisis de comportamiento.

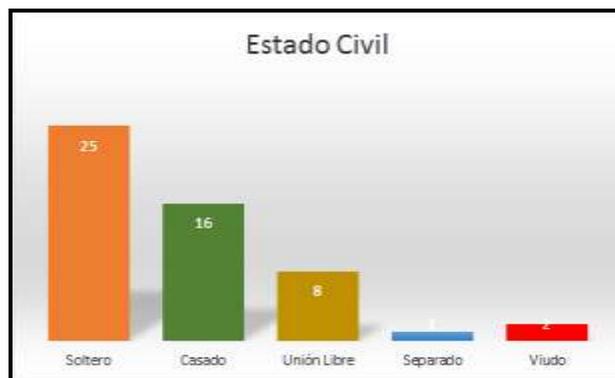


Fuente: Elaboración autora de la investigación

Los resultados en cuanto a la edad presentan valores equilibrados, solo el 37% de los encuestados se diferencian por rangos de edades del resto, donde se sitúan empleados en un rango etario de más de 40 años. En las empresas comercializadora, las personas que conforman este rango de edad vienen laborando en forma continua lo que refleja una estabilidad laboral

Gráfica 3. Estado civil del personal colaborativo

Para conocer si existe una correlación entre el estado civil y el clima laboral con base en las dimensiones auscultadas del modelo IMCOC se requiere identificar para el personal encuestado esta variable.



Fuente: Elaboración autora de la investigación

En cuanto a estado civil, 25 personas del personal colaborativo adscrito a estas dependencias son solteras, que, de hecho, constituyen el 48%, correspondiendo casi la mitad de la población encuestada, También destacan el 15% de los empleados que viven en “unión libre”.

La gráfica siguiente (gráfica 4) tiene la intencionalidad de conocer el número de personas que dependen económicamente de estos empleados, la intencionalidad de este proceso es conocer que tanto influye el número de personas a cargo con el desempeño del empleado en la ejecución de sus labores.

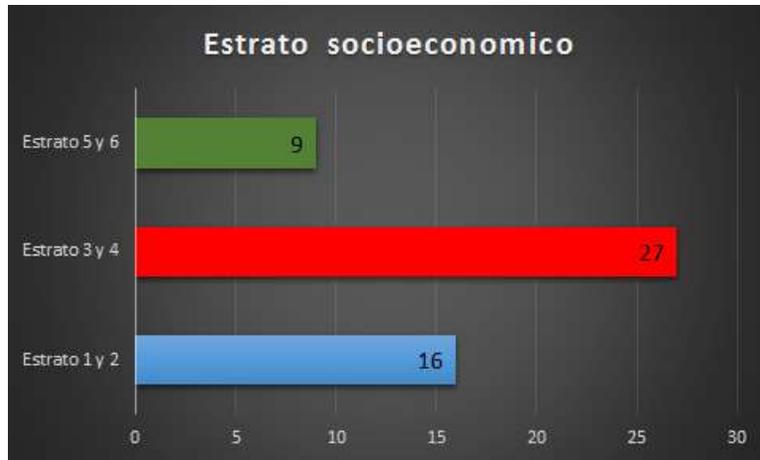
Gráfica 4. Personas a cargo del personal colaborativo



Fuente: Elaboración autora de la investigación

Gráfica 5. Estrato socioeconómico del personal colaborativo

La relación entre el estrato socioeconómico con el desempeño del empleado de empresa comercializadora es lo que se pretende identificar con esta gráfica, dicha proporcionalidad se relaciona directamente con el clima laboral

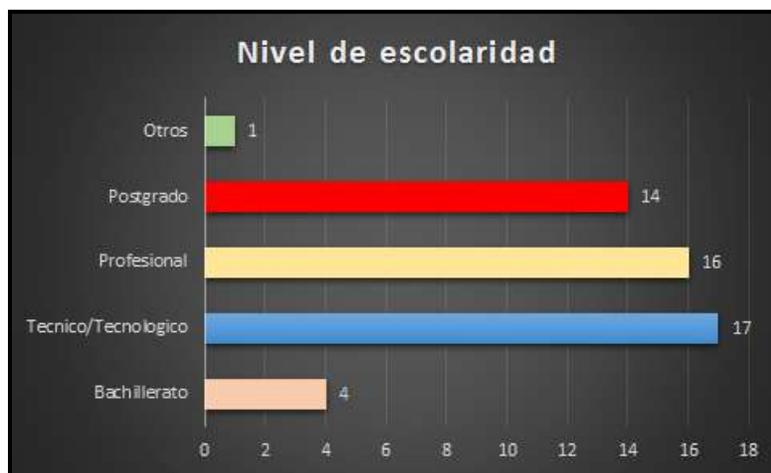


Fuente: Elaboración autora de la investigación

El 85% de personas que contestaron tener a su cargo de 1 a 4 personas. También, arrojan los datos que los empleados de la Comercializadora pertenecen en su mayoría a los estratos 3 y 4 (27 empleados).

Gráfica 6. Nivel de escolaridad del personal colaborativo

En lo que tiene que ver con los cargos de operación se cuestiona mucho el nivel de escolaridad que deban tener los empleados, para ejercer de la manera más idónea sus labores. El gráfico siguiente muestra dicha relación.



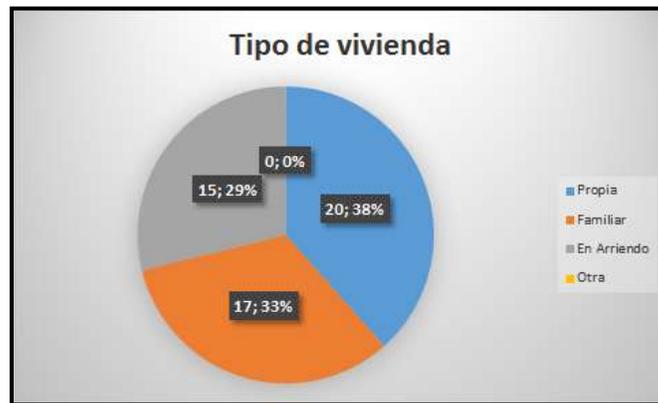
Fuente: Elaboración autora de la investigación

En relación al nivel educativo los resultados estuvieron muy parejos, siendo muy destacable el porcentaje de empleados que se han preocupado por profesionalizarse y

especializarse; este hecho obviamente es un valor agregado para los intereses de eficiencia y calidad en el servicio que se espera este gremio.

Gráfica 7. Tipo de vivienda del personal colaborativo

En esta gráfica lo que se pretende saber es porcentualmente como se encuentra distribuido los diferentes tipos de vivienda respecto a los empleados para tomar esa información como referencia de análisis de influencia de esta variable con el clima laboral.



Fuente: Elaboración autora de la investigación

Que el 38% de los encuestados posean “vivienda propia” puede significar que estos empleados han sabido aprovechar su instancia laboral y la cantidad de planes y proyectos puestos en marcha por la organización para adquirir casa propia.

Gráfica 8. Tiempo laborado en la Comercializadora

Evaluar si el tiempo laborado tiene injerencia en el clima laboral, es la pretensión de esta gráfica al indagar la distribución por este rango etario.



Fuente: Elaboración autora de la investigación

Como se han abierto varios puntos de venta, muchos empleados llevan poco tiempo laborando

## 8.2 Tabulación e interpretación dimensiones

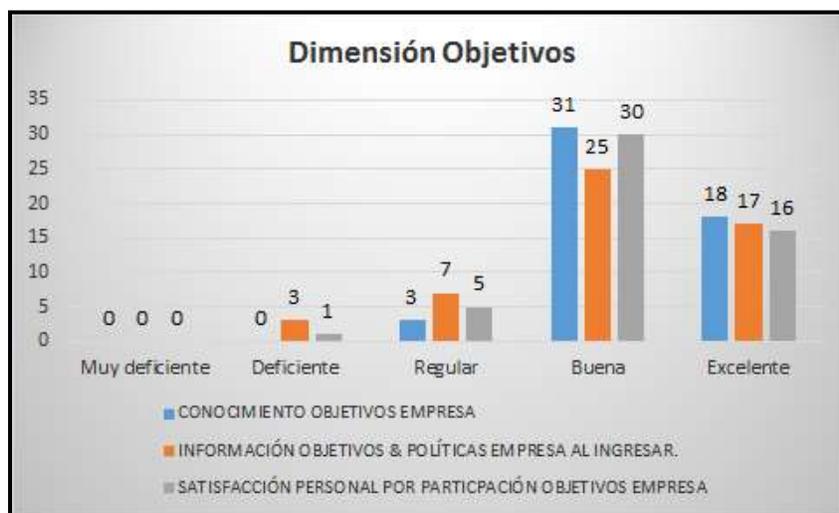
Tabla 3. Dimensión objetivos

	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	0	0	3	31	18
¿Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?	0	3	7	25	17
¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, cómo satisface usted sus deseos y necesidades personales?	0	1	5	30	16

Fuente: Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017) con tabulación de datos propios de la investigación

Gráfica 9. Dimensión Objetivos

La gráfica siguiente relaciona la dimensión objetivos que representa el conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.



Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

En un gran porcentaje (casi el 60%) de los empleados encuestados admite estar alineados a los objetivos corporativos, asientan estar informados y sostienen que participan dinámicamente en el cumplimiento de los mismos, esto es una buena señal para un proceso comunicativo.

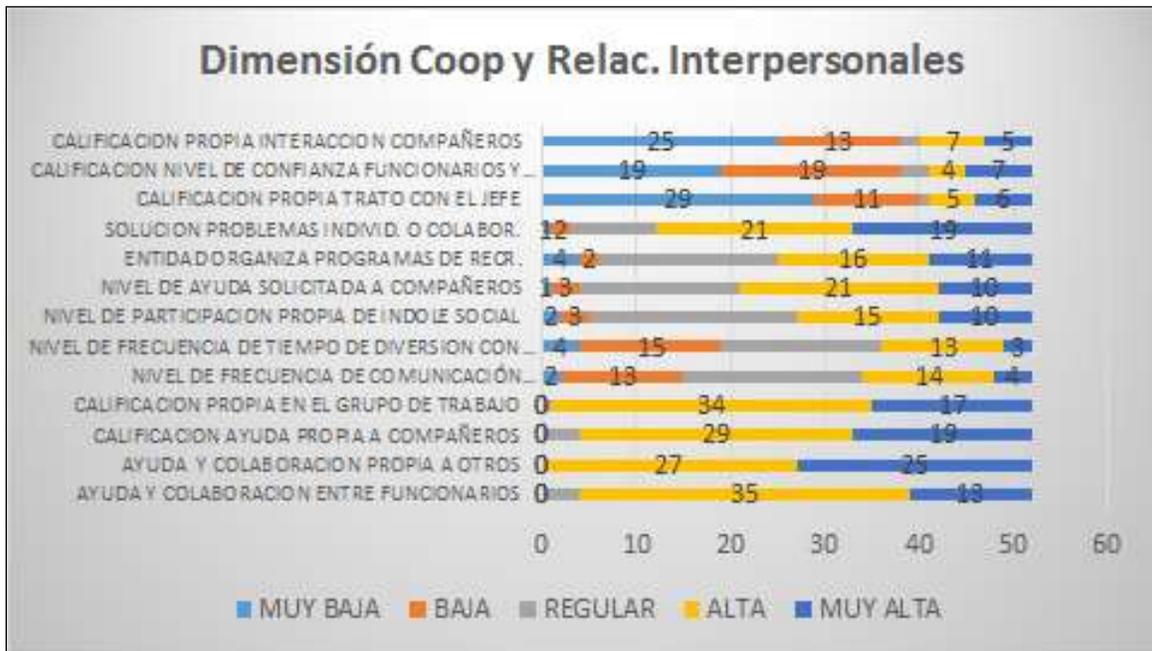
Tabla 4. Dimensión Cooperación y Relaciones Interpersonales

	MUY BAJA	BAJA	REGULAR	ALTA	MUY ALTA
AYUDA Y COLABORACION ENTRE FUNCIONARIOS	0	0	4	35	13
AYUDA Y COLABORACION PROPIA RESPECTO A OTROS	0	0	0	27	25
CALIFICACION AYUDA PROPIA PROVISTA A OTROS COMPAÑEROS	0	0	4	29	19
CALIFICACION PROPIA EN EL GRUPO DE TRABAJO	0	0	1	34	17
NIVEL DE FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN EXTRALABORAL	2	13	19	14	4
NIVEL DE FRECUENCIA DE TIEMPO DE DIVERSION CON COMPAÑEROS (EXTRALABORAL)	4	15	17	13	3
NIVEL DE PARTICIPACION PROPIA DE INDOLE SOCIAL	2	3	22	15	10
NIVEL DE AYUDA SOLICITADA A UD POR COMPAÑEROS	1	3	17	21	10
LA ENTIDAD ORGANIZA PROGRAMAS DE RECREACION	4	2	19	16	11
SOLUCIONA LOS PROBLEMAS SOLO O PIDE COLABORACION	1	2	9	21	19
CALIFICACION PROPIA SOBRE EL NIVEL DE TRATO CON EL JEFE	29	11	1	5	6
CALIFICACION PROPIA DEL NIVEL DE CONFIANZA ENTRE FUNCIONARIOS Y JEFE	19	19	3	4	7
CALIFICACION PROPIA NIVEL DE INTERACCION CON COMPAÑEROS	25	13	2	7	5

Fuente: Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017) con tabulación de datos propios de la investigación

Gráfica 10. Dimensión Cooperación y Relaciones Interpersonales (Subdimensión 1)

Esta gráfica corresponde a los comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, y a la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales fundamentados en la amistad y actividades propias de grupos informales pero se relaciona con la Subdimensión asociada exclusivamente la cooperación y las relaciones interpersonales

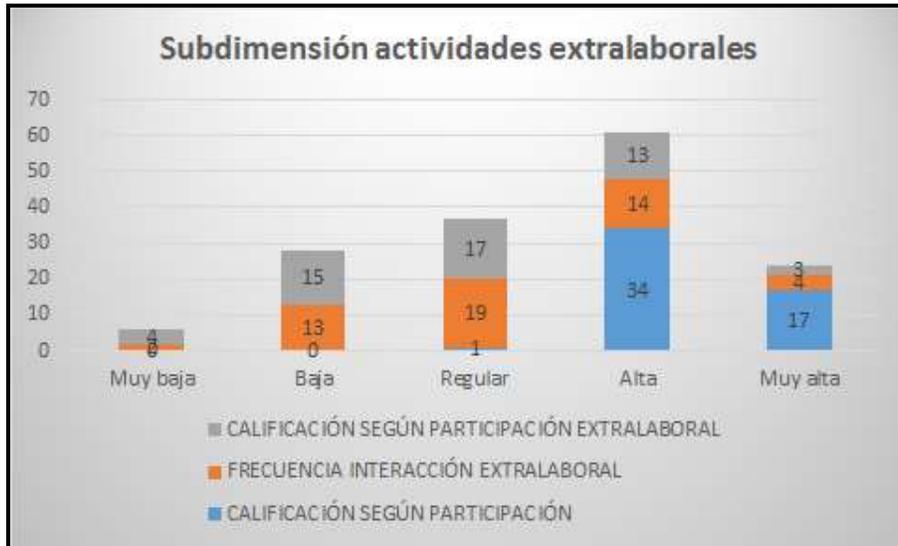


Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

De acuerdo a este esquema la calificación es alta en la mayoría de los ítems que concierne a los aspectos de cooperación y relaciones interpersonales; es decir, que según estas respuestas existe un buen ambiente de ayuda entre los empleados, pero sobre todo se tiene una favorable opinión sobre el nivel de colaboración que cada persona dice tener, aclarando que no necesariamente dichas percepciones corresponden a un hecho tangible. Lo que sí quedó en evidencia es que el nivel de confianza entre compañeros es muy bajo.

Gráfica 11. Subdimensión actividades extralaborales

Esta gráfica se desprende de la Dimensión Cooperación y relaciones interpersonales, pero se relaciona con la Subdimensión asociada exclusivamente a las actividades extralaborales

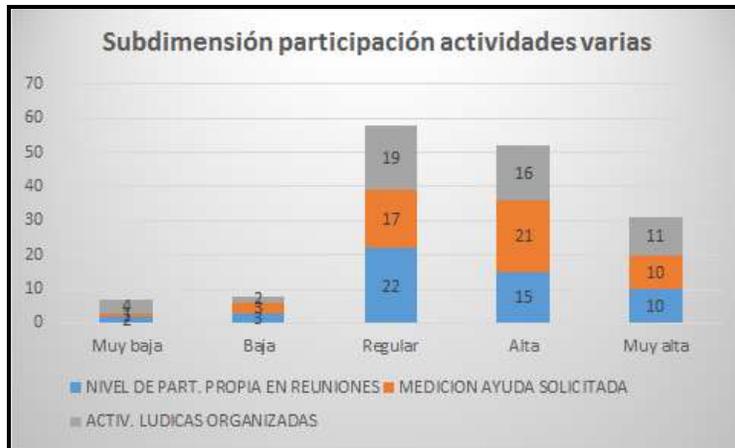


Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

Según la subdimensión actividades extra laborales, la interacción entre empleados tanto de la misma unidad de negocio como de diferente dependencia es alta; habría que indagar con mayor profundidad las razones de este volumen de sociabilidad entre empleados, preguntarse qué tan conveniente para el clima organizacional es que los empleados de diferentes dependencias tengan tanto volumen de comunicación.

Gráfica 12. Subdimensión Participación actividades varias

Esta gráfica se desprende de la Dimensión Cooperación y relaciones interpersonales pero concierne con la Subdimensión asociada exclusivamente a la participación de actividades variadas

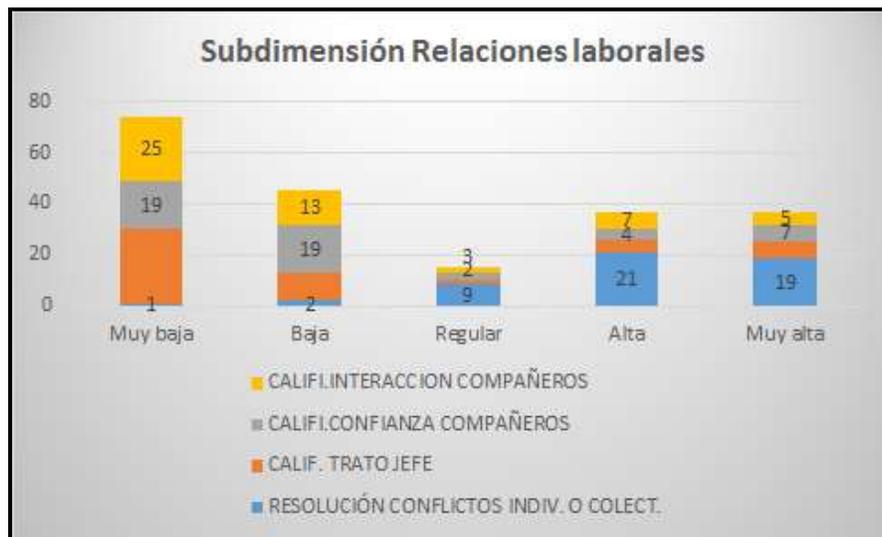


Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

Las calificaciones más representativas son regular, alta y muy alta, ordenándolas de mayor a menor. De estas tres, el número más alto de calificaciones corresponde al nivel de participación propia en las reuniones, lo que indica que el empleado está más presto y solícito a participar, por su propia iniciativa, en las diferentes actividades que se programan.

Gráfica 13. Subdimensión relaciones laborales

Esta gráfica se desprende de la Dimensión Cooperación y relaciones interpersonales, pero se relaciona con la Subdimensión asociada exclusivamente a las relaciones laborales



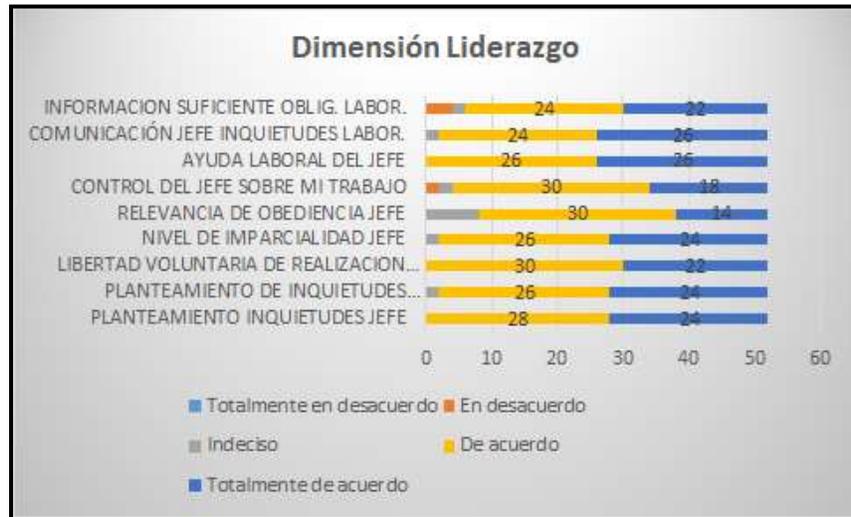
Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

En relación a la subdimensión relaciones laborales, lo más notorio de estos resultados, es que el nivel de confianza entre empleados no es la mejor (sumando los calificativos de baja y

muy baja como los valores más representativos), como también el nivel de resolución de conflictos entre pares.

Gráfica 1. Dimensión Liderazgo

Esta gráfica corresponde a la dimensión liderazgo que refiere al nivel de percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes en el paso de los años.

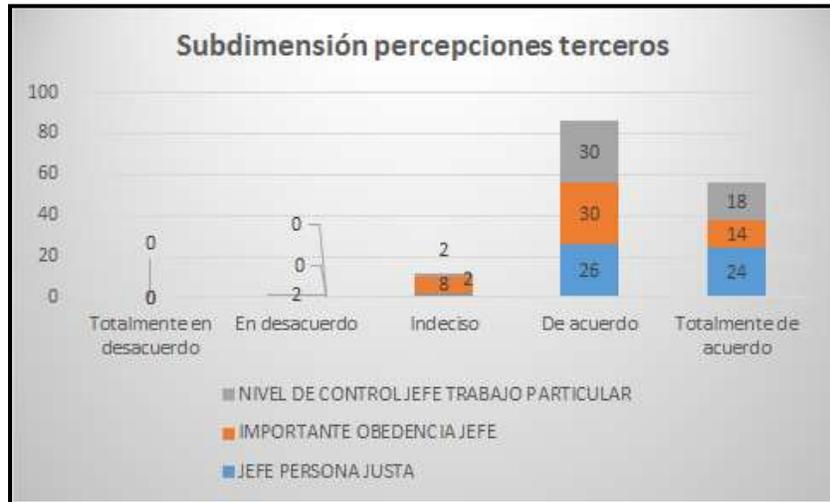


Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

La mayoría de los ítems evaluados en la dimensión liderazgo dan cuenta de una percepción de satisfacción, lo que evidencia un nivel de aceptación generalizado; a pesar de que se admite un control alto de la dirección sobre las labores de los empleados, no obstante, dicha percepción no se considera como un hecho preocupante, tomando en consideración que la calificación “totalmente de acuerdo” ocupa el segundo valor en las calificaciones.

Gráfica 2. Subdimensión Percepciones sobre terceros

Esta gráfica se relaciona con la Dimensión Liderazgo pero en la subdimensión percepciones sobre terceros.

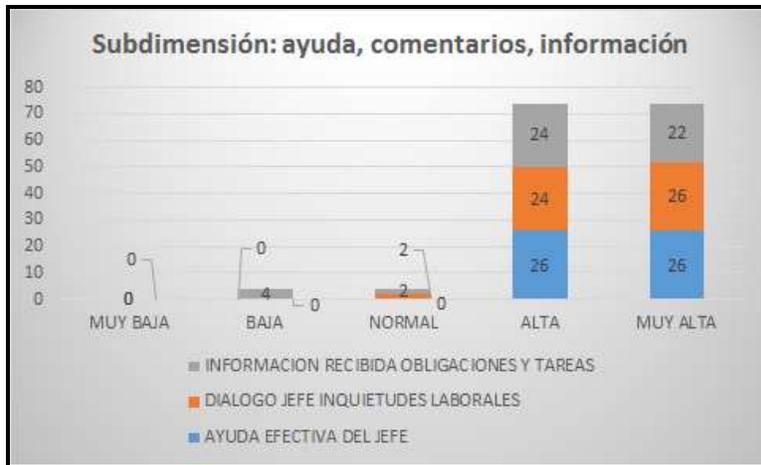


Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

En relación a la subdimensión percepciones de terceros, los empleados consideran en su mayoría a sus jefes como personas justas y equitativas, este factor contribuye positivamente al clima laboral, en el sentido en que se evitan comentarios generalizados entre compañeros sobre inconformidades que van creando un ambiente tenso.

Gráfica 3. Subdimensión Ayuda, comentarios e información

Esta gráfica se relaciona con la Dimensión Liderazgo, pero en la subdimensión ayuda, comentarios e información.



Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

En cuanto a la subdimensión: ayuda, comentarios e información; los empleados dan la aprobación de que la ayuda que suministra el jefe respecto a sus quehaceres se ubica en un rango positivo (alta y muy alta, respectivamente).

Gráfica 4. Dimensión Motivación

La gráfica siguiente concierne a la dimensión motivación, esta variable permiten concluir que existen factores motivacionales (internos del individuo) que se pueden constituir en fortalezas.

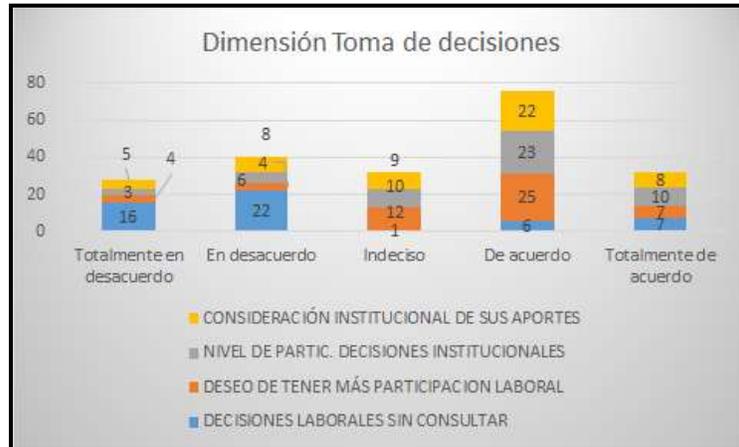


Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

Respecto a la dimensión motivación; se evidencia que el factor motivacional es de gran relevancia para el empleado, y “grosso modo” los funcionarios encuestados se muestran satisfechos.

Gráfica 5. Dimensión toma de decisiones

La gráfica siguiente refiere a la Dimensión Toma de Decisiones que relaciona la forma como las personas o colaboradores participan en las decisiones de la empresa

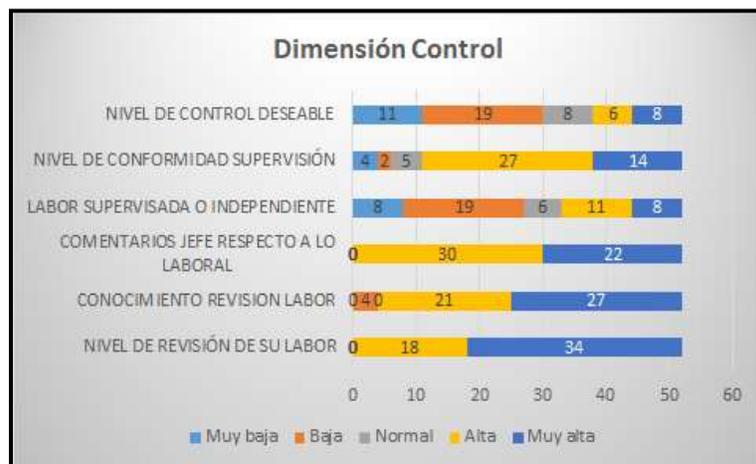


Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

Los valores más representativos de la dimensión toman de decisiones, correspondieron al calificativo “de acuerdo”, con volúmenes cuantitativamente muy similares, que muestran el nivel muy equitativo de opiniones.

Gráfica 6. Dimensión Control

La gráfica siguiente concierne a la Dimensión Control que relaciona cómo los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control



Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

Tomando el valor más representativo de todos, el ítem “nivel de revisión de su labor”, se observa que el mayor valor correspondió a la calificación “Muy alta” esto quiere decir que existe cierta incomodidad en el empleado al sentirse supervisado a toda hora, que, en relación con el Clima Organizacional, se considera un factor negativo, que debe ser revaluado.

Gráfica 7. Dimensión Connotación salarial

La gráfica siguiente hace referencia a la Dimensión Connotación salarial que corresponde a la implicación que tiene el factor salarial y sus componentes en el factor motivacional del empleado



Fuente: Elaboración autora de la investigación con base en el Modelo IMCOC (Mendez Alvarez, 2017)

La dimensión motivación versus salario, arroja en lo que atañe al salario que los empleados están conformes en términos generales por la cuantía y por el pago oportuno, esto contribuye positivamente como incentivo en un contexto laboral.

## Capítulo 9. Propuesta de mejora

El siguiente cuadro resume las diferentes acciones de mejora que se proponen para los empleados públicos que hacen parte de las unidades de negocio de la Comercializadora Marden del municipio de Palmira, y de esta manera contribuir a la consolidación de un clima laboral agradable y eficiente en relación con los objetivos de la organización

*Cuadro 2. Propuestas de mejora*

<b>Nombre de la propuesta</b>	<b>Connotación o beneficio</b>
<p><b>Liderazgo compartido</b></p> <p>El liderazgo compartido representa una forma de liderazgo de equipos donde todos los miembros del equipo, en vez de un solo miembro (líder), asumen la obligación de comportarse como líderes. Se caracteriza por una toma de decisiones colaborativa y una responsabilidad compartida sobre los resultados, es un proceso de mutua influencia entre los miembros del equipo u organización llevada de manera en que cada uno lidera al resto hacia la consecución de objetivos (Hoch &amp; Dulebohn, 2013).</p>	<p>Los empleados de las tres unidades de negocio sentirán mayor valor de sus ejecutorias por un lado, por otro lado disminuirían su inconformidad por la excedida supervisión de sus jefes, y en forma adicional tendrán mayor sentido de apropiación por la entidad.</p>
<p><b>Procesos de formación y capacitación continua</b></p> <p>Mediante los cursos y actividades formativas, se posibilita que los empleados se fijen metas periódicas para ir asimilando nuevos</p>	<p>Si los empleados tienen el beneficio de la constante capacitación y formación, se sentirán más motivados al ver tangible su posibilidad de mejoramiento laboral y de calidad de vida,</p>

<p>conocimientos, desarrollando su carrera profesional.</p>	<p>optimizando su autoestima en contexto laboral y social.</p>
<p><b>Ofrecimiento de beneficios extralaborales</b></p> <p>El jefe puede suministrar otro tipo de beneficios a sus empleados para que se sientan motivados y para que no vean el trabajo como un cumplimiento protocolario y nada más.</p>	<p>Los empleados de la Comercializadora se quejan de lo rutinarios de sus labores, en consecuencia cualquier beneficio que se relacione con actividades donde puedan romper esa monotonía repercutirían favorablemente en su desempeño</p>
<p><b>Mejoramiento de los niveles de confianza entre pares mediante actividades en pareja o grupales</b></p> <p>Refiere a la innovación y aplicación de estrategias que promuevan las actividades grupales</p>	<p>Se pueden generar grupos de alto rendimiento sobre ideas de mejoramiento de procesos, se puede ir rotando los miembros del grupo para crear vínculos más estrechos entre los compañeros de trabajo.</p>
<p><b>Promocionar actividades laborales y extralaborales entre dependencias</b></p> <p>Uno de los puntos álgidos ha sido precisamente una comunicación condicional entre empleados de diferente dependencia, por ello resulta potencialmente eficaz optimizar esos procesos de interacción, por lo que sería muy atractivo abrir puertas entre dependencias para sea más fluido el proceso de comunicación</p>	<p>Se pueden programar capacitaciones conjuntas en cuanto a lo laboral, pero de igual forma se pueden plantear actividades lúdico-recreativas para destensionar el ambiente entre dependencias</p>

Fuente: Elaboración autora de la investigación

## Capítulo 10. Resultados y discusión

En atención al trabajo de campo llevado a cabo en la presente investigación parametrizada por la encuesta diligenciada para analizar el clima organizacional de todas las tres unidades de negocio de la Comercializadora Marden con base en el modelo IMCOC se han presentado los siguientes resultados, los cuales se discutirán desde dos perspectivas, la inherente a la aplicación del modelo IMCOC y sus respectivas dimensiones con los empleados de las dependencias escogidas de la Comercializadora; y la relacionada con el impacto de las reformas laborales en la flexibilización del trabajo de un empleado con cargo activo en una entidad pública.

### 10.1 Contrastación del clima laboral desde el trabajo de campo con las dimensiones del modelo IMCOC

#### 10.1.1 Dimensión Objetivos

La primera dimensión propuesta por el Modelo IMCOC fue la de **Objetivos**, en la cual se afirma que *el 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*; cuando se indagó a los empleados sobre este apartado, se encontró que en un 60% de ellos reconocen estar alineados a los objetivos corporativos, y afirman estar informados al respecto. (Ver gráfica 11). De hecho, los criterios de calificación “buena” y muy buena” así lo avalan. De todas formas, el pertenecer a una de estas dependencias en calidad de funcionaria en actividad, me permite confirmar que efectivamente es sobre la marcha, y con base en la cotidianidad laboral, que se logra concatenar la labor que uno ejecuta con los objetivos estratégicos, reconociendo que, en el caso de la Comercializadora, si se da una retroalimentación constante de los mismos por parte de los jefes, lo que contribuye positivamente al ambiente organizacional.

### 10.1.2 Dimensión Cooperación y Relaciones Interpersonales

Respecto a la segunda dimensión **Cooperación y Relaciones Interpersonales**; la teoría IMCOC sostiene que, *si bien se presentan comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, se evidencia que no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales, siendo esta la situación que afecta con mayor intensidad la variable*. En el gráfico 12, claramente se aprecia que un 66.66% de los encuestados presenta una calificación alta, en el ítem, “colaboración propia en el grupo de trabajo”, y en el ítem “ayuda y colaboración entre empleados”, el 92.30% presenta una calificación alta y muy alta.

Referente a esta aseveración, los resultados en la encuesta dan cuenta que efectivamente, y a pesar de que existe un buen ambiente de ayuda entre los empleados, el nivel de confianza entre ellos para asuntos extralaborales es muy bajo, lo que tiene una explicación, y es que en este tipo de organizaciones, o al menos en la Comercializadora, con base en mis propias vivencias como funcionaria, las personas nos abstenemos de hacer comentarios o “soltar información” que pueda desencadenar dificultades por conflictos de interés.

### 10.1.3 Dimensión Liderazgo

La tercera dimensión examinada en la encuesta de análisis de clima organizacional en la Comercializadora Marden de Palmira fue la de **Liderazgo**, que según los criterios del Modelo IMCOC indica:

*En las empresas colombianas se muestra estable en la percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes con el paso de los años. El liderazgo percibido, sin dejar de ser autoritario, manifiesta la tendencia de algunos líderes a actuar con orientación a las personas. Hay dependencia frente a la autoridad establecida, se tiende a consultar inquietudes y problemas que se presenten en el trabajo con el jefe inmediato, quien apoya la solución al mismo. No se perciben comportamientos de justicia en los jefes, a pesar de ello, sus órdenes son obedecidas, reafirmando la sumisión en las personas a la autoridad establecida. (Mendez Alvarez, 2017).*

Los resultados en este apartado en las encuestas de medición de clima organizacional realizadas en la Comercializadora Marden de Palmira muestran que en términos generales el liderazgo demostrado por los Jefes es bien recibido, donde el punto a resaltar que si quiere puede generar polémica, es el relacionado con el nivel alto de supervisión y control del jefe respecto a sus subordinados. Algunas consideran que es exagerado, no obstante, les parece relevante para el clima organizacional que esto se dé así, para garantizar un ambiente controlado, incluso valoran positivamente la ayuda que el jefe les suministra respecto a sus dudas e inquietudes. Cuantitativamente, el 97% en promedio sumando los nueve interrogantes de esta dimensión, tienen calificaciones alta y muy alta, lo que pone de manifiesto que existe una percepción positiva de la misma. (Ver Gráfica 16)

#### **10.1.4 Dimensión Motivación**

La cuarta dimensión explorada y quizás más relevante fue la de **Motivación**; variable que con base en el Modelo IMCOC *permite concluir que existen factores motivacionales (internos del individuo) que se pueden constituir en fortalezas y que se expresan por la satisfacción que tienen todos los empleados por trabajar y pertenecer a su empresa, así como la importancia que dan al contenido del cargo que desempeñan.* (Mendez Alvarez, 2017).

El factor motivacional en el caso de los empleados de la Comercializadora, tiene capital importancia tanto así que para dos criterios específicos (nivel propio de satisfacción laboral y nivel de relevancia laborar para esta entidad, 41 y 41 respectivamente en puntaje), presentaron la valoración “muy alta”. Cuantitativamente, los resultados de los cuatro ítems, se resumen así: Ítem 1, Nivel de relevancia el laborar para esta entidad (78.48%, muy alta); Nivel de recompensa recibido (75%, muy alto); Nivel de cumplimiento laboral (63.46%, alta y muy alta); y Nivel propio de satisfacción laboral (78.48%, muy alto). (Ver Gráfica 19).

#### **10.1.5 Dimensión Toma de Decisiones**

La quinta dimensión “**Toma de Decisiones**”, según el modelo IMCOC esta variable indica:

*Tiene una correlación entre el estilo de liderazgo y la forma como las personas participan en las decisiones de la empresa. Los resultados consolidados en el tiempo (1980-2005) muestran que el tipo de participación en decisiones de grupo o individualmente no es satisfactorio. Los resultados indican un bajo nivel de participación en el proceso de decisiones*

*en el ámbito de trabajo individual o del cargo, así como en grupo en asuntos relacionados con la tarea y los objetivos de área.*

Ya enfocado en los resultados propios de la Comercializadora hay que decir que, si bien el personal que labora en estas unidades de negocio, se muestra conforme con el nivel de participación en la toma de decisiones, consideran que pudiera ser más alto, de todas formas, valoran el hecho de que sus aportes son tenidos en cuenta así no sea en todas las decisiones. Ante esta realidad, tengo que manifestar que las decisiones que se toman en las dependencias no siempre se pueden compartir por lo delicadas y confidenciales, lo digo porque yo soy la actual subdirectora de Comunicaciones y puedo dar fe de ello. Cuantitativamente el comportamiento más relevante se presenta en tres ítems; Decisiones Laborales Sin Consultar (73.07%, en desacuerdo y muy en desacuerdo); Deseo De Tener Más Participación Laboral (61.53%, acuerdo y muy de acuerdo); y Consideración Institucional De Sus Aportes (57.69%, acuerdo y muy de acuerdo). (Ver Gráfica 20)

#### **10.1.6 Dimensión Control**

La sexta dimensión puesta a consideración en la encuesta fue la de **Control**, el modelo IMCOC afirma respecto a esta variable:

*Los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control y la percepción de éste tiene relación con el estilo de liderazgo. Existe consenso y aceptación entre los empleados acerca del comportamiento del jefe inmediato como agente de control y la frecuencia de intervención, pero, al mismo tiempo, se percibe algún nivel de insatisfacción por la forma como el jefe realiza el seguimiento al trabajo de la persona.* (Mendez Alvarez, 2017).

Los resultados evidencian en las dependencias de la Comercializadora, que existe conformidad respecto a esta variable en términos generales, a pesar que en algunos casos los empleados la consideran muy alta en lo que refiere a la revisión, esto es, están conformes si y es importante para ellos que haya control, pero sin llegar al extremo del exceso de revisión, porque de alguna manera, dicho evento intimida a las personas o las predispone.

En forma cuantitativa, los resultados evidencian el siguiente comportamiento, 100% de calificación alta y muy alta en el ítem “Nivel de revisión de su labor”, lo que se percibe como

exagerado; en el ítem “Comentarios del Jefe en cuanto a lo laboral”, 100%, igual se percibe como exagerado, y “Nivel de Conformidad Supervisión”, 78.84% entre alto y muy alto; se considera que para el personal no es relevante un nivel alto de supervisión de sus labores. (Ver Gráfica 21)

### **10.1.7 Dimensión Connotación Salarial**

La última dimensión diagnosticada fue la de **Connotación Salarial**, esta no hace parte del Modelo IMCOC, sino que quiso incluir porque que el salario es uno los puntos más relevantes en el análisis del clima organizacional de cualquier organización; en este propósito los resultados es que un 94.03 % de los empleados encuestados confirman la injerencia salarial en la motivación laboral. (Ver Gráfica 22)

Analizando las dimensiones propuestas de Litwin & Stringer, (1968), y con base en los resultados arrojados en el trabajo de campo realizado en las dependencias de la Comercializadora, se encontró que en la dimensión Calidez (La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales), se cumple en lo laboral con una valoración alta, pero en lo extralaboral una valoración regular, por las razones de conflictos de interés. En la dimensión Apoyo (La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas), se encontraron valoraciones altas, y muy alta, respectivamente en la ayuda y colaboración entre empleados.

Contrastando las dimensiones Pitchard, & Karasick, (1973) vinculadas con el Clima Organizacional en las dependencias de la Comercializadora escogidas para este estudio indagatorio, se encontró que la segunda de ellas llamada Conflicto y Cooperación (Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización), se cumple cabalmente, pues las valoraciones son altas (67.30%) en lo que atañe a lo colaboración laboral grupal, aunque no es menos cierto decir que en lo relacionado con el nivel de confianza entre empleados, la valoración fue baja (36.53%).

En lo que corresponde a la dimensión Rendimiento (Se trata de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante), en el caso puntual de los encuestados en este trabajo de campo, existe una conformidad generalizada en cuanto al valor percibido, y al cumplimiento del salario, es decir estas variables presentan valoraciones altas.

El modelo de medición del clima organizacional planteado por (Toro Alvarez & Sanín Posada, 2013), contempla diferentes variables, de las cuales las que se relacionan con el trabajo de campo son: *trato interpersonal* (percepción del grado en el que el personal se ayuda entre sí); en este punto en la Alcaldía de Palmira, existe una gran colaboración entre empleados; *apoyo del jefe* (percepción del grado en el que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores), en esta parte en la encuesta quedó evidenciado que la ayuda y colaboración del Jefe se encuentra en una valoración sesgada hacia lo positivo, es decir valoraron ese apoyo, la única inconformidad fue que algunos empleados consideraron exagerada el control y la supervisión que ellos ejercen. ; *retribución* (Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo; esta variable al medirla resultó positiva, al igual que la conformidad por los pagos oportunos.; *claridad organizacional* (grado en el que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa); esta variable tuvo valoraciones alta y muy alta, lo que por su peso se infiere que hay un ambiente organizacional idóneo en cuanto a esta parte.

Reddin, (2004), describe diferentes tipos de clima organizacional para que el empresario decida cuál resulta más pertinente para su particularidad corporativa., como un insumo para decidir qué clima debería existir en su propia organización.

El autor habla de cuatro tipos básicos de clima organizacional: 1) Orientado al Control (basado en sistemas); 2) Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza a la gente); 3) Orientado a la Productividad y el Rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción), y 4) Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo).

Es claro que este autor, no tuvo en cuenta la diferencia de una empresa privada con una entidad estatal, porque al analizar estos cuatro tipos básicos, excepto la cuarta (4) ninguna aplica a un contexto público.

Ali Giraldo, (2011), por su parte, sostiene una premisa que va muy de la mano de los resultados encontrados en este proyecto: dicho autor afirma que *la conducta de un empleado es el resultado de las percepciones que éste posea de la organización; las cuales van a depender, en gran medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro experimente en el día a día de su labor*. Juzgar que dicha aseveración se cumple a cabalidad en esta entidad, respecto a lo que afirma el autor es subjetivo, no obstante, como funcionaria activa de la Comercializadora tengo un preconocimiento de la situación y se de primera mano, como son las reacciones de los empleados ante este tipo de cuestionarios, por ello sostengo, porque los conozco y estuve ahí realizando el trabajo de campo que ellos no contestaron el cuestionario en forma “mecánica” sino que por el contrario, pensaban cada respuesta, como dando a entender que laborar en una entidad pública exige otros códigos de comportamiento. De hecho, entre respuesta y respuesta, algunos empleados expresaban con sus propias palabras, las diferentes situaciones experimentadas en su lugar de trabajo; información que, si bien se salía del contexto del diligenciamiento del cuestionario, no era menos relevante para identificar los diferentes matices que se presentan en este tipo de entidades del Estado.

Calderón Hernández, (2004), enfatiza en *que la gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos corporativos*. La verdad, este tipo de afirmación resulta muy pertinente para este proyecto una vez conocidos sus resultados, porque una entidad pública como la Comercializadora de un municipio, considerando su vasto número de habitantes, exige un liderazgo más estratégico, no debe aceptarse, la justificación ya reiterativa del área de Gestión Humana, que es que existen muchos “conflictos internos que resolver más apremiantes”.

La prioridad en un contexto actual de gestión pública es la organización, y no el empleado o el cliente externo, es perentorio un proceso de adaptación de la entidad a los nuevos escenarios de mercado. Por citar un ejemplo, todavía existe mucha tramitología que se hace en papel, con su consecuente proceso de burocratización asociado, cuando hoy en día existen Sistemas Informáticos que optimizan dicha gestión, cuya utilización es desestimada deliberadamente. Esos avances en administración estratégica de Porter, Kaplan, Norton, por citar los más nombrados, debe buscárseles aplicabilidad en las entidades públicas. La dependencia de

Gestión Humana, no debe “gestionar sus acciones administrativas a espaldas de la realidad orbital”, por el contrario está llamada a liderar el direccionamiento estratégico de sus dirigidos.

## Capítulo 11. Conclusiones

El estudio realizado por medio de la aplicación del Modelo IMCOC evidenció que, si bien los criterios de este modelo son válidos para todas las dimensiones en las empresas privadas, no lo son tanto para las Comercializadoras, donde existen muchos conflictos de interés entre dependencias. Por otro lado, uno de los hallazgos más representativos y estrechamente relacionado con el tema objeto de estudio (clima organizacional) es que el bajo nivel de confianza entre empleados; este hecho aunque justificable por los conflictos de interés, no es sostenible en el tiempo en términos de calidad de las relaciones personales y laborales entre empleados y para el normal funcionamiento, productividad y en general calidad de prestación del servicio de las dependencias, porque a largo plazo puede crear brechas profundas entre algunas dependencias.

Se corroboró en esta encuesta que la forma de vinculación laboral en los cargos públicos en Colombia más utilizada es el nombramiento en temporalidad, lo que efectivamente puede estar afectando el ambiente organizacional, esto se percibe porque en el interactuar del investigador constantemente con algunos empleados pertenecientes a esta categoría contractual, se nota poco sentido de apropiación de la entidad. Esto se afirma porque en la realización del trabajo de campo, se aplica la técnica de observación no participante.

Existe también, con base en los hallazgos, un nivel de inconformidad sobre el exceso de supervisión de tareas, e intromisión si se quiere, por parte del jefe a sus subordinados, aunque en algunos casos ellos lo catalogan de necesario para garantizar que se cumplan los objetivos, por otro lado, lo tildan de excesivo e influenciado negativamente.

## Capítulo 12. Recomendaciones

Una de las principales comisiones a ejecutar después de este tipo de investigaciones del recurso humano, es que se tenga un seguimiento más estrecho al tema organizacional en las entidades, que no esperen que las administraciones de turno tomen acciones que por lo regular resultan extemporáneas.

Que el empleado que está detrás de dicho puesto burocrático ejerza un rol más protagónico en sus tareas, porque quedó demostrado que la participación y dinámica en un contexto organizacional dependerá en gran manera del sentido de pertenencia del empleado con su investidura.

Fortalecer el programa de bienestar social que permita conocer a los empleados de otras dependencias y crear lazos de amistad y compañerismo, que a su vez permite optimizar funciones y roles, creando confianza entre ellos.

Que apoyen las propuestas que se planteen por parte de los investigadores académicos, para poder cerrar el círculo de colaboración y apoyo social de otras entidades como las Universidades, fundaciones o el mismo Estado.

Las anteriores recomendaciones se construyen de acuerdo a la revisión de la teoría asociada a los modelos de Clima Organizacional referenciados en este proyecto y a la experiencia recogida en el trabajo de campo; adicionalmente se plantean las siguientes propuestas de mejora, que, ejecutadas cabalmente, redundarán en beneficios para la salud del ambiente organizacional de esa entidad.

## Referencias

- Cohen, A., & Keren, D. (2010). Importa el clima laboral? Un examen de la relación entre clima organizacional y OCB entre docentes israelíes. *Service Industries Journal*.
- Comercializadora Marden Ltda. (2011). <http://www.comercializadoramarden.com/nosotros>.
- Davis, K. Y. (1997). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- García Ramírez, M. &. (2010). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Mexico D.F.
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Santiago de Cali: Colciencias.
- Gonzalez, M., Navarro, M., & Rivas, N. (Febrero de 2012). <http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com.co/2012/02/glosario-de-terminos-basicos-de.html>.
- Gray, R. (2007). *A climate of success. Creating the right organizational climate for high performance*. Butterworth-Heineman: Oxford.
- Hernández García, V., & M.F., R. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*. Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Litwin, G. Y. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon.
- Martínez, B. (2001). *Análisis del clima laboral*. México: Gurú.
- Omolayo, B., & Ajila, C. (2012). *Leadership styles and organizational climate as determinants of job involvement and job satisfaction of workers in tertiary institutions*. Ado-Ekiti. Nigeria: Department of Psychology.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Venkatesh Organization. (2016). *Organizational climate: Meaning, characteristics and factors*. Obtenido de <http://www.yourarticlelibrary.com/organisational-climate-meaningcharacteristics-and-factors>.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- go de Cali-Dirección de desarrollo administrativo. (2013). *Resultados y medición del clima organizacional 2011-2012*. Santiago de Cali.

- Comercializadora Marden de Palmira. (2017). *Resolución No. 086. Nuevo sistema de Evaluación de Desempeño Laboral*. Palmira.
- Ali Giraldo, W. (2011). *Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada*. (U. d. Magdalena, Ed.) Santa Marta.
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*.
- Carnoy, M. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza.
- Chamorro Moreno, T. (2013). *Evaluación del clima organizacional de la empresa seleccionadora de papa Súper de la ciudad de Cali*. (U. A. Occidente, Ed.)
- Chávez Hernández, N. (2011). *La cultura y clima organizacional orientadas al aprendizaje en una empresa competitiva*.
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). *Una herramienta para medir el clima organizacional. Cuestionario de Litwin y Stringer*.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration*. . New york: : Ronald press.
- DANE. (2006). *Boletín. Censo General 2005. Perfil Palmira-Valle del Cauca*.
- De la Garza, T. (2000). *La flexibilidad del trabajo en América Latina. En E. D. Toledo, Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Departamento de Administración Pública. (2001). [http://admonpublica.org/wp-content/uploads/2014/09/clima\\_organizacional.pdf](http://admonpublica.org/wp-content/uploads/2014/09/clima_organizacional.pdf).
- Díaz Ramírez, E. (11 de Junio de 2018). <http://www.themarkethink.com/mercadotecnia/flexibilidad-laboral-para-un-buen-clima-organizacional/>.
- Díaz, M. P. (2014). *El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional*. Revista global de negocios.
- Farné, S. (2011). *¿La ley 1429 de 2.010 ha formalizado el empleo en Colombia?* Bogotá: Boletín del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social No. 13.

- Fleishman, E. (1953). *Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior'*, . Personnel Psychology.
- Forehand , G., & Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior.* . Psychological Bulletin.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin.*
- Función Pública. (2018). *Guía de Administración Pública: Conflictos de interés de servidores públicos.* Bogotá.
- García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración.*
- García Villamizar, G. E. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo.* (S. B. Universidad Pontificia Bolivariana, Ed.) Bucaramanga, Colombia: Porik.
- Halpin, , A., & Crofts, D. (1963). *The organizational climate of schools.* Chicago: Universidad de Chicago.
- Hoch, J., & Dulebohn, J. (2013). *Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation.*
- Jurado Coronel, J. R. (2009). *Análisis del clima organizacional en el Banco Davivienda sucursal Cartagena posterior a la fusión con Bancafé.* (U. d. Cartagena, Ed.) Cartagena de Indias, Colombia.
- La Silla Pacífico. (2018). Luego de conquistar Palmira el ‘caicedismo’ quiere Senado. *La Silla Pacífico.*
- Lenis Gómez, M. (2007). *Transformación del trabajo y regulación laboral: 1990-2006.* Bogotá: XXV Congreso Anual de Derecho del Trabajo.
- Lewin, K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.* Journal of Social Psychology.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston.

- Martín Artiles, A. (1995). *Flexibilidad y relaciones laborales. Estrategias empresariales y acción sindical*. Barcelona, España: Consejo Económico y Social.
- Martinez Gomez, L. (2011). *Técnicas de medición en clima organizacional*. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Matute de León, J. (2016). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*. (U. C. Guayaquil., Ed.) Guayaquil, Ecuador: Researchgate.
- Mayor Ravines, M. (2009). Clima Organizacional en las Entidades Públicas. *Actualidad Gubernamental*.
- Mendez Alvarez, C. (2017). Metodología nacional para medir el clima organizacional. *Universidad Ciencia y Desarrollo*, 8.
- Ministerio de Salud. MINSA. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. (C. T. Organizacional, Ed.) Lima, Perú.
- Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Revista de Sociología*.
- Ortega, S. P. (2007). *Factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización*. (U. d. Sabana, Ed.)
- Periódico El Colombiano. (19 de Julio de 2017). Ya está vigente el recargo nocturno desde las 9 p.m.
- Periodico El Tiempo. (21 de Marzo de 2015). La realidad laboral del sector público colombiano.
- Pineda Chávez, C. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en las empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Pitchard,, R., & Karasick, B. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction*”, *Organizational behavior and human performance*.
- Procuraduría General de la Nación. (2010). *Boletín de Prensa 513*.
- Quesignificado.com. (2011). <http://quesignificado.com/nepotismo/>.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del gremio de vigilantes asociados a la Costa Oriental del Lago*. Revista NEGOTIUM.
- Ramírez Cardona, A. (2016). *Medición del clima organizacional en la Comercializadora de Palestina*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad*. Cuadernos de Management.
- Rengifo García, M. (2017). *El Impacto de la Flexibilización Laboral en la Mano de Obra no Calificada: Un Estudio de Caso en la Zona Franca de Palmaseca – Palmira – Valle del Cauca*. La Rioja, España.
- Republica de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993*. Bogotá.
- Salgado, J. R. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme* (Vols. Vol. 8, nº 2). Psicothema.
- Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogotá D.E.: Investigación EGOB.
- Sanchez, M. (2009).
- Schneider, B., & Bartlett, C. (1968). 'Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development'. . *Personnel psychology*.
- Segura Massó, A. (2012). *Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud*. *Avances en enfermería*.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of Organizational Climate'*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Toro Alvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias* . Medellín: Cincel.
- Trujillo, B., & Cardona, O. (2009). *El concepto de flexibilización laboral, una mirada a partir del ordenamiento jurídico colombiano*. Medellín: Universidad EAFIT - Escuela de Derecho. Medellín: Universidad EAFIT.Faculta de Derecho.

Universidad del Rosario. (2016). Metodología nacional para medir el clima organizacional. *Universidad, Ciencia y desarrollo*, 8.

Urrea, F. (2003). *“Una mirada sociológica al “outsourcing”: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo”*. Manizales: Memorias, ACRIP.

Velásquez Puerta, S. (2011). *Las estructuras, la cultura y el clima organizacional en la empresa informativa; la tensión entre la administración y el valor periodístico*. . Revista Novum.

Anexos

Anexo 1. Encuesta IMCOC del clima organizacional

**Encuesta de Clima Organizacional**

**Población Beneficiada:** Personal colaborativo de las unidades de negocio que conforman la Comercializadora Marden

**Información General**

**Cargo que ocupa en la Comercializadora Marden:**

---

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

<b>Edad empleado u operario</b>  _____	<b>Estado Civil</b>		<b>Número de personas a cargo:</b>  _____  <b>Estrato socioeconómico ubicación vivienda:</b> _____	
	Soltero			
	Casado			
	Unión libre			
	Separado			
Viudo				
<b>Nivel de escolaridad</b>	<b>Tipo de vivienda</b>		<b>Cuánto tiempo tiene de laborar para la Comercializadora</b>  <b>(marque con una x el tiempo de vinculación en que ha prestado sus servicios a la entidad)</b>	
	Primaria	Propia		
	Bachiller	Familiar		
	Técnico-Tecnólogo	En arriendo		
	Profesional	Otra		
		Menos de un año		
		Entre uno y cinco años		

Pos-grado			Entre seis y diez años								
Otro			Entre once y quince años								
			Dieciséis años o más								
<p><b>Tipo de vinculación con la empresa: (marque con una x el tipo de vinculación en la cual usted se encuentra en la Entidad)</b></p> <table border="1" data-bbox="203 1052 560 1396"> <tr> <td data-bbox="203 1052 490 1184">Contrato a término indefinido</td> <td data-bbox="490 1052 560 1184"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="203 1184 490 1262">Temporal</td> <td data-bbox="490 1184 560 1262"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="203 1262 490 1396">Practicante o pasante</td> <td data-bbox="490 1262 560 1396"></td> </tr> </table>	Contrato a término indefinido		Temporal		Practicante o pasante		<p><b>Salario Devengado</b></p> <p>\$ _____</p> <p>_____</p>	<p><b>Jornada Laboral</b></p> <p>Diurna: _____</p> <p>Nocturna: _____</p>	<p><b>Seguridad Social</b></p> <p><b>Cuenta con:</b></p> <p>Salud: _____</p> <p>Pensión: _____</p> <p>A.R.L _____</p> <p>Caja de Compensación: _____</p> <p>Ninguna de las anteriores: _____</p>		
Contrato a término indefinido											
Temporal											
Practicante o pasante											

## DIMENSIÓN OBJETIVOS

Representa el conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.

	Muy	Deficiente	Regular	Buena	Excelente
¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?					
¿Califique la cantidad de información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?					
¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, cómo satisface usted sus deseos y necesidades personales?					

## DIMENSIÓN COOPERACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES

Corresponde a los comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, y a la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales fundamentados en la amistad y actividades propias de grupos informales.

	Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy alta
¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?					
¿Califique la ayuda y colaboración que usted presta a sus compañeros en el trabajo?					

¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?					
¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?					
¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?					
¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?					
	<b>Nunca</b>	<b>Casi</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi</b>	<b>Siempre</b>
¿Qué tanto participa usted de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?					
¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para el desempeño de su trabajo?					
¿La empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?					
¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?					
	<b>Muy</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>	<b>Muy Mala</b>
¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?					
¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?					
¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?					

## DIMENSIÓN LIDERAZGO

Refiere al nivel de percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes en el paso de los años

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Considera adecuado plantear a su Jefe inquietudes y problemas relacionados con lo laboral?					
¿Considera adecuado plantear a sus compañeros inquietudes y problemas relacionados con lo laboral?					
¿Realiza sus labores a plena voluntad?					
¿Su jefe es una persona justa?					
¿Considera de carácter relevante siempre obedecer a su Jefe?					
¿Su jefe controla su trabajo?					
¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?					
¿Considera importante comentar con sus superiores los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo estrictamente?					
¿Recibió suficiente información acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?					

## DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

Los resultados de esta variable permiten concluir que existen factores motivacionales (internos del individuo) que se pueden constituir en fortalezas

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Está contento usted de trabajar en esta empresa?					
¿Cumple usted con su trabajo a cabalidad?					
¿La recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha es proporcional a su expectativa?					
¿Es para usted importante estar trabajando en esta empresa?					

## DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

Relaciona la forma como las personas o colaboradores participan en las decisiones de la empresa

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?					
¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?					
¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?					
¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?					

## DIMENSIÓN CONTROL

Relaciona cómo los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿El trabajo que usted realiza es revisado en esta empresa?					
¿Los resultados de la revisión de su trabajo se le socializan?					
¿La realización de su trabajo con frecuencia la comenta con su jefe?					
¿Si su jefe lo controla afecta su trabajo?					
¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?					
¿Para que el empleado trabaje bien debe ser controlado?					

## DIMENSIÓN CONNOTACIONES SALARIALES

Se refiere a la implicación que tiene el factor salarial y sus componentes en el factor motivacional del empleado

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Se encuentra usted satisfecho con su salario actual?					
¿Son cumplidos con el pago de las prestaciones de ley?					
¿Admitiendo la temporalidad propia de los cargos públicos existe estabilidad laboral?					
¿La dependencia permite proyectarse al futuro como promoción interna?					
¿Desde su punto de vista personal tiene injerencia motivacional el tener un mayor y mejor salario?					