

**PROPUESTA DE MEDICIÓN E INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
CON ENFASIS EN LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO  
CASO EMPRESA: CONSTRUCTORA ASUL DE PEREIRA**

**EDWIN AUGUSTO LÓPEZ SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO  
Y ORGANIZACIONAL  
PEREIRA  
2018**

**PROPUESTA DE MEDICIÓN E INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
CON ENFASIS EN LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO  
CASO EMPRESA: CONSTRUCTORA ASUL DE PEREIRA**

**EDWIN LÓPEZ SÁNCHEZ**

**DIRECTOR:**

**ING. LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO**

**Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de Máster en  
Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO  
Y ORGANIZACIONAL  
PEREIRA  
2018**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## DEDICATORIA

*A Dios, todo amor*

*A mi esposa, aliento amoroso*

*A mis padres, amor incondicional*

*A mi familia, inspiración de sueños*

*A mis maestros, ejemplo y dignidad.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a:

Docentes de la Universidad Tecnológica de Pereira por su proceso de formación en la Maestría de Administración en Desarrollo Humano y Organizacional.

Ingeniera Luz Stella Restrepo de Ocampo por sus orientaciones para el desarrollo de la investigación.

Empresa Constructora Asul S.A.S. de Pereira con sus 87 personas vinculadas por su apertura para llevar a cabo el estudio con los propósitos planteados.

Creser asesor externo de la empresa constructora Asul por el acompañamiento que ha venido desarrollando para lograr avances en el programa “Colaboradores Felices”.

21 expertos que contribuyeron para la construcción de la encuesta para la medición del Clima organizacional.

Grupo Éxito por acoger mi labor y mi proceso de formación profesional.

A mi esposa y familia por su apoyo incondicional para mi crecimiento personal y profesional.

A todas y cada una de las personas que hicieron posible llevar a feliz termino esta nueva meta de vida.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1. Antecedentes de la idea.....	4
1.2. Situación problema .....	6
1.3. Definición del problema .....	9
1.4. Hipótesis o supuestos.....	10
1.5. Objetivos del Estudio.....	10
1.5.1. Objetivo general .....	10
1.5.2. Objetivos específicos.....	11
1.6. Justificación del estudio.....	11
1.7. Beneficios del estudio.....	13
1.8. Limitaciones previsibles .....	15
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL .....	16
2.1. Marco Teórico.....	16
2.1.1. Clima organizacional.....	18
2.1.2. Clima organizacional en la empresa.....	40
2.1.3. Medición del clima organizacional en una empresa.....	49
2.1.4. Intervención del clima organizacional en la empresa.....	61
2.1.5. Papel de la alta dirección y Gestión Humana en la medición e intervención del clima organizacional con énfasis en liderazgo .....	67
2.2. Marco Conceptual.....	71
2.3. Algunos antecedentes investigativos .....	73
2.4. Marco Normativo.....	78
2.5. Marco Filosófico.....	82
2.6. Marco Situacional .....	84
2.6.1. Empresa Constructora Asul.....	84
2.6.2. Pereira.....	88
2.7. Glosario.....	89
CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO .....	92
3.1. Tipo de investigación y estudio .....	92
3.2. Censo .....	93
3.3. Delimitación del Estudio.....	93
3.4. Variables e Indicadores.....	94
3.5. Instrumentos para recolección de la información .....	96
3.5.1. Encuesta.....	96
3.5.2. Otros instrumentos para la recolección de información .....	100
3.6. Procesamiento y análisis de la información.....	100
3.6.1. Procedimiento para el procesamiento de la información.....	100
3.6.2. Análisis de la información.....	101
CAPÍTULO IV DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS .....	102
4.1. Introducción.....	102
4.2. Abordaje teórico para la identificación de las dimensiones e indicadores de la encuesta para medir el C.O. con énfasis en liderazgo en la empresa constructora Asul. ....	102

4.3. Diseño del instrumento (encuesta) para medición del clima organizacional con énfasis en liderazgo en la empresa Constructora Asul. ....	104
4.4. Diagnóstico del C.O obtenido al ser aplicada la encuesta en la empresa Constructora Asul S.A.S de la ciudad de Pereira (Risaralda) .....	108
4.4.1. Caracterización .....	108
4.4.2. Resultados por preguntas en cada dimensión o variable .....	120
4.4.3. Resultados generales desde la percepción y valoración a partir de las dimensiones evaluadas, áreas de desempeño y necesidades de propuesta de intervención en el C.O. existente.....	130
4.4.4. Análisis de los resultados y diagnostico del C.O. en cada una de las dimensiones o variables.....	155
4.5. Evaluación de la fiabilidad y validez del instrumento (encuesta) utilizado para medir el C.O en el empresa constructora Asul mediante Análisis Factorial Confirmatorio y Coeficiente del alfa de Cronbach .....	168
4.6. Correlación estadística de variables en la validación del instrumento (encuesta) para medir el C.O. en la Empresa Constructora Asul Pereira (R).....	174
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>182</b>
5.1. Propósitos.....	183
5.2. Niveles de intervención.....	183
5. 3. Ruta de intervención sugerida.....	183
5.4. Fases.....	187
5.5. Metodología.....	198
5.6. Evaluación .....	199
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>200</b>
6.1. Conclusiones .....	200
6.2. Recomendaciones .....	211
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>217</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág</b>
Figura 1. Modelo de intervención PMCO (Cárdenas&Villegas,2008)	64
Figura 2. Población encuestada por área de desempeño	109
Figura 3. Población encuestada por género	110
Figura 4. Población encuestada por género en el área Administrativa y Financiera	111
Figura 5. Población encuestada por género en el área Comercial	112
Figura 6. Población encuestada por rango de edades actuales	114
Figura 7. Población encuestada por nivel de educación	115
Figura 8. Población encuestada según estado civil	116
Figura 9. Población encuestada de acuerdo con quien vive	117
Figura 10. Población encuestada según tiempo laborado en la constructora	118
Figura 11. Población encuestada según tipo de contrato	119
Figura 12. Población encuestada según el nivel salarial	120
Figura 13. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones del C.O.	136
Figura 14. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Administrativa y Financiera en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones del C.O.	141
Figura 15. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Comercial en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones del C.O.	145
Figura 16. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Construcciones en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones del C.O.	150
Figura 17. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Proyectos en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones del C.O.	154
Figura 18. Ruta sugerida para la intervención del Clima Organizacional en la empresa Constructora Azul	183
Figura 19. Primera estación de la ruta de intervención sugerida para el clima organizacional en la empresa Constructora Azul denominada Diagnostico	184
Figura 20. Segunda estación de la ruta de intervención sugerida para el clima organizacional en la empresa Constructora Azul denominada Resultados y hallazgos	185
Figura 21. Tercera estación de la ruta de intervención sugerida para el clima organizacional en la empresa Constructora Azul denominada Estrategia de intervención	185
Figura 22. Cuarta estación de la ruta de intervención sugerida para el clima organizacional en la empresa Constructora Azul denominada Propuesta	186
Figura 23. Quinta estación de la ruta de intervención sugerida para el clima organizacional en la empresa Constructora Azul denominada Final	186



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág</b>
Tabla 1. Dimensiones e indicadores que conforman el clima organizacional	27
Tabla 2. Elementos característicos del clima organizacional autoritario a partir de la teoría de Likert	35
Tabla 3. Elementos característicos del clima organizacional participativo a partir de la teoría de Likert	37
Tabla 4. Variables, dimensiones e indicadores del estudio	94
Tabla 5. Porcentaje de participación de los colaboradores según el área de desempeño	109
Tabla 6. Porcentaje de participación según género	110
Tabla 7. Porcentaje de participación según género en el área Administrativa y Financiera	111
Tabla 8. Porcentaje de participación según género en el área Comercial	112
Tabla 9. Porcentaje de participación según género en el Construcciones	112
Tabla 10. Porcentaje de participación según género en el área Proyectos	113
Tabla 11. Porcentaje de participación por rango de edades actuales	113
Tabla 12. Porcentaje de participación por nivel de educación	114
Tabla 13. Porcentaje de participación según estado civil	115
Tabla 14. Porcentaje de participación de acuerdo con quien vive el encuestado	116
Tabla 15. Porcentaje de participación según tiempo laborado en la constructora	117
Tabla 16. Porcentaje de participación según el tipo de contrato	118
Tabla 17. Porcentaje de participación según el nivel salarial	120
Tabla 18. Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión de liderazgo del C.O.	121
Tabla 19. Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión de ambiente de trabajo del C.O.	123
Tabla 20. Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión de ambiente humano y factores psicológicos del C.O.	124
Tabla 21. Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión de relación en el trabajo y convivencia laboral del C.O.	125
Tabla 22. Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión de comunicación interna del C.O.	126
Tabla 23. Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión de estructura organizacional del C.O.	127
Tabla 24. Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión de desempeño del C.O.	128
Tabla 25. Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión de orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional del C.O.	130
Tabla 26. Escala de valoración a partir del promedio de respuestas obtenidas en cada valor de la escala de Likert y dimensión del C.O.	131

	<b>Pág</b>
Tabla 27. Rangos para interpretación de resultados a partir del promedio de respuestas obtenidas en cada valor de la escala de Likert, dimensiones del C.O. y área de desempeño de las personas encuestadas	133
Tabla 28. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.	135
Tabla 29. Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en cada dimensión evaluada del C.O. y la necesidad del propuesta de intervención	137
Tabla 30. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Administrativa y Financiera en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.	140
Tabla 31. Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en el área Administrativa y Financiera en cada dimensión evaluada del C.O. y la necesidad del propuesta de intervención	142
Tabla 32. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Comercial en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.	144
Tabla 33. Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en el área Comercial en cada dimensión evaluada del C.O. y la necesidad del propuesta de intervención	146
Tabla 34. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Construcción en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.	149
Tabla 35. Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en el área Construcción en cada dimensión evaluada del C.O. y la necesidad del propuesta de intervención	151
Tabla 36. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Proyectos en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.	153
Tabla 37. Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en el área Proyectos en cada dimensión evaluada del C.O. y la necesidad del propuesta de intervención	155
Tabla 38. Resumen de resultados de la medición del C.O. en la Empresa Constructora Azul S.A.S de Pereira a partir del análisis de porcentaje de respuestas obtenidas en cada dimensión al aplicar la encuesta, grado de percepción manifestado y necesidad de propuesta de intervención	161
Tabla 39. Resumen de resultados a nivel general y por áreas, según dimensiones del C.O. , áreas del desempeño en la empresa Constructora Azul y necesidad de intervención	163
Tabla 40. Preguntas con porcentaje de respuesta en neutro en cada dimensión del C.O. en la empresa Constructora Azul y los aspectos sugeridos a intervenir	165
Tabla 41. Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a todas las personas vinculadas directamente a la empresa	175

	<b>Pág</b>
Tabla 42. Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas al área Administrativa y Financiera de la empresa	176
Tabla 43. Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas al área Comercial de la empresa	177
Tabla 44. Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas al área Construcciones de la empresa	177
Tabla 45. Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas al área Proyectos de la empresa	178
Tabla 46. Componentes principales para la variable L de acuerdo con la varianza total explicada	256
Tabla 47. Componentes principales para la variable L formación por subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>	257
Tabla 48. Alfa de Cronbach de la variable L con 36 ítems. Estadísticas de fiabilidad	259
Tabla 49. Componentes principales para la variable L subgrupo 1 varianza total explicada	259
Tabla 50. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . L- subgrupo 1	260
Tabla 51. Cálculo de a de Cronbach L- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.	260
Tabla 52. Componentes principales para la variable L subgrupo 2 varianza total explicada	261
Tabla 53. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . L- subgrupo 2	261
Tabla 54. Cálculo de a de Cronbach L- subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.	262
Tabla 55. Componentes principales para la variable L subgrupo 3 varianza total explicada	262
Tabla 56. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . L- subgrupo 3	263
Tabla 57. Cálculo de a de Cronbach L- subgrupo 3. Estadísticas de fiabilidad.	263
Tabla 58. Componentes principales para la variable L subgrupo 4 varianza total explicada	263
Tabla 59. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . L- subgrupo 4	264
Tabla 60. Cálculo de a de Cronbach L- subgrupo 4. Estadísticas de fiabilidad.	264
Tabla 61. Componentes principales para la variable L subgrupo 5 varianza total explicada	265
Tabla 62. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . L- subgrupo 5	265
Tabla 63. Cálculo de a de Cronbach L- subgrupo 5. Estadísticas de fiabilidad.	266
Tabla 64. Componentes principales para la variable L subgrupo 6 varianza total explicada	266

	<b>Pág</b>
Tabla 65. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . L- subgrupo 6	266
Tabla 66. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach L- subgrupo 6. Estadísticas de fiabilidad.	266
Tabla 67. Resumen de la variable L=liderazgo particionada	267
Tabla 68. Componentes principales para la variable AT de acuerdo con la varianza total explicada	268
Tabla 69. Componentes principales para la variable AT formación por subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>	269
Tabla 70. Alfa de Cronbach de la variable AT con 6 ítems. Estadísticas de fiabilidad	269
Tabla 71. Componentes principales para la variable AT subgrupo 1 varianza total explicada	270
Tabla 72. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . AT- subgrupo 1	270
Tabla 73. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach AT- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.	271
Tabla 74. Componentes principales para la variable AT subgrupo 2 varianza total explicada	271
Tabla 75. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . AT- subgrupo 2	272
Tabla 76. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach AT- subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.	272
Tabla 77. Resumen de la variable AT= ambiente de trabajo particionada	272
Tabla 78. Componentes principales para la variable AH de acuerdo con la varianza total explicada	273
Tabla 79. Componentes principales para la variable AH formación por subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>	274
Tabla 80. Alfa de Cronbach de la variable AH con 15 ítems. Estadísticas de fiabilidad	275
Tabla 81. Componentes principales para la variable AH subgrupo 1 varianza total explicada	275
Tabla 82. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . AH- subgrupo 1	276
Tabla 83. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach AH- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.	276
Tabla 84. Componentes principales para la variable AH subgrupo 2 varianza total explicada	276
Tabla 85. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . AH- subgrupo 2	277
Tabla 86. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach AH- subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.	277
Tabla 87. Componentes principales para la variable AH subgrupo 3 varianza total explicada	278
Tabla 88. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . AH- subgrupo 3	278
Tabla 89. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach AH- subgrupo 3. Estadísticas de fiabilidad.	279
Tabla 90. Componentes principales para la variable AH subgrupo 4 varianza total explicada	279
Tabla 91. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . AH- subgrupo 4	279

	<b>Pág</b>
Tabla 92. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach AH- subgrupo 4. Estadísticas de fiabilidad.	279
Tabla 93. Resumen de la variable AH= ambiente humano y factores psicológicos particionada	280
Tabla 94. Componentes principales para la variable R de acuerdo con la varianza total explicada	280
Tabla 95. Componentes principales para la variable R formación por subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>	281
Tabla 96. Alfa de Cronbach de la variable R con 9 ítems. Estadísticas de fiabilidad	282
Tabla 97. Componentes principales para la variable R subgrupo 1 varianza total explicada	282
Tabla 98. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . R- subgrupo 1	283
Tabla 99. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach R- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.	283
Tabla 100. Componentes principales para la variable R subgrupo 2 varianza total explicada	283
Tabla 101. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . R- subgrupo 2	284
Tabla 102. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach R- subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.	284
Tabla 103. Resumen de la variable R= relaciones en el trabajo y convivencia laboral particionada	285
Tabla 104. Componentes principales para la variable C de acuerdo con la varianza total explicada	285
Tabla 105. Componentes principales para la variable C formación por subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>	286
Tabla 106. Alfa de Cronbach de la variable C con 6 ítems. Estadísticas de fiabilidad	286
Tabla 107. Componentes principales para la variable C subgrupo 1 varianza total explicada	287
Tabla 108 Cálculo de $\alpha$ de Cronbach C- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.	287
Tabla 109. Resumen de la variable C= comunicación interna particionada	287
Tabla 110. Componentes principales para la variable E de acuerdo con la varianza total explicada	288
Tabla 111. Componentes principales para la variable E formación por subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>	289
Tabla 112. Alfa de Cronbach de la variable E con 8 ítems. Estadísticas de fiabilidad	289
Tabla 113. Componentes principales para la variable E subgrupo 1 varianza total explicada	290
Tabla 114. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . E- subgrupo 1	290
Tabla 115. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach E- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.	291
Tabla 116. Componentes principales para la variable E subgrupo 2 varianza total explicada	291
Tabla 117. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . E- subgrupo 2	291
Tabla 118. Cálculo de $\alpha$ de Cronbach E- subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.	292
Tabla 119. Resumen de la variable E= estructura organizacional particionada	292

	<b>Pág</b>
Tabla 120. Componentes principales para la variable D de acuerdo con la varianza total explicada	293
Tabla 121. Componentes principales para la variable D formación por subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>	294
Tabla 122. Alfa de Cronbach de la variable D con 11 ítems. Estadísticas de fiabilidad	294
Tabla 123. Componentes principales para la variable D subgrupo 1 varianza total explicada	295
Tabla 124. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . D- subgrupo 1	295
Tabla 125. Cálculo de a de Cronbach D- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.	296
Tabla 126. Componentes principales para la variable E subgrupo 2 varianza total explicada	296
Tabla 127. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . E- subgrupo 2	297
Tabla 128. Cálculo de a de Cronbach E- subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.	297
Tabla 129. Componentes principales para la variable E subgrupo 3 varianza total explicada	297
Tabla 130. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . E- subgrupo 3	298
Tabla 131. Cálculo de a de Cronbach E- subgrupo 3. Estadísticas de fiabilidad.	298
Tabla 132. Resumen de la variable D=desempeño particionada	298
Tabla 133. Componentes principales para la variable O de acuerdo con la varianza total explicada	299
Tabla 134. Componentes principales para la variable O formación por subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>	300
Tabla 135. Alfa de Cronbach de la variable O con 9 ítems. Estadísticas de fiabilidad	300
Tabla 136. Componentes principales para la variable O subgrupo 1 varianza total explicada	301
Tabla 137. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . O- subgrupo 1	301
Tabla 138. Cálculo de a de Cronbach O- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.	302
Tabla 139. Componentes principales para la variable O subgrupo 2 varianza total explicada	302
Tabla 140. Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup> . O- subgrupo 2	302
Tabla 141. Cálculo de a de Cronbach O- subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.	303
Tabla 142. Resumen de la variable O= orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional particionada	303
Tabla 143. Resumen porcentaje de varianza explicada y el a de inicio	303
Tabla 144. Resumen porcentaje de varianza explicada y el a agrupado	304

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág</b>
ANEXO A. Perfiles de expertos seleccionados	222
ANEXO B. Invitación expertos Método Delphi	236
ANEXO C. Formato de acta para reuniones con la constructora Asul Pereira (R)	238
ANEXO D. Certificado de participación para expertos Método Delphi	239
ANEXO E. Encuesta de clima organizacional con énfasis en liderazgo diseñada para la empresa Constructora Asul de Pereira (R)	240
ANEXO F. Observaciones, comentarios y sugerencias registradas por los encuestados al finalizar el diligenciamiento de la encuesta para medir el clima organizacional en la empresa Constructora Asul	250
ANEXO G. Resultados obtenidos de la evaluación de fiabilidad y validez del instrumento (encuesta) utilizado para medir el C.O. en la empresa Constructora Asul mediante el cálculo del Coeficiente de alfa de Cronbach y el Análisis factorial confirmatorio para cada una de las dimensiones o variables.	256
ANEXO H. Infografía para socializar resultados con la empresa Constructora Asul. Parte I	307
ANEXO H. Infografía para socializar resultados con la empresa Constructora Asul. Parte II	308
ANEXO H. Infografía para socializar resultados con la empresa Constructora Asul. Parte III	309
ANEXO H. Infografía para socializar resultados con la empresa constructora Asul. Parte IV	310
ANEXO I. Socialización de propuesta de intervención del Clima organizacional en la empresa constructora Asul.	311

## RESUMEN

El presente estudio consistió en diseñar una propuesta para la medición e intervención del clima organizacional con énfasis en liderazgo para el personal de la Constructora Asul de Pereira. Usando el método Delphi se estructuró encuesta tipo on line con 100 ítems, 5 opciones de respuesta según la Escala de Likert distribuidos en 8 dimensiones: Liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano y factores psicológicos, relaciones en el trabajo y convivencia laboral, comunicación interna, estructura organizacional, desempeño y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional. Se aplicó individualmente a 87 personas (censo). Los resultados fueron analizados de forma descriptiva y cuantitativa (%) y la validación de fiabilidad y validez del mismo, con alfa de Cronbach, análisis factorial confirmativo y correlación de variables.

Los datos arrojaron una percepción favorable de los colaboradores en 6 de las 8 dimensiones evaluadas, entre ellas, la de mejor, Liderazgo (91%); regular, desempeño y crítico, orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional. Además, se validaron 83 de los 100 enunciados, sugiriendo se puede mejorar y precisar seccionando cada dimensión en subvariables. Con los hallazgos se elaboró la intervención basada en el Modelo PMCO para ser, más adelante, implementada por Asul con el apoyo de un Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. El estudio se puede replicar en otras empresas de similares características y siguiendo el procedimiento descrito.

***Palabras claves:*** Clima organizacional, liderazgo, medición e intervención.



## ABSTRACT

The present study consisted of designing a proposal for the measurement and intervention of the organizational climate with an emphasis on leadership for the personnel of Constructora Asul de Pereira. Using the Delphi method, an on-line survey was structured with 100 items, 5 response options according to the Likert Scale distributed in 8 dimensions: Leadership, work environment, human environment and psychological factors, work relationships and working together, internal communication, organizational structure, performance and orientation to reward, valuation and professional development. It was applied individually to 87 people (census). The results were analyzed descriptively and quantitatively (%) and the validation of reliability and validity, with Cronbach's alpha, confirmatory factor analysis and correlation of variables.

The data yielded a favorable perception of the collaborators in 6 of the 8 evaluated dimensions, among them, the one of better, Leadership (91%), regular, performance and critical, orientation to the reward, valuation and professional development. In addition, 83 of the 100 statements were validated, suggesting that it can be improved and refined by sectioning each dimension into subvariables. With the findings, the intervention based on the PMCO Model was developed to be, later, implemented by Asul with the support of a Master in Human and Organizational Development Administration. The study can be replicated in other companies with similar characteristics and following the procedure described.

**Keywords:** Organizational climate, leadership, measurement and intervention.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta de medición y formas de intervención del clima organizacional con énfasis en la dimensión de liderazgo en la Empresa Asul del sector de la construcción de la ciudad de Pereira, además, como trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.

La idea de llevarlo a cabo surgió de dos fuentes. En primera instancia, el interés personal del autor por dar aplicabilidad a algunos de los conocimientos teóricos adquiridos en el posgrado, complementar la experiencia obtenida durante los años de desempeño en recursos humanos de la empresa donde labora actualmente y con la convicción de dejar un legado que aporte al crecimiento y fortalecimiento de la organización a intervenir, Asul Constructora de Pereira con quien había tenido una relación indirecta. Por otra parte, emergió de la necesidad manifiesta de los directivos de la empresa en mención quienes, a través de observaciones, diálogos informales y procesos de formación realizados durante los últimos dos años, habían venido detectando diversas situaciones que estaban afectando el ambiente laboral de la empresa, específicamente en lo relacionado con el liderazgo y que hasta el momento no habían sido medidas con un instrumento específico para tal fin.

A partir de estos planteamientos se pretendió entonces brindar a la empresa una herramienta de medición que con anterioridad hubiera sido validada técnica y objetivamente por un grupo de expertos en cuanto a las percepciones, satisfacciones, interpretaciones y sentimientos que tenían las personas con vinculación directa en cuanto a su entorno de trabajo cotidiano, enfatizando en la dimensión de liderazgo y cómo este influía en determinadas conductas, comportamientos y relaciones que se generan al interior

de esta. De igual forma, a partir de los resultados arrojados y el análisis respectivo, se llegó a plantear formas de intervención para las diferentes dimensiones evaluadas, especialmente en la de liderazgo que fue previamente seleccionada como de prioritaria atención por los directivos de la empresa, y que de alguna manera, contribuye a la toma de decisiones administrativas y el replanteamiento de la estrategia organizacional. Con base en lo anterior, se proyectó que una vez la organización llegue a ejecutar con asesores externos la intervención propuesta, se deberán evidenciar mejoras en el bienestar integral de los colaboradores<sup>1</sup> que la conforman y se reflejará también en la productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la empresa.

Describiendo en mayor detalle el procedimiento seguido que permitió el logro del objetivo trazados, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

a) identificación de las dimensiones para medir el clima organizacional con énfasis en liderazgo en la empresa constructora,

b) elaboración del instrumento de medición, encuesta, a partir de los enunciados identificados en cada dimensión y estableciendo opciones de respuesta según la escala de Likert,

c) validación del instrumento en mención mediante una técnica específica, en este caso, un grupo de expertos basado en algunos planteamientos del Método Delphi y estadísticamente empleando para su confiabilidad y consistencia interna el Alfa de Cronbach, para su validez el Análisis Factorial Confirmativo y correlación de variables.

d) aplicación del instrumento de medición validado, encuesta on line con apoyo

---

<sup>1</sup> Colaborador: hace referencia a las personas vinculadas internamente a la organización y cuyos comportamientos inciden directamente en el clima organizacional.

presencial del investigador, a las personas de vinculación directa a la organización con la respectiva inducción, sensibilización y ambientación previa,

e) análisis y evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados arrojados en la encuesta al ser respondida por los respectivos colaboradores,

f) planteamiento estratégico de formas de intervención para impactar el clima organizacional con énfasis en la dimensión de liderazgo, acorde con los hallazgos anteriores, y,

g) presentación de los resultados a los directivos y área de Gestión Humana de la empresa Constructora Azul usando tablas, gráficos (y otros recursos) y la propuesta de intervención para contextualizarlos en cuanto al estado y evolución del clima organizacional con énfasis en la dimensión de Liderazgo en la empresa.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Antecedentes de la idea

En un mundo cada vez más competitivo, globalizado e informado son mayores los retos que las organizaciones deben asumir para su subsistencia, posicionamiento y sostenibilidad en el contexto donde operan. Uno de estos retos está especialmente relacionado con la dinámica entre el factor humano, centro vital de los diferentes procesos que allí se realizan y el ambiente de trabajo, un componente determinante en el desempeño de la labor para la cual los colaboradores hayan sido contratados o con la que se han comprometido.

Esta situación interdependiente conduce a que las organizaciones actualmente deban ir mas allá de brindar a estas personas, beneficios económicos, oportunidades de capacitación técnica o espacios físicos seguros y adecuados, deben ahora repensar continuamente, como ofrecerles unas condiciones emocionales y sociales para que se mantengan a gusto con lo que hacen, para que sean capaces de engranarse con el colectivo o equipo de trabajo asignado, para que se sientan altamente identificados con la organización, con deseos activos de permanecer en ella de manera productiva, proactiva y aportante porque encuentran allí una oportunidad y estímulo de crecimiento y desarrollo mutuo.

En si, las organizaciones de hoy están en el deber de generar y conservar un clima organizacional en sus diferentes dimensiones (compromiso, participación, reciprocidad, liderazgo, responsabilidad, relaciones, identidad, entre otras) que favorezca la estabilidad

emocional y la sana convivencia laboral entre sus colaboradores y en el que se establezca una especie de contrato psicológico lo suficientemente fuerte para que se tejan relaciones saludables e interacciones acordes con las normas, valores, creencias y estilos de comunicación y liderazgo que simbolizan a la organización.

El clima organizacional se convierte entonces en un factor de prevención y protección pero también de riesgo psicosocial y laboral que urge ser atendido en el mismo grado de importancia y relevancia que la dinámica económica y rentable de la empresa. Es un hecho que en este entorno administrativo y organizacional moderno, la calidad final del producto, bien o servicio ofrecido por la empresa, lleva impreso un intangible, un valor agregado o diferenciador: el grado de satisfacción, compromiso y motivación de los colaboradores con respecto a su organización en el que perciban que su filosofía personal es cada vez mas coherente con la corporativa.

Sin embargo, el clima organizacional no siempre es el resultante de factores organizacionales, sino que también depende de la forma como los colaboradores los perciben, de esa interacción entre las características personales y las propias de la organización que van generando un vínculo fuerte colaborador-empresa al que han denominado sentido de pertenencia y el cual se evidencia en comportamientos y actitudes en el contexto laboral.

Por eso, alguien de ellos que no se siente parte esencial de la organización, que no ve posibilidades de realización, que se siente subvalorado o excluido, empieza a mostrar signos de enfermedad que puede darse desde una afectación física o profesional hasta una de tipo conductual o psicosocial como mal humor, fatiga, monotonía, angustia, ansiedad, discordias y conflictos en las relaciones interpersonales, desconcentración, estrés, ataques de pánico, trastornos depresivos, entre otros; lo que repercute no solamente en la

productividad propia y de otros, sino en general en la estabilidad del clima laboral que empieza a mostrar falencias nocivas en el engranaje que la organización requiere para su adecuado funcionamiento.

A partir de estos planteamientos, en esta época medir el clima organizacional recalcando en la dimensión de liderazgo, no es simplemente una opción voluntaria de las empresas, se ha convertido en una obligación decisiva desde la alta dirección y del área de Gestión Humana para tomarle la temperatura a la organización, para evaluar su estado en lo concerniente a identificar actitudes y percepciones del personal hacia el trabajo, el entorno donde lo realiza y la empresa misma, para llegar a conocer qué factores propician la satisfacción en el personal para incrementarlos, mantenerlos o mejorarlos y en general, para brindar herramientas conducentes que permitan plantear estrategias que fortalezcan la relación de confianza colaborador-organización y el lazo de compromiso con ellos al punto que entiendan que su opinión es importante para la sostenibilidad de la organización de la cual hacen parte activa.

## **1.2. Situación problema**

Cada organización tiene sus propias características que la identifican, que son relativamente estables en el tiempo y representan elementos diferenciadores con respecto a otras organizaciones. Estas características son percibidas de manera diversa, directa o indirectamente por sus miembros generándose en cada uno de ellos una representación mental, un estado psicológico, emocional y social que incide en sus comportamientos y en el de las personas con quienes comparte la situación laboral de manera cotidiana, al cual en conjunto se le denomina el clima organizacional.

Es a partir de estas emociones, procesos cognitivos y personalidad en interacción con su entorno laboral que las personas empiezan a emitir determinadas respuestas y criterios o asumir ciertas posturas frente a las situaciones que se tejen en el desarrollo de su labor, una serie de conductas individuales que afectan de una u otra manera la dinámica de la organización y los procesos intra e interpersonales necesarios para generar un ambiente de trabajo productivo, agradable y armónico tales como: motivación, satisfacción, adaptación, comunicación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, calidad de las relaciones socigrupales, prácticas de dirección, trabajo en equipo, delegación de responsabilidades; entre otros.

El ideal sería entonces que existiera un nivel de congruencia alto entre las características propias de la organización y la manera como son percibidas por los colaboradores debido a la fuerte incidencia que tienen en la satisfacción y contexto laboral, en el comportamiento y por ende en la productividad y rentabilidad de la organización. No obstante la realidad es otra y exige que las organizaciones contemporáneas presten especial atención en evaluar los comportamientos de sus miembros, analizar el valor promedio que presentan todos los trabajadores de la misma organización frente a lo percibido y determinar las posibles consecuencias de esto en el entorno laboral para proceder a atenderlas convenientemente.

Para que estas exigencias se cumplan, se requiere la aplicación de instrumentos válidos de medición que permitan no solo hacer un diagnóstico del estado del clima organizacional y del nivel de cohesión entre las percepciones del colectivo, sino también, para tener una mirada predictiva y proactiva por parte de los directivos con asesoría de expertos en el tema (ojalá evaluadores externos) frente a cómo realizar modificaciones o intervenciones oportunas y asertivas en las diferentes dimensiones que conforman el clima



organizacional para que se torne en un clima de bienestar, de servicio, de innovación, de seguridad en las que el grupo de colaboradores tengan percepciones compartidas y favorables frente a las estrategias, procedimientos y prácticas de la organización.

El nuevo filtro de análisis de la medición del clima organizacional, específicamente en la dimensión o variable de liderazgo, debe ser entonces de tipo preventivo y no de intervención posterior a la detección de problemáticas, donde dicho factor considerado de riesgo psicosocial y ocupacional sea la causa principal que afecta en la misma proporción la salud física como mental del colaborador, así como el deterioro en la estructura de la organización.

Por lo tanto, la medición debe ser una guía para orientar la planificación y secuencia de estrategias de intervención acordes con lo real, lo ideal y lo indispensable para el equilibrio de la organización y los requerimientos de quienes la conforman.

Al respecto vale la pena citar una información relacionada con lo expuesto. A nivel nacional un estudio realizado por Giraldo, Aguilar, Arévalo, Sandoval y Vega (2005), correspondiente a un primer avance de la investigación “Clima y cultura organizacional”. Dicho estudio de tipo bibliométrico, revisó 168 documentos de las investigaciones realizadas en Bogotá, entre 1994 y 2005, y se encontró que en sólo cinco de ellos incluyen el clima organizacional como factor de riesgo ocupacional, los demás están dirigidos a evaluar el clima por su influencia en factores como la productividad, la eficiencia, la eficacia y la calidad. En esos cinco documentos se registró como el clima tiene una incidencia en los índices de ausentismo, incapacidad, enfermedades laborales, accidentalidad e incidentalidad en el trabajo, tasa de rotación; entre otros.

Estas afirmaciones son de gran valor para soportar la necesidad de que todas las organizaciones deben prestar mayor atención a la medida del clima organizacional como un

referente de antecedentes y consecuentes que la afectan favorable o desfavorablemente en su totalidad e integralidad. Un clima organizacional que en el presente es un tema tangible y normativo que toca la seguridad e integridad del ser humano y por lo tanto los directivos y el área de Gestión Humana deben darle la importancia que se merece y no tenerlo como renglones terciarios en su inversión y planes de mejora.

Específicamente, tomando en cuenta la relación que en estos estudios exponen entre clima organizacional y riesgo ocupacional y llevadas a las empresas del sector de la construcción, el Boletín de Prensa emitido por el Consejo Colombiano de Seguridad en el 2014, las estadísticas demuestran que hay 615.156 accidentes de trabajo reportados, de los cuales 98.632 ocurren en el sector en mención, sector que tuvo un aumento en la accidentalidad de 19% frente al año anterior.

Un porcentaje considerable que genera la duda de si dentro de las causales de los mismos, el clima organizacional ha tenido un papel determinante para el aumento o la disminución de dicho porcentaje y por lo tanto, los Sistemas de Gestión de Calidad, Salud y Seguridad en el Trabajo deben entrar a darle relevancia en su medición.

Porque solo cuando estos procesos estén bien documentados serán de gran valor para enfocar con mayor acierto las estrategias de intervención y de prevención que involucra el principal valor y capital de las organizaciones: las personas.

### **1.3. Definición del problema**

A partir de los planteamientos anteriormente expuestos surgió la pregunta de investigación de un problema a atender en un contexto determinado:

¿Cuál es la medición y percepción del clima organizacional con énfasis en la dimensión del liderazgo del personal de la Empresa Constructora Asul de Pereira?

#### **1.4. Hipótesis o supuestos**

A partir del problema descrito se planteó una hipótesis de tipo descriptiva que intentó predecir datos que se registraron y evaluaron con el estudio:

Los resultados de la medición de la percepción del clima organizacional con énfasis en liderazgo con el personal directo de la Empresa Constructora Asul de Pereira a través de una herramienta objetiva y técnica permite a la alta dirección y el área de Gestión Humana de la empresa Constructora Asul de la ciudad de Pereira, un conocimiento frente al entorno laboral de la organización y a partir de estos hallazgos poder plantearse intervenciones estratégicas acordes con las necesidades existentes para mejorarlo, mantenerlo o fortalecerlo.

La carencia de medición de la percepción del clima organizacional con énfasis en liderazgo en la Constructora Asul de Pereira, genera un desconocimiento frente al entorno laboral de la organización e impide plantearse intervenciones estratégicas acordes con las necesidades existentes para mejorarlo, mantenerlo o fortalecerlo.

#### **1.5. Objetivos del Estudio**

En concordancia con lo anterior, son objetivos del estudio:

##### ***1.5.1. Objetivo general***

Diseñar una propuesta de medición e intervención del Clima Organizacional con énfasis en el liderazgo para el personal directo de la Empresa Constructora Azul de Pereira.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Identificar las dimensiones para medir el clima organizacional con énfasis en liderazgo en la empresa constructora Azul de Pereira.
- Diseñar el instrumento para medir clima organizacional con énfasis en liderazgo en la empresa constructora.
- Recolectar y analizar los resultados del clima organizacional con énfasis en liderazgo en la empresa constructora.
- Plantear una propuesta de intervención estratégica para impactar las dimensiones del clima organizacional en la empresa constructora, especialmente, el liderazgo.

### **1.6. Justificación del estudio**

Realizar el presente estudio en la Empresa Constructora Azul de Pereira se justificó porque la alta gerencia y Gestión Humana demuestran una toma de conciencia de la necesidad de evaluar, por primera vez, el clima organizacional enfatizando en la dimensión del liderazgo con el personal de vinculación directa a través de un instrumento estructurado y validado para tal fin y aplicado con la asesoría del experto en Administración en Desarrollo Humano y Organizacional.

Llegar a conocer de una manera más específica a través de las dimensiones e indicadores de la encuesta cómo es percibida la empresa por los colaboradores mientras llevan a cabo la labor asignada para el logro de los objetivos corporativos, permitió a las directivas de la organización avanzar en la mirada sesgada, fragmentada y distorsionada

que se hayan venido teniendo ante la ausencia de esta medición con relación a los diferentes aspectos que componen el clima organizacional, entre ellos, el liderazgo.

Desde la visión de la dirección estratégica en las organizaciones contemporáneas, contar con un diagnóstico del clima más aproximado a la realidad cotidiana en el contexto laboral, fortaleció la toma de decisiones administrativas, posibilitó hacer ajustes convenientes en la estructura organizativa, integra los colaboradores a la propuesta del desarrollo organizacional y generó mecanismos oportunos para el incremento de la satisfacción, el sentido de pertenencia y el mejoramiento de las relaciones laborales.

Finalmente y siendo una de las razones de mayor peso al haber realizado el presente estudio, fue como a partir de los hallazgos de la medición, la empresa tiene bases suficientes para crear planes de mejora e implementar acciones preventivas y correctivas que favorezcan el ambiente laboral , específicamente la dimensión del liderazgo considerada actualmente de mayor influencia y por eso requiere de una intervención orientada, experticia y de un seguimiento para prever problemas antes de que causen mas desajustes en la organización. El ideal es que la organización llegue a convertir esta medición del clima laboral en una práctica continua que se registre en una línea de tiempo y permita comparar los comportamientos de los colaboradores antes y después de las intervenciones.

De no lograr la alta gerencia reconocer esos aspectos bien valorados o los que son causal de insatisfacción desde la percepción del colaborador y que generan actitudes favorables o no frente a la organización, fuera de que estarían desaprovechando un espacio para proporcionar sugerencias de mejora surgidas de los colaboradores, no contarían con unos criterios asertivos para afrontar las diferentes consecuencias que afectan el desempeño, la productividad, la eficiencia y el ambiente laboral de las personas que hacen

parte de la organización y que también inciden directa e indirectamente en la rentabilidad, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa en el medio en el cual opera o se ha logrado posicionar.

Por otra parte, al no lograr monitorearse la satisfacción de los colaboradores, se corre el riesgo de que se aumenten los índices de ausentismo, estrés, rotación del personal, retiro voluntario; entre otros, haciendo a la empresa menos atractiva frente a inversionistas o talentos que quieran vincularse.

### **1.7. Beneficios del estudio**

Con la realización del presente estudio se obtuvieron beneficios administrativos, humanos, técnicos, económicos, sociales y científicos relacionados con:

Formulación de una propuesta de investigación pertinente para la Empresa Constructora Azul que no contaba a la fecha con un instrumento validado para la medición del clima organizacional, especialmente en la dimensión de liderazgo.

Cuando la empresa tiene en cuenta las percepciones de los colaboradores para el diagnóstico y posibles soluciones, se genera una adecuada apropiación del recurso humano existente y un mayor nivel de confianza que son pilares fundamentales para su adecuado funcionamiento; situación que de alguna forma repercute en su nivel de satisfacción y sentido de pertenencia.

Una vez aplicada y analizada la encuesta, la empresa cuenta con unos resultados para determinar formas de intervención para abordar factores de baja satisfacción por parte de los colaboradores, en este caso relacionados especialmente con el liderazgo y así tomar decisiones administrativas en cuanto a la ejecución e inversión de las mismas a través de agentes externos.

Cuando se realicen estas intervenciones a futuro, se espera contribuyan al bienestar y desempeño laboral de quienes hacen parte de la organización, al progreso en los procesos de gestión humana, a la optimización de recursos financieros y todo lo cual se verá también reflejado en la productividad, rentabilidad e imagen de la empresa ante sus clientes.

Con base en los resultados obtenidos y teniendo en cuenta que son diversas las dimensiones<sup>2</sup> que componen el Clima organizacional C.O<sup>3</sup>., la empresa constructora ha adquirido insumos para darle continuidad al proceso de intervención en asesoría con expertos en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional con otras fuera de la de liderazgo.

Tanto el instrumento de medición validado como las formas de intervención planteadas, sirven de modelo o referente competitivo para otras empresas del sector de la construcción que quieran avanzar en el tema para mejorar sus dinámicas internas u otros aspectos o factores en los que el C.O. influya o se relacione, siempre y cuando se ajusten los procedimientos al contexto de la organización donde se vaya a desarrollar la propuesta.

Por último, la generación de conocimiento en cuanto al C.O. enfatizando en la dimensión del liderazgo a través de una metodología específica de medición y formas innovadoras para impactar el ambiente laboral es útil como referencia teórica y de transferencia de experiencias para futuras investigaciones que lo aborden.

---

<sup>2</sup> Es importante aclarar que en lo teórico los autores manejan como sinónimos el termino, dimensiones, componentes, factores, características, variables o aspectos del C.O y para este estudio se adoptó el de *dimensiones*.

<sup>3</sup> C.O. significa Clima Organizacional. De acá en adelante C.O. significa Clima Organizacional.

## **1.8. Limitaciones previsibles**

Por tratarse de un trabajo que se desarrolló con una empresa específica, Constructora Asul de Pereira, una limitación radicó en tener algunas restricciones de tiempo y compromiso por parte de las directivas y específicamente de Gestión Humana para facilitar la aplicación de la encuesta para medir el clima organizacional con énfasis en liderazgo.

Por otra parte, existieron varios impedimentos para fluir con el proceso de investigación y se relacionaron directamente con las personas que fueron encuestadas. En primera instancia, contar con su disposición, receptividad y cooperación por cuanto son la población objeto. Además, hacerles tomar conciencia de que su actitud responsable, ética y a conciencia en las respuestas a dar representa el factor clave de éxito en el logro de los objetivos propuestos en torno a la medición del C.O. y los insumos necesarios para llegar a plantear generalidades en cuanto al ambiente laboral se refiere y como intervenirlo.

Otro aspecto limitante está directamente relacionado con la fidelidad y veracidad de los datos por tratarse de una medición con alto grado de subjetividad.

Desde otra perspectiva, el miedo frente a que el manejo de la información proporcionada no fuera utilizada con la confidencialidad y reserva necesaria para evitar que se presenten represalias por parte de los directivos, contamina la información suministrada.

Finalmente, un obstáculo que se presume de afectación desfavorable, fue la falta de criterio de los directivos y Gestión Humana para hacer un manejo adecuado de los resultados con las personas que han aportado su mirada frente a la organización una vez finalizada la investigación y por lo tanto no se tome en cuenta para ser coherentes y consistentes con las intervenciones frente al C.O.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. Marco Teórico**

Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia del ser humano como integrante activo y protagonista del éxito de la empresa y esto a su vez, ha complejizado el actuar de los administradores organizacionales quienes deben conocer no sólo la organización sino sus integrantes y la influencia de sus hábitos y creencias en el desarrollo, crecimiento y productividad de la empresa. Al respecto, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) concluyen que “La riqueza de toda organización está en su capital humano”. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella.

Desde hace varias décadas al interior de las organizaciones competitivas también ha empezado a tenerse presente otro factor de impacto en su estructura como es la percepción e interpretación que comparten entre si relativamente permanente los empleados frente a su entorno o ambiente de trabajo y que incide en su forma de comportarse, en las relaciones con otros y en la dinámica de los procesos que allí se desarrollan. Esta especie de ambiente psicosocial, es a lo que se le ha denominado Clima Organizacional, es lo que afecta el recurso humano, determina en parte su satisfacción y desempeño laboral y diferencia a una organización de otra.

Conocer los componentes, dimensiones o variables de dicho C.O., permite a los administradores analizarlo y diagnosticarlo para aprovechar esas fuerzas específicas en el logro de los objetivos estratégicos, de las metas organizacionales, de un estado de fluidez

de los empleados con respecto a la productividad, claro está, teniendo presente que este clima se encuentra supeditado por constantes cambios de otros factores externos como lo económico, lo político, lo social, lo educativo, lo cultural, lo legal, lo tecnológico; entre otros.

Por lo tanto, en esta época en la que hay una fuerte tendencia empresarial en demarcar la efectividad de las organizaciones tanto como el resultado de las percepciones de los seres que la integran y su articulación con la estructura de la empresa y la claridad de la misión, la visión, los valores y creencias de cada individuo que la conforman; se justifica la importancia de hacer una valoración del C.O., en la cual se incluyan factores externos u operativos, pero primordialmente, aquellos que se originan y actúan al interior.

Medir el C.O. se vuelve importante desde la alta gerencia y la administración del recurso humano por varias razones, especialmente para: conocer aquellas satisfacciones o insatisfacciones que favorecen el desarrollo de actitudes benéficas o no para la organización, hacer las intervenciones oportunas de mejora o fortalecimiento, generar un ambiente participativo, estimular el trabajo cooperativo, disminuir la desmotivación, el estrés o cansancio laboral, los conflictos y el deterioro de las relaciones interpersonales al igual que los problemas en la comunicación, para mencionar algunos.

Viene entonces la tarea de tener al alcance instrumentos de medición válidos, pertinentes y confiables, ante lo cual se debe ser muy selectivos y cuidadosos para encontrar aquel que mejor se ajuste a las características y estructura de la organización, que se salga del círculo de crear solamente expectativas y trascienda a convertirse en un insumo esencial para la planeación, implementación y seguimiento de planes de acción con necesidades priorizadas, como también una oportunidad para solicitar el apoyo, el

compromiso de las personas consigo mismas y con la empresa para llevarlo a feliz término y finalmente, conducir hacia la toma de conciencia del valor de la mejora a través de la medición y la participación de todos.

Aunque se da relevancia a estos medios y estrategias de medición, es trascendental comprender que los líderes de una organización desempeñan un papel activo e influyente en el C.O. Por lo tanto, en la medición de este clima debe dársele un lugar privilegiado al liderazgo, a la relación líder y colaboradores por cuanto es un factor incidente tanto en el C.O. como en el éxito de las organizaciones.

Un líder atiende, planifica, controla, propone, decide, entre otras y por eso debe reunir una serie de características y habilidades que le permitan gestionar el clima con mayor empeño partiendo de la premisa de que *“persona satisfecha vale por dos, resta conflictos a su equipo y multiplica la empresa ”*.

Abordar, entonces, el C.O. desde su concepto, características, aspectos legales, tipos, dimensiones, medición con énfasis en liderazgo y formas de intervención en la empresa, el papel de la alta dirección y la gestión humana, representan los principales aspectos teóricos que soportan la presente investigación y se desarrollan a continuación en los diferentes apartes de este marco.

### ***2.1.1. Clima organizacional***

#### ***2.1.1.1. Definición y concepto***

En el mundo empresarial contemporáneo el suscitado interés por el concepto de C.O. se ha venido incrementando por la necesidad de que las organizaciones diseñen estrategias asertivas que les permitan ser cada vez más competitivas y alcancen altos

niveles de rentabilidad. Un factor determinante en este contexto lo constituye, por un lado, el recurso humano, capital intelectual o potencial humano y sus interrelaciones; y por otro lado, un factor estratégico como lo es la gestión de recursos humanos, un sistema holístico, sinérgico y sistémico, expresado en desempeño empresarial, eficiencia y nivel de satisfacción laboral y estrechamente vinculado a los aspectos psicosociológicos en la organización y al liderazgo.

Se atribuye que los primeros estudios realizados en torno al C.O., “fueron realizados “por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”” (Álvarez, 2001, p. 12), en el que planteó que el comportamiento de una persona y el clima aparecen como una interacción.

Desde la psicología, los orígenes se sitúan en los principios de la corriente cognitiva (Fernández y Sánchez 1996, ctd. por Edel y García, 2007), por cuanto los argumentos dados por el conductismo ya no eran suficientes para explicar el comportamiento humano, porque específicamente, se requería razonar cómo la percepción de la persona influye en la interpretación de la realidad misma; planteamiento que empezó a permearse al campo laboral.

Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que se tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva”. (Edel y García, 2007, p.32). Por lo tanto, cada persona ve de forma diferente el entorno que lo rodea y esto influye en su forma de comportarse y relacionarse dentro de la organización, con las concebidas implicaciones y consecuencias que ello genera.

Desde mediados del Siglo XX se han venido esbozando diferentes significados y

enfoques para definir lo qué es el C.O. Al respecto, Gómez (2004, pp. 98-100) presentó el análisis cronológico que realizó Álvarez en 1992, en los que diferentes autores (Cornell, Argyris, Sells, Pace, Campell, Dunnette, Lawler y Weick, Dubrán, Gibson, Pritchard y Karasick, Helleriegel, Slocum y Robbins) conciben el C.O. Para efectos del presente estudio, se toman algunos de los aportes más relevantes:

El C.O., es una especie de variable situacional. Hace referencia a las características o atributos específicos del ambiente interno de una organización en particular y que determina, lo que pudiera llamarse, la atmosfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad que allí se vive.

Aunque estos atributos pueden encontrarse en otras organizaciones, cada una tiene su propia constelación exclusiva de acuerdo a su estructura, dinámica y perfiles de las personas que en ella laboran. Es aquí, en el C.O., donde se encuentra un punto diferenciador entre una organización y otra, debido a que el C.O. es como la personalidad de la empresa y su legado cultural (principios, tradiciones, costumbres y prácticas) a través del tiempo.

Dichas propiedades que conforman el C.O., son resultantes del comportamiento de los colaboradores y de la manera como la organización interactúa con sus miembros y el entorno, lo que va generando un patrón colectivo y relativamente permanente que la identifica, el cual es percibido por cada persona de acuerdo con su trabajo o rol que allí desempeña.

El C.O. es, entonces, una expresión personal del colaborador, una descripción conductual, estructural y de procesos de organización hecha por los involucrados desde su posición, desde esa sensación de lo que pasa internamente en la organización y que genera

una estructura psicológica individual y a la vez común.

Esta delicada mezcla de interpretaciones y percepciones del ambiente laboral influyen directamente en la disposición de los colaboradores, en los líderes, en las relaciones que se establecen entre ellos, en la comunicación, en la toma de decisiones, en la identificación de situaciones, en la orientación de las actividades organizacionales, en el desempeño de la organización y en la imagen corporativa de la empresa. Al respecto, Chiavenato (ctd. por Ramos, 2012, p. 19) “por su parte, considera que [...] Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización”.

El C.O. es una especie de radiografía o instrumento para medir lo que sucede al interior de la organización, al respecto es acertado tener presente lo manifestado por Sonia Palma (ctd. por Williams, 2013, p. 28) “El clima laboral [...] permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”.

Complementando lo expuesto anteriormente, vale la pena citar dos conceptos de C.O. a manera de síntesis y que aportan otros elementos importantes para conceptualizarlo, por un lado :

Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (Ramos, 2012, p. 16)

Y finalmente,

Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional. como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (García e Ibarra, 2012,p. 7).

Con respecto al concepto de C.O., se podría hacer un debate en términos objetivos o subjetivos o una lista interminable de acepciones de diferentes autores. Como la intención no es esta, sino llegar a comprender su significado y sentido dentro del estudio y los procesos de una organización, al analizar las expuestas anteriormente se encuentran una serie de elementos similares o un consenso de estos que permiten concentrarlos en una sola definición:

El C.O. es un concepto dinámico, multidimensional, intangible, construido, cambiante, que puede ser modificado para mejorar o empeorar.

Es conjunto de necesidades que se espera sean satisfechas por parte de la empresa, suposiciones, creencias, expectativas, emociones, motivaciones, percepciones, opiniones e interpretaciones compartidas en común por un grupo o la totalidad de las personas que laboran en la organización, en cuanto al contexto inmediato en el cual se encuentran, a la estructura de esta, a las relaciones interpersonales entre quienes cumplen una función en la empresa, con los clientes y/o proveedores, a la gestión estratégica, al medio de trabajo, a los puestos de trabajo, a los procesos que se desarrollan, a la toma de decisiones, a la comunicación organizacional, a los estilos de dirección, a la coherencia administrativa, a la relación con el jefe.

Estas son generadas por actividades, experiencias, interacciones entre el líder y colaboradores, entre la persona y la organización y las personas entre si según su quehacer. Afectan o influyen en el comportamiento, metas, formas de desenvolverse, desempeño,

dinámica organizacional, productividad, rentabilidad, desarrollo del talento humano de la organización, grado de compromiso y cultura organizacional relativamente permanente en el tiempo.

Dicho de una manera concluyente, el C.O. es una interacción de expresiones personales y comunes en cuanto la manera como perciben integralmente a la organización donde laboran, lo cual afecta las conductas personales, las relaciones de los colaboradores, la vida interior, la dinámica interna y se constituye en la personalidad de la empresa con sus propiedades exclusivas y permanentes que la describen, identifican y diferencian de otras.

Para finalizar se pueden apreciar en el concepto de C.O. tres variables implicadas relacionadas con a) las personas (actitudes, aptitudes, relaciones, motivación, estilos de liderazgo, factores individuales) b) las relacionadas con la organización (estructura, jerarquías, medio laboral, reglas, procesos, administración de los recursos, comunicación) y c) las resultantes (satisfacción, desempeño, productividad, rentabilidad, posicionamiento y reputación que dependen de la interacción entre las variables personales y de la organización o ambiente en si).

#### *2.1.1.2. Características generales*

Las personas pasan más de 8 horas diarias en su lugar de trabajo por lo cual es fundamental para su salud física, emocional y mental como para la productividad de la empresa, hacerlo en un buen clima o ambiente de trabajo.

Una persona motivada, conforme y satisfecha, por lo regular, se desempeña mejor, está más comprometida y a gusto en la organización a tal punto que se podría afirmar que



“preferiría un mejor clima de trabajo que un aumento del salario”.

*¿Qué hace que un clima organizacional sea más agradable?* Existen una serie de **características** determinantes en un C.O. para que sea más agradable que otro, y las cuales son importante tener en cuenta cuando de diagnóstico, medición o intervención de este se refiere:

**Espacio físico** limpio, higiénico y seguro influye directamente en el bienestar de las personas.

**Colaborador satisfecho, responsable, que se siente valorado**, tenido en cuenta, reconocido, empoderado o facultado, con beneficios especiales, que recibe capacitación para enriquecer su vida personal y profesional, se le otorgan estímulos a su labor y comportamiento, recompensa por un trabajo bien hecho más comprometido con el trabajo en equipo para el logro de las metas de la empresa.

**Ambiente socioemocional** enmarcado en **relaciones interpersonales de respeto**, amabilidad y compañerismo entre todas las personas que hacen parte de la empresa para tener cohesión, mantener una buena convivencia y espíritu colaborativo y en el que los conflictos se resuelvan oportunamente, por la vía del diálogo y la conciliación entre las partes afectadas.

**Empatía** como factor fundamental para un ambiente sano y productivo, relacionada con la capacidad de escucha, uso de las normas de cortesía como saludar, dar las gracias, pedir el favor, disculparse; aceptación de la diversidad, de las recomendaciones de mejora, de las críticas u opiniones contrarias, evitar distractores para los demás en espacios colectivos (por ejemplo tener el celular en silencio, atender llamadas personales en otro espacio u oír música a bajo volumen).

**Alto sentido de pertenencia** o de identidad que expresa no solo el participar a un grupo sino hacer parte del mismo (Universidad Dominicana, 2016).

**Oportunidades de crecimiento personal** para afrontar nuevos desafíos generando confianza y deseos de superación.

**Estructura y comportamiento organizacional.** Hace referencia a un equilibrio en aspectos compartidos en común en cuanto a la organización como: lineamientos, estándares o normas de rendimiento, criterios de evaluación, cantidad de reglas, procedimientos, tramites, estilo de dirección y supervisión, formalidad, horario de trabajo, de descanso, desempeño, productividad, puntualidad, cumplimiento de los objetivos personales y de cada área, compartir estos objetivos con los de la organización, aceptación de riesgos para el logro de metas.

Por otra parte también se debe incluir acá los cambios temporales de las actitudes de las personas por situaciones especiales dentro de la organización como: días de pago, días de cierre mensual, inventarios, auditorias, entrega de aguinaldos o reconocimientos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos; entre otros.

**Comunicación clara,** oportuna, ágil y directa, con diplomacia que acepta las opiniones discrepantes.

**Líderes comprometidos,** ejemplares, inspiradores, adaptados a los lineamientos y normas de la organización, plenamente identificados con los valores, políticas y objetivos de la empresa, que confían y motivan a los colaboradores para el cumplimiento colectivo de las metas (Enciclopedia de Características, 2017).

Un Clima laboral que sea **estable,** es decir que guarde cierta estabilidad a pesar de algunos cambios graduales a los que se vea sometido.

Una de las características que transversaliza todo el C.O lo constituye el **comportamiento del colaborador** . Al respecto Rodríguez menciona que de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder, como el comportamiento del colaborador, es modificado por el clima de la empresa e influye en su compromiso, actitud e identificación. Asimismo, los colaboradores modifican o producen un importante efecto o impacto en el clima laboral de la organización (García e Ibarra, 2012).

Sin duda alguna, estudiar y medir el C.O. es una herramienta útil que proporciona al mismo tiempo una evaluación, valoración y retroalimentación de los comportamientos de los recursos humanos y los de la organización importantes para hacer oportunamente las intervenciones necesarias de mejora o prevención, introducir cambios planificados tanto en actitudes como en conductas de los miembros, en la estructura de la organización como en los sistemas y procesos que la componen.

#### *2.1.1.3. Dimensiones e indicadores*

En el estudio del C.O. confluyen diferentes factores o variables que inciden en el comportamiento de las personas vinculadas a una empresa, en la manera como perciben su entorno laboral y que pueden ser cuantificadas y medidas.

Diversos autores han abordado el tema coincidiendo en afirmar que son una amplia gama y que pueden originarse en diferentes aspectos dentro de la organización, por lo cual llegar a un consenso exacto de ellas ha sido dispendioso y más aún porque el C.O. de una empresa es complejo debido a que intervienen las personas, los grupos, el contexto social, las condiciones físicas del trabajo, los sistemas de reconocimiento, los planes y beneficios

sociales otorgados, la estructura formal e informal de la organización con sus valores, norma y políticas, las metas, los rendimientos, los desempeños, los estilos de autoridad y liderazgo, la comunicación, las relaciones de poder, las conductas de los líderes, la satisfacción, el sentido de equidad ; entre otras.

A estos factores, aspectos, variables o características es lo que se ha denominado en el mundo empresarial como **dimensiones** y las cuales tienen unos **indicadores** que permiten definirlos y evaluarlos.

Teniendo en cuenta que la finalidad del presente trabajo no es hacer un estudio exhaustivo de estas dimensiones pero que si es necesario delimitarlas y definirlos con claridad para poder medir el C.O. (que es el tema central) en una empresa y así hacer intervenciones en aquellas dimensiones que así lo requieran con mayor fuerza, se presenta a continuación en la Tabla 1 las dimensiones expuestas por algunos autores versados en el tema:

Tabla 1  
*Dimensiones e indicadores que conforman el Clima Organizacional. Elaboración propia a partir de García e Ibarra (2012, pp. 17, 84-85, 86), Salcedo y Lozano (2015), Sandoval (2004, p. 86).*

<b>Exponente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Likert	Métodos de mando	Forma de liderazgo para influir en los empleados.
	Fuerzas motivacionales	Procedimientos para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
	Procesos de comunicación	Tipos de comunicación en la empresa y manera de ejercerlos.
	Procesos de influencia	Interacción entre el superior/subordinado en torno a los objetivos de la organización.
	Toma de decisiones	Pertinencia de la información sobre la que se basan las decisiones y reparto de funciones.

	Procesos de planeación	Forma en que se establecen los objetivos o directrices.
	Procesos de control	Ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
	Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento	Planeación así como la formación deseada.
<b>Exponente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Pritchard y Karasick	Autonomía	Grado de libertad para la toma de decisiones y en la solución los problemas.
	Conflicto y cooperación	Nivel de colaboración de los empleados en el ejercicio de su trabajo y apoyos materiales y humanos que reciben de su organización.
	Relaciones Sociales	Tipo de atmosfera social y de amistad al interior de la empresa.
	Estructura	Directrices, consignas y políticas que afectan la forma de llevar a cabo una tarea.
	Remuneración	Forma de recompensar o bonificar la labor cumplida (salario, beneficios sociales, etc.).
	Rendimiento	Relación entre la remuneración/ trabajo bien hecho/ habilidades del ejecutante.
	Motivación	Motivación que desarrolla la organización en sus empleados.
	Estatus	Diferencias jerárquicas superiores/subordinados y la importancia por parte de la organización.

	Flexibilidad e innovación	Experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
	Centralización de la toma de decisiones	Manera de delegar la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
	Apoyo	Tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.
<b>Exponente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Litwin y Stringer	Estructura organizacional	Cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que debe pasar el empleado para desarrollar su trabajo.
	Responsabilidad	Autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo.
	Recompensa	Recompensa recibida adecuada al trabajo bien hecho.
	Riesgos - desafíos	Asumir retos y riesgos del trabajo a fin de lograr los objetivos propuestos.
	Calor - cordialidad	Ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones entre compañeros, jefes y subordinados
	Cooperación/apoyo	Espíritu de ayuda mutua por parte de directivos y grupos de trabajo.
	Estándares	Énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
	Identidad	Pertenencia que sienten hacia la organización. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
	Conflictos	Capacidad de escucha de los jefes en cuanto a las distintas opiniones. Enfrentar el problema tan pronto surja.

Campbell	Autonomía individual	Responsabilidad, independencia y poder de decisión.
	Grado de estructura del puesto	Establecimiento y transmisión de objetivos y métodos de trabajo al personal.
	Recompensa	Aspectos económicos y posibilidades de promoción.
	Consideración, agradecimiento y apoyo	Recibir estímulos de sus superiores.
<b>Exponente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
Bowers y Taylor	Apertura a los cambios tecnológicos.	Apertura de la dirección frente a nuevos equipos o recursos para facilitar el trabajo.
	Recursos Humanos	Atención prestada por parte de la dirección para el bienestar de los empleados.
	Comunicación	Redes de comunicación dentro de la organización. Escucha del empleado por parte de la dirección.
	Motivación	Condiciones para que el empleado trabaje con más o menos intensidad.
	Toma de decisiones	Información disponible y usada para las decisiones al interior de la organización y papel de los empleados en el proceso.
Brunet	Autonomía Individual	Incluye responsabilidad, independencia de los individuos, conservar su propio patrón y grado de decisión, rigidez de las leyes de la organización.
	Grado de estructura que impone el puesto	Grado de establecimiento de los métodos de trabajo y comunicación a los empleados por parte de los superiores.
	Tipo de recompensa	Se basa en lo monetario y posibilidades de promoción.

	Consideración, agradecimiento y apoyo	Estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.
--	---------------------------------------	---

Revisando los autores expuestos, se encuentra que comparten dimensiones e indicadores en lo referente a:

- Motivación
- Liderazgo
- Cooperación /apoyo
- Relaciones sociales
- Autonomía
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Remuneración

Como se puede apreciar, la gama de dimensiones es amplia y puede variar de una empresa a otra, por eso cuando estas dimensiones se llevan al campo de la medición debe hacerse una análisis de las necesidades del contexto de la organización y su dinámica interna para plantear cuáles son aquellas de mayor pertinencia.

Para ilustrar este planteamiento, se cita a manera de ejemplo del Grupo Argos (2017), quienes a través de la empresa Ascende Uniglobal definieron cuales eran las dimensiones relevantes y que repercuten en el clima laboral encontrando:

- **Orgullo y felicidad** : evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización.
- **Desarrollo y condiciones en general de la empresa** : indaga si la visión personal de l@s emplead@s coincide con la visión de la organización.
- **Equidad** : parámetros justos, razonables y coherentes establecidos con respecto a



los niveles de rendimiento.

- **Comunicación:** intercambio de flujo de información dispuesto entre las personas de la organización para intercambiar ideas y opiniones.
- **Trabajo en equipo:** apoyo mutuo, respetuoso, de buen trato y oportuno para realizar proyectos exitosos con base en el rol de cada persona.
- **Liderazgo:** habilidad de l@s líderes de influir en los demás para alcanzar las metas establecidas, entablar el diálogo con las personas, proporcionar instrucciones precisas, entre otras.
- **Capacitación, selección y compensaciones:** entrenamiento y formación adecuada de las personas para desempeñarse mejor en sus deberes.
- **Instalaciones:** diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca la empresa para el bienestar físico.
- **Servicio:** trato que se ofrece a clientes internos y externos y satisfacción respecto al producto/servicio.

### ***Liderazgo una dimensión clave en el clima organizacional***

Como el presente estudio hace énfasis en la dimensión de **liderazgo**, se hacen otras precisiones al respecto. Si se toma en cuenta que fundamentalmente el C.O. hace referencia a ese ambiente que se vive entre los miembros de la organización y que las conductas de ellos están en función de su interacción con el ambiente, especialmente físico, social y psicológico, puede afirmarse que la relación intangible entre “superiores & subordinados”, “jefe & subalternos” o “líderes & seguidores” tiene una alta incidencia en el C.O.

Las actitudes de los gerentes, directores y/o supervisores y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia

para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables, el grado de satisfacción, motivación y conflictos entre los colaboradores y contribuye a marcar una personalidad propia y única de la organización.

El **liderazgo** es entonces, un elemento clave que reúne, por así decirlo, otros elementos del C.O. donde el jefe o líder tiene una labor primordial, ser responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen en la organización y mantenerlas en equilibrio acorde con la estructura definida, niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.

Es a partir de esta estructura de donde se gesta la necesidad de líderes dependiendo de los puestos de trabajo y la dinámica de los procesos, como también se van dando unas relaciones particulares entre superiores, empleados y colegas y cierta forma de comunicación que van propiciando una ambiente laboral agradable para poder desarrollar cada uno su labor.

Un liderazgo ejercido de la mejor manera posible, se yergue sobre la confianza plena, la importancia de delegar, compartir decisiones, mantener una comunicación clara y fluida en todos los sentidos, con un propósito firme de preservar la salud emocional de quienes hacen parte activa de la organización por cuanto la amigable responsabilidad, la ética y el respeto cordial son los valores que la soportan. De esta forma se van estrechando los vínculos entre los colaboradores y la empresa que lo van identificando de tal manera que se sienta parte de ella y no solo un cumplidor de funciones.

De acá la se deriva entonces que el líder con liderazgo que apoya, influye, acompaña, controla y motive a los demás y a sí mismo, hace parte del equipo que trabaja con entusiasmo en la consecución del logro de los objetivos y metas trazadas por la organización; aspectos que en definitiva definen el C.O.

También orienta con equidad un trabajo compartido donde todos tienen la misma

responsabilidad y compromiso, facilita las oportunidades para que los miembros sigan potencializando sus capacidades en beneficio personal, profesional y de la organización, por eso los involucra, les amplía el círculo de participación en la toma de decisiones, en el mejoramiento de sus desempeños y de los procesos organizacionales que se desarrollan. A su vez, su papel va de la mano con las recompensas, los incentivos y/o beneficios especiales que necesitan las personas para afianzar su motivación y fortalecer el sentido de permanencia en la organización.

Finalmente, en toda organización sin importar sus características particulares (tamaño, ubicación, capital, etc.), debe haber líderes con liderazgo. “Davis y Newstrom (1999) mencionan que el liderazgo identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros” (Meza, 2006, p. 29). En conclusión, una empresa sin liderazgo o con un liderazgo ejercido de manera inadecuada, acarrearía un desorden, una confusión, es como una orquesta con músicos e instrumentos pero sin director y con partituras cada uno diferentes.

#### *2.1.1.4. Tipos de Clima organizacional*

Para llegar a determinar el tipo de clima que más se ajusta a la organización o la particulariza se debe partir, por lo menos, de dos grandes variables que influyen en la percepción por parte de sus miembros y a partir de lo cual se va formando un tipo de C.O. representativo de cada empresa : a) la relación entre líder y colaboradores, por cuanto el comportamiento de los colaboradores está directamente relacionado con el de sus administrativos, líderes o jefes y b) las condiciones organizacionales.

Uno de los propósitos cuando se mide el C.O. es visualizar cuál es el ambiente que

prevalece, si ese tipo que se viene generando está dando buenos resultados o si por el contrario debe cambiarse o hacerse ajustes por uno que se crea que contribuya a una mayor satisfacción, eficiencia y eficacia de los colaboradores.

Al respecto de los tipos de C.O., la teoría expuesta por Likert (citado por Brunet,1999) plantea que de la interacción entre tres variables, causales, intermedias y finales, trae como consecuencia dos tipos de C.O.

Las variables causales son aquellos aspectos o factores relacionados con la forma como la organización evoluciona y obtiene resultados (estructura organizativa y administrativa, competencias y actitudes). Por su parte las intermedias se enfocan en el estado interno de la organización y constituyen los procesos organizacionales y se vislumbran en motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Y las finales surgen derivadas de las dos anteriores y hacen referencia a la productividad y rentabilidad.

A partir de ello, Likert plantea dos grandes categorías de tipos de C.O.: **Autoritario** y **Participativo**, los cuales a su vez tienen subcategorías: el autoritario puede ser explotador o paternalista y el participativo puede ser consultivo o de grupos interactivos (participación de grupo). A continuación en las Tablas 2 y 3 se exponen las características generales de cada uno de estos tipos de C.O. mencionados:

Tabla 2  
*Elementos característicos del tipo de Clima Organizacional autoritario a partir de la teoría de Likert. Creación propia a partir de García e Ibarra (2012, pp. 8-13) y Álvarez (2001, pp. 17-19).*

<b>Tipo de clima organizacional autoritario</b>	
<b>Explotador</b>	<b>Paternalista</b>
<i>Características del ambiente</i>	
Cerrado Estable y aleatorio Estructura rígida Clima desfavorable	Cerrado Da la impresión de percibirse ambiente estable y estructurado. Estructura rígida Clima desfavorable
<i>Método de mando</i>	
Autocrático	Autoritario

<i>Nivel de confianza</i>	
La dirección no posee confianza en sus subordinados. Prevalece la desconfianza.	Existe confianza entre la dirección subordinados de manera condescendiente (tipo amo-siervo)
<i>Nivel de satisfacción de necesidades</i>	
Seguridad y psicológicas	Sociales
<i>Fuerzas de motivación</i>	
Temor, miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas como dinero y status con trabajadores.	Se usan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.
Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.	Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.
<i>Nivel responsabilidad</i>	
Casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.	Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.	Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.
<i>Interacción superiores y subordinados</i>	
La interacción entre superiores y subordinados es casi nula.	Hay cierta interacción entre superiores y subordinados por cuanto hay una mayor delegación que en lo referente al explotador.
<i>Objetivos, resultados y formación</i>	
Se establecen como órdenes que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.
Investigación de los objetivos a nivel medio.	Investigación de objetivos elevados.
Pocas posibilidades de formación.	Esporádicas posibilidades de formación generalmente técnicas.
<i>Trabajo en equipo – manera en que se dirige el liderazgo- influencia</i>	
No existe el trabajo en equipo.	Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.
No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.	En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.
<i>Comunicación</i>	
En forma de directrices y de instrucciones específicas. La distorsión caracteriza la comunicación.	En forma de disposiciones. La condescendencia y precaución caracterizan la comunicación.

Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente.	Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
<i>Toma de decisiones</i>	
Tomadas únicamente por los jefes, generalmente una sola persona.  Desde allí son difundidas de forma puramente descendente siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.  Las decisiones se toman basadas en la información parcial inadecuada. Estas son poco motivantes.	Se toman en la cima y algunas en los escalones inferiores. basadas sobre información adecuada y justa.  Las decisiones se toman sobre una base individual.  Son adoptadas en las escalones superiores de la organización, la cual se centraliza el control a través de supervisores.
<i>Control</i>	
Solo se efectúa en la cumbre.  Los elementos muchas veces falsos o inadecuados.  Existe una organización informal y busca reducir el control formal.	Se efectúa en la cumbre, centralizada y con supervisores.  Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.  Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Tabla 3

*Elementos característicos del tipo de Clima Organizacional participativo a partir de la teoría de Likert. Creación propia a partir de García e Ibarra (2012, pp. 8-13) y Álvarez (2001, pp. 17-19).*

<b>Tipo de clima organizacional participativo</b>	
<b>Consultivo</b>	<b>Grupos interactivos</b>
<i>Características del ambiente</i>	
Abierto. Dinámico y administración funcional bajo la forma de objetivos a lograr. Estructura flexible Clima favorable	Abierto. Ambiente de amistad, confianza, respeto y responsabilidad entre superiores y subordinados. Estructura flexible Clima favorable
<i>Método de mando</i>	
Consulta entre superiores/ subordinados.	Delegación de responsabilidades.
<i>Nivel de confianza</i>	
Tiene confianza bastante elevada en sus empleados.	la dirección tiene plena confianza en sus empleados.
<i>Nivel de satisfacción de necesidades</i>	
Prestigio y estima	Integrales
<i>Fuerzas de motivación</i>	
Recompensas y castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los	Los empleados están motivados por la participación, el establecimiento de objetivos de cumplimiento,

trabajadores. Las actitudes son generalmente favorables.	mejoramiento de métodos de trabajo y evaluación del rendimiento/desempeño en función de los objetivos.
<i>Nivel responsabilidad</i>	
La mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.  Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	Los empleados se sienten plenamente responsables del logro de los objetivos.  En su mayoría hay un mayor nivel de satisfacción frente al trabajo, los superiores, líderes y compañeros al igual que compromiso y sentido de pertenencia.
<i>Interacción superiores y subordinados</i>	
La interacción entre superiores y subordinados se vislumbra con mayor fuerza.	Hay una interacción más frecuente entre superiores y subordinados de apoyo y reciprocidad.  Relaciones de amistad y responsabilidades compartidas.
<i>Objetivos, resultados y formación</i>	
Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. Investigación de los objetivos, muy elevada.  Buenas posibilidades de formación.	Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.  Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. Investigación de objetivos extremadamente elevada.  Posibilidades de formación excelentes.
<i>Trabajo en equipo – manera en que se dirige el liderazgo- influencia</i>	
Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.
<i>Comunicación</i>	
La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.  Puede darse un poco de distorsión y de filtración.	La comunicación fluye de manera ascendente o descendente y también de forma lateral.  No se observa ninguna filtración o distorsión.
<i>Toma de decisiones</i>	
Existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cima pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles medios e inferiores.	El proceso de toma de decisiones no está centralizado sino está distribuido en toda la organización, bien integrado en cada uno y en todos los niveles.
<i>Control</i>	
Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.	
---	--

Los elementos descritos anteriormente en cada tipo de C.O. sirven como referentes operacionales para elaborar instrumentos que faciliten su evaluación o medición presentando a los colaboradores varias opciones de cada categoría donde se refleje su opinión de acuerdo con las tendencias de la organización. Además, se convierten en un punto de partida, no solamente, para determinar el ambiente que existe, sino también, el que prevalece y los cambios que se deben implementar para lograr el perfil organizacional deseado y propio de la empresa.

A pesar de que cada tipología está definida, en ocasiones se pueden presentar mezclas de ambientes que no son muy favorables para la organización por cuanto las personas que hacen parte de ella pueden no saber realmente a qué atenerse ante esta falta de sistematicidad.

Desde la dimensión del liderazgo en los tipos de C.O. se puede deducir que: en el tipo autoritario se tiende a confundir el explotador y el líder con el superior, jefe, y liderazgo directivo y en el paternalista, con el de supervisor y liderazgo benevolente. Por su parte, en el consultivo hay un liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones y en el de grupos interactivos se puede ver más definida la figura de líder y el ejercicio del liderazgo en toda la extensión de la palabra, al igual que el sentido que ello representa para la interacción de los equipos de trabajo en todos los procesos de la organización.



### ***2.1.2. Clima organizacional en la empresa***

Las empresas son entornos psicológica y socialmente significativos y dinámicos (Acosta y Vanegas, 2010) en donde confluyen una serie de factores principalmente relacionados con las personas vinculadas, las relaciones que entre ellas se establecen, la infraestructura y la estructura administrativa.

En este sentido, un colaborador no ejerce su función dentro de la empresa como una “tabla rasa”, al vacío, de hecho cuando llega a su entorno laboral trae consigo una serie de preconcepciones en cuanto a lo que es, lo que se cree capaz de realizar, lo que se merece y lo que espera de la empresa como fruto de su esfuerzo. Estas preconcepciones reaccionan o se activan con otros elementos relacionados con su trabajo tales como prácticas de dirección, estilo de su jefe, formas de reconocimiento y supervisión opinión de su grupo de trabajo, rigidez de la estructura organizacional, recompensas y su ambiente; entre otros.

En otras palabras, su desempeño depende de la naturaleza particular de la organización, de sus propiedades a veces únicas y exclusivas y de las impresiones subjetivas que este le genera o sea del clima en el que trabaja. Por eso, predecir su comportamiento individual en la empresa no puede basarse estrictamente en sus características personales o en la manera cómo reacciona al entorno, debe tenerse en cuenta, además, la percepción y la relación activa y directa que establece con las condiciones, valores y principios de la organización en la cual ejerce una labor determinada.

Es indiscutible, esto representa una concatenación de hechos asociados al ambiente interno de las organizaciones: el ambiente o C.O. repercute en la satisfacción y el comportamiento del empleado, este a su vez en su desempeño y por consiguiente en el

rendimiento al llevar a cabo su trabajo; en consecuencia, esto incide en la productividad, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

***Beneficios y consecuencias del clima organizacional: rendimiento individual, desempeño laboral, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.***

Conocer el C.O. en la empresa se ha vuelto una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector (Agreda y Muñoz, 2006), por cuanto diversas investigaciones y estudiosos del comportamiento y la administración han encontrado que una empresa con un buen C.O. hace que sus colaboradores estén a gusto, encuentren en su trabajo y en la empresa un nicho de crecimiento personal, de proyección profesional y no solamente una fuente de sustento económico o supervivencia.

Bajo estas premisas, se deduce que la estabilidad y permanencia de estas personas en la empresa es a más largo plazo y por ende, se facilita la toma de decisiones relacionadas con su rendimiento laboral, se disminuye la probabilidad o el riesgo de una fuga de las mismas hacia otras empresas con las consabidas consecuencias económicas en selección, reclutamiento y adaptación de nuevo personal y que a su vez se refleja en la efectividad de los procesos, cumplimiento de compromisos, satisfacción y la fidelidad de los clientes y una imagen corporativa sólida.

En contraste, un entorno fuertemente desmotivador produce un estado de insatisfacción en el personal vinculado a la empresa, se aumenta el nivel de ausentismo, el índice de accidentalidad, los conflictos intralaborales e interpersonales, lo cual repercute en el estado financiero, disminución de la producción y ventas, productos defectuosos, desperdicio en las materias primas, despido de personal, aumento de costos, malversación

del tiempo y de recursos, retrasos en las entregas, mala atención a clientes y proveedores, deterioro del reconocimiento de la marca y la empresa que representa. Ninguna empresa por grande que sea, puede darse el lujo de que estas y otras situaciones asociadas a la insatisfacción del personal vinculado se presenten y más grave aún en las Pymes, debido a que no cuentan con el mismo potencial económico que una empresa grande.

Bajo estas mismas circunstancias, debe también considerarse como factor prioritario que el C.O. se encuentra altamente determinado e influenciado a partir del actuar de sus líderes, quienes deben tomar conciencia del impacto que no solo sus actos tienen, sino también, sus ideas, pensamientos, formas de guiar, disponer, delegar, relacionarse, vestir, los mensajes, instrucciones y palabras que expresan y sus actitudes frente a las personas que conforman su equipo de trabajo donde el “ejemplo arrastra más que cualquier cosa”.

El líder como dirigente incide directamente en el éxito de la empresa, es mucho más que el responsable de marcar su rumbo y la rentabilidad, en su haber está amplia y significativamente asegurar las condiciones para un buen C.O. Con frecuencia se observa que en las empresas a pesar de los beneficios que le brinden al colaborador, este termina desvinculándose por un liderazgo ejercido con abuso o equivocadamente o por una relación deteriorada con sus líderes.

Un líder debe poseer entonces, unas habilidades y competencias que le permitan gestionar el clima con mayor ecuanimidad, empeño, partiendo del principio de ser promotor de cambios tangibles, sistemáticos y progresivos con intangibles como lo son los seres humanos y el C.O. y teniendo claro que la gente se compromete más con sus líderes que con la misma empresa; de acá que una de las principales dimensiones a medir cuando

de C.O. se trata, debe ser la de liderazgo.

Este líder de apoyo debe empezar desde la alta gerencia comprometida, alineada con los objetivos, plenamente identificada con las personas a su cargo o equipos de trabajo, con las políticas, normas y procedimientos en la prestación de sus servicios, que garantiza metas claras y cumplibles.

Una gerencia empática, con una clara visión de la empresa en donde presta sus servicios, que garantiza permanentemente un comportamiento organizacional óptimo en todo sentido, reflejado en un clima de motivación, productividad, proactividad y positivismo en el que las personas sientan y vean que sus necesidades físicas, fisiológicas, de seguridad, espirituales, sociales, de estima, autosuperación y emocionales están satisfechas por encima de un nivel primario o básico.

En pocas palabras, un líder que contribuye a un buen clima para que las personas realicen su labor más que por obligación, por convicción y pasión, con espíritu de trabajo y entrega, en el que se respire un aire de armonía, flexibilidad, estabilidad, valoración, relaciones amistosas y colaborativas, en las que los conflictos no se ocultan sino que se abordan adecuadamente, en las que hay adecuado manejo de la información por eso la comunicación fluye y se goza del sentimiento de la labor bien cumplida.

En la medida en que los trabajadores se muevan en un C.O. humano y cómodo que favorezca de la mejor manera posible su bienestar, se incrementa su motivación intrínseca e iniciativa por la organización y esto hará que la misma tienda a la transformación y al progreso. Porque a pesar de que los espacios físicos son importantes y permiten un mejor desempeño al encontrarse en condiciones seguras, esto no garantiza totalmente su rendimiento.

En cambio sí, además de estos espacios, se propende por una relación líder-colaborador basada en el respeto y entendimiento mutuo, en una comunicación clara, directa y amable, en la que se evitan las confusiones, “chismes organizacionales” y malos entendidos, una resolución de conflictos sin intermediarios por la vía del dialogo y acuerdos; entonces las personas podrán dedicar más tiempo a hacer bien su labor, a rendir en ella de acuerdo con las metas trazadas en la organización, a recibir incentivos, estímulos, bonificaciones o beneficios como producto de ello y no estarán concentradas en resolver problemas que desgastan, demandan tiempo, costos y dedicación.

Cuando los colaboradores están bajo estas condiciones favorables donde se desempeñan en un clima de cooperación, en el que se establecen lazos fuertes con sus jefes y compañeros, se vuelven, menos resistentes al cambio, más innovadores y creativos en sus maneras de trabajar, inquietos buscando oportunidades de mejora para beneficio propio y del colectivo, más competitivos cuando trabajan los productos, bienes y servicios que la empresa ofrece y esto influye directamente en el cumplimiento de los estándares de calidad y en como la empresa se adapta de manera ágil al mundo globalizado que así lo exige.

Por lo anterior, es importante que una empresa de éxito implemente C.O. coordinado y amigable y construya una cultura fuerte en torno a ello, por cuanto el engranaje de la organización está en manos de personas que interactúan y todas sus actitudes repercuten en la eficiencia, efectividad y eficacia de la organización.

Esto implica que desde el de gerencia y la participación activa de los colaboradores:

- a) se planteen políticas claras de higiene y seguridad física, mental y emocional, b) se fortalezcan actividades de promoción de autorregulación, motivación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, solución de problemas, comunicación asertiva, c) se incentiven las iniciativas para aumentar la competitividad y abordar nuevos negocios, d) se

haga un control de la presencia y efecto de los factores de riesgos, especialmente los psicosociales, e) se genere con una cultura colectiva avanzada donde la solidaridad y el compromiso sean permanentes más allá de los intereses personales, f) se interioricen unas creencias favorables y g) se cuente con procesos para la formación humana, la creatividad y de liderazgo que conlleven a una alta calidad de vida para todos los que cotidianamente hacen parte de la organización.

***Clima organizacional como factor de riesgo psicosocial en todas las organizaciones.***

Sin importar su estructura o razón, la persona representa el centro y un recurso vital para la dinámica funcional de esta. Una persona que realiza una actividad dentro de la misma, establece vínculos con su ambiente de trabajo, lo que se convierten en un factor determinante en su desempeño, es decir, las condiciones físicas, ambientales, psicológicas y sociales en las cuales se desenvuelve, favorecen o no a la labor que ejecuta dentro de la empresa.

Es tal la relevancia que representa esta relación persona-labor y entorno, que en Colombia se ha expedido el Decreto 1072 de 2015 denominado Decreto Único Reglamentario de Sector Trabajo, en cuyo capítulo 6 hace referencia al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST<sup>4</sup>, anteriormente identificado como salud ocupacional y cuyas directrices son de obligatorio cumplimiento.

En esta disposición legal, en el Artículo 2.2.4.6.3. se incluye en la definición de SST<sup>5</sup> como una disciplina cuyo objeto es mejorar las condiciones y el medio ambiente de

---

<sup>4</sup> Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: De acá en adelante SGST SG-SST.

<sup>5</sup> Seguridad y Salud en el trabajo: De acá en adelante SST

trabajo, así como la salud en el trabajo, que implica la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. Específicamente, en el Artículo 2.2.4.6.2. N° 12 se menciona en cuanto a estas condiciones, todos aquellos factores que inciden en la salud del trabajador incluyendo lo físico, ergonómico, biomecánico y psicosocial (*Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*, Colombia, 2015).

Para llevar a feliz término lo establecido en el Decreto, las empresas deben entonces organizar la SST dentro de un sistema de gestión SG<sup>6</sup> que garantice la implementación de los parámetros establecidos por la ley y todos aquellos que se consideren necesarios para asegurar su estricto cumplimiento en cuanto a la SST, comportamientos de los trabajadores, condiciones laborales y control de los riesgos desde la prevención, monitoreo e intervención. Este SG debe ser liderado por el empleador con la activa participación de los trabajadores a su cargo.

De acuerdo con el tema que se está abordando en el estudio relacionado con el C.O., es pertinente traer a colación la definición de riesgos psicosociales en la cual se observan puntos de encuentro entre ambos conceptos y que permiten establecer la relación de relevancia que existe entre ellos.

En la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de Seguridad Social<sup>7</sup> (Sierra, 2011, p. 71) se indica que los factores de riesgo psicosocial comprenden aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que, en una relación dinámica entre percepciones y

---

<sup>6</sup> Sistema de gestión : de acá en adelante SG

<sup>7</sup> Resolución 2646 de 2008 para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

experiencias, influyen en la salud y el desempeño de los trabajadores y pueden generar trastornos como estrés, fatiga, acoso o violencia laboral.

Si se toma en cuenta que uno de los elementos fundamentales del C.O. hace referencia a las **percepciones** de los trabajadores frente a su trabajo, al ambiente, a las relaciones que se establecen con su jefe y compañeros; entre otras y que esto influye en su actitud, comportamiento y forma de actuar, se puede afirmar que el C.O. representa un factor de riesgo psicosocial y ocupacional a tenerse presente cuando de la implementación del SG-SST en la empresa se trata.

Para que su inclusión y abordaje sea adecuado, es necesario realizar una medición del mismo, cuyos resultados a la par con los arrojados por las baterías de SST, darán un diagnóstico de las condiciones y medio ambiente laboral desde la mirada del trabajador y son insumos para elaborar el propuesta de intervención con el trabajador, desde sus necesidades, intereses y expectativas.

Profundizando aún más en la afirmación de considerar el C.O. como factor de riesgo psicosocial, vale la pena citar aspectos incluidos en los tipos de este riesgo y que coinciden con los contemplados en el C.O. Según Sierra (2011, p. 72), los riesgos psicosociales se pueden clasificar en: a) *intralaborales* o internos al sitio de trabajo como medio físico, diseño o demanda de las tareas o funciones asignadas, organización de las jornadas de trabajo y **clima laboral** (incluye estructura organizacional, motivación, satisfacción de necesidades, **estilos de liderazgo** ejercido, autonomía, toma de decisiones, claridad en roles e instrucciones, relaciones interpersonales, prácticas gerenciales, comunicación, reconocimiento dentro de la organización); b) *extralaborales* o ajenos al puesto de trabajo como por ejemplo la situación económica del país, uso del tiempo libre, acceso a la salud y c) *individuales* que son aquellas características propias de cada



trabajador como edad, sexo, escolaridad, nivel de atención y fatiga;<sup>8</sup> entre otras, pero que son de gran influencia en lo que se refiere a la forma como cada persona percibe su ambiente o es vulnerable a las circunstancias de dicho entorno.

A partir de este planteamiento y deduciendo que las dimensiones del C.O también se pueden encontrar en los factores de riesgo psicosocial tanto intralaborales como individuales, es aquí donde se refuerza la relación entre ambos C.O y riesgo psicosocial y sus elementos constitutivos se plantean como parámetros de medición para determinar el grado de satisfacción del trabajador en la empresa y el estado del C.O tomado como un clima de “seguridad” o de “servicio” y además, se obtienen lineamientos para planificar o diseñar estrategias de actuación oportuna y efectiva especialmente en aquellos que son considerados como estresores potenciales, entre ellos el **liderazgo**, esa relación jefe-trabajador y la forma como este se ejerce en la cotidianidad empresarial.

Al respecto vale la pena mencionar de manera textual lo que en la Resolución 2646 de 2008 en el Capítulo III Artículo 13° N° 7 se dice al respecto:

los métodos de intervención de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo se deben diseñar y ejecutar de conformidad con la realidad histórica de la empresa, su cultura y **clima organizacional**, con criterio de factibilidad y teniendo en cuenta que siempre debe haber un método de intervención adecuado para cada empresa y para cada población laboral. (*Resolución 002646*, Colombia, 2008)

Es viable exponer entonces, que la gestión o acciones emprendidas por la gerencia y el área de Gestión de Recursos Humanos para mejorar o favorecer el C.O. como factor de riesgo psicosocial, hacen parte de: acatar las exigencias de ley como son el Decreto 1072 y Resolución 2646; orientar esfuerzos hacia un factor considerado según la Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos

---

<sup>8</sup> Ampliar en los Artículos 5°,6°, 7° y 8° de la Resolución 2646 de 2008.

profesionales realizada por el Ministerio de la Protección Social (2007, p. 104), **como uno de los agentes (al lado del ergonómico) más frecuente relacionado con los accidentes de trabajo** y como de los de mayor determinación en lo referente al bienestar, salud y plenitud del trabajador con la labor que desempeña, a la necesidad de mantener unas condiciones de seguridad y tranquilidad en su ambiente de trabajo y a la capacidad de desempeñarse eficientemente y de manera productiva para que la empresa pueda ser rentable y sostenible en el mercado en el cual se desenvuelve.

### ***2.1.3. Medición del clima organizacional en una empresa***

Aun en el mundo actual vertiginoso y cambiante se encuentran empresas que fijan sus objetivos financieros y económico pero que aún no plantean políticas claras frente a su personal, el ambiente laboral y la sociedad en la que se desenvuelven.

Como se mencionaba anteriormente, las organizaciones están obligadas por ley a invertir en lo humano desde la SST incluyendo el clima organizacional como un factor intralaboral y esto implica que detecten los riesgos y factores protectores que rodean a la persona en su condición personal, social, familiar y laboral y que influyen directamente en el funcionamiento y la competitividad de la empresa como en la imagen de distinción que proyecte hacia el exterior.

Ante este panorama, las empresas necesitan no solamente personal calificado, sino personas motivadas y que diariamente convivan en unas circunstancias de conformidad y placer para desarrollar las tareas encomendadas de acuerdo con sus funciones. Es por ello que se hace indispensable aplicar un estudio de C.O. para determinar el grado de satisfacción o insatisfacción del trabajador frente a su entorno laboral, ocupacional y a sus

líderes que son los responsables de marcar el rumbo de la organización, de la rentabilidad y de velar por un buen clima para trabajar.

El problema actual está en que a todas las empresas les encantaría convencer a sus colaboradores que es el mejor nicho de trabajo y a los jefes que son potencialmente buenos, pero es indudable que existen diferentes presiones externas como el mercado, la competencia, las tendencias, etc. ; que abren una brecha entre lo que la empresa desea y la vida real del mundo laboral. ¿Cómo acortar entonces esa brecha para que las personas permanezcan gustosamente en la organización y vean sus lugares de trabajo como los mejores? .

La respuesta es aparentemente sencilla, midiendo el clima organizacional, no por intuición o “a ojo”, sino mediante herramientas formales que permitan diagnosticar como está operando el clima a través de las percepciones del trabajador e implementar un proceso que los comprometa a analizar esta situación y generar acciones a seguir.

#### *2.1.3.1. Importancia, beneficios y límites en la medición del clima organizacional*

La medición del C.O. tiene una doble importancia en pos de evaluar las fortalezas de la empresa para potenciarlas y con miras a encontrar las oportunidades de mejora de aquellos aspectos que son interpretados por un amplio colectivo como de inconformidad, insatisfacción o de un funcionamiento que no está acorde con lo acordado o esperado por parte del colaborador.

Propiciar esta medición en primera instancia, se traduce en una voluntad por parte del empleador o la alta gerencia que es captada regularmente como “Necesaria” ante los ojos del trabajador, sin embargo, de no ver resultados de intervención o mejoramiento de lo

expuesto, se convierte en un descontento más que afecta el C.O. y merma credibilidad a este tipo de procesos. Por el contrario, si la encuesta arroja acciones oportunas, esto ayudará a solucionar problemas al interior de la organización, disminuir los índices de ausentismo, accidentalidad y aumentar los de reconocimiento, productividad y permanencia.

De acá que, antes de comenzar el proceso de medición es vital que la alta gerencia y recursos humanos se hagan la pregunta ¿Por qué queremos realizar una medición del C.O. en la empresa? Responder esta pregunta de manera honesta y coherente con la toma de decisiones, encausara un objetivo claro para poder obtener resultados pertinentes y útiles con la herramienta que se estructure y aplique a partir de las dimensiones que realmente se quieran medir o mejorar y no dejárselo simplemente al azar.

De igual manera que se traza el propósito, también debe haber un promotor del proceso de medición que es el encargado de impulsar y buscar los mecanismos para avalar lo que se está realizando y una vez hecho, orientar la sistematización y valoraciones para hacer el análisis y proponer modelos de intervención o asesorarse de personas versadas en el tema para que se lleve a feliz término.

Medir el clima trae múltiples beneficios, se diría que tantos como variables contenga el instrumento que servirá de mecanismo para tal fin. Para mencionar algunos:

- Fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- Apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- Reconocimiento de la presencia y el efecto de los factores de riesgo psicosocial asociados con el trabajo.
- Motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de SST.

- Búsqueda de estrategias para el logro de Cambios actitudinales y comportamentales en las personas vinculadas a la organización.
- Establecimiento de compromisos más allá de los intereses personales.
- Valoración de los líderes como líneas de mando y capacidad de liderazgo para corregir comportamientos que enrarezcan las relaciones jefe-subalterno.
- Desarrollo de toda una organización con una alta calidad de vida para el colaborador.
- Reflexión más real en pro de más iniciativas conjuntas para adoptar una mayor satisfacción frente a lo laboral. Cabe mencionar aquí la definición de Porter en cuanto a “la satisfacción en el trabajo como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectivamente recibida” (Bancato y Juri, 2011, p. 45).
- Mejora la relación de los trabajadores haciendo un ambiente más productivo.
- Conocimiento de necesidades e inquietudes del persona.
- Información de los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones.
- Detección de ciertos problemas emergentes, como por ejemplo: una alta rotación, ausentismo laboral, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales recurrentes, mala atención al cliente; entre otros.
- Identificación del estado de satisfacción laboral de los colaboradores, fuentes de conflictos para determinar cuáles son los aspectos que entorpecen o motivan hacia el logro de los resultados o metas trazadas por la organización.
- Toma de medidas correctivas, preventivas o de mejora relacionadas con los planes de acción, las estrategias, determinando nuevas o fortaleciendo las existentes.

Una de las limitantes en la medición ha sido la forma en que se indaga a las personas acerca de las dimensiones que conforman el C.O pues en la mayoría de los casos

se observa que son tantos aspectos a abordar, que la aplicación de los instrumentos puede caer en el peligro de la desconcentración o fatiga por la extensión del mismo.

Otro aspecto a tener presente es que la medición se puede ver afectada por la falta de conciencia y el aumento de miedo de los trabajadores en cuanto a que este tipo de procesos sean “armas de doble filo” y que puedan llegar a ser usadas en su contra para ser excluido de la organización. Por eso es importante el anonimato y garantizar de paso que las respuestas sean honestas y acordes con la realidad que se está viviendo.

Aunque se puede tratar de disminuir estas condiciones limitantes, no dejan de ser agentes contaminantes al momento de medir el C.O. con fiabilidad y de igual manera existen unos factores imprevisibles que pueden ser susceptibles de no ser medidos con la proximidad de aquellas dimensiones que tienen mayor continuidad dentro de los procesos.

Una de las dimensiones neurálgicas en la medición del C.O., son los líderes. Tener buenos líderes es fundamental para la buena marcha de la empresa, pero, un jefe que sea percibido como alguien incapaz de ocupar ese cargo, es altamente perjudicial.

Antagónicamente es evidente que medir las características del líder, la manera como es, actúa, trabaja y organiza es indispensable para hacer ajustes en todo sentido, pero lograr que al medir esta dimensión, los colaboradores sean lo más objetivos posibles, podría ser una limitante por cuanto se observa en algunos casos que se evalúa sus actuaciones del líder regularmente por el trato preferencial o no que este le haya dado a su subalterno o que él así lo haya sentido.

### *2.1.3.2. Instrumentos para medir el clima organizacional*

Existen diferentes instrumentos para medir el clima organizacional. Litwin & Stringer refieren que al hablar de percepciones una de las formas más claves utilizadas es a través de *cuestionarios o encuestas*, aunque se sugiere combinarlos con otros para fortalecer dicho proceso como entrevista, grupos focales, entre otros.

Los *cuestionarios o encuestas* se elaboran a partir de las dimensiones o variables de C.O. que la empresa considere debe medir o las sugeridas por el personal especializado. Las preguntas que los conforman son de tipo abierto o cerrado. Las primeras cuando el encuestado es quien elabora la respuesta y en las segundas, cuando la respuesta debe seleccionarse entre alternativas previamente definidas y que en ocasiones para tener un análisis más completo se pide explicar la causa de la valoración.

En el caso de las abiertas la ventaja es que el colaborador responderá sin dejarse influenciar por los criterios del encuestador, pero la desventaja radica en el tiempo que se invierte en la lectura y lo dispendioso para el análisis de los resultados y unificarlos para encontrar las intervenciones más oportunas a realizar.

Contrariamente a ello, las cerradas, aportan una información que esta predeterminada por el encuestador en contrapeso con la ventaja de que agilizan el trabajo en todo sentido y además, existen programas que arrojan los resultados en corto tiempo, de manera cuantitativa y gráfica, lo cual facilita las conclusiones, interpretación y focalización hacia donde deben dirigirse los puntos a intervenir con estrategias de prevención o mejora.

Las encuestas regularmente son individuales, anónimas y de papel y lápiz, sin embargo, desde hace varios años se ha implementado la aplicación de forma virtual u on – line.

Otras herramientas usadas para medir el C.O. son: entrevistas, grupo de decisión, seminario de diagnóstico, grupos focales.

La **entrevista** es una conversación individual de la persona encargada para medir el C.O. con los colaboradores para obtener información sobre temas relacionados con la organización a través de su opinión. Encuestar exige mucha capacidad de escucha por parte de quien la realiza, aunque tiene como punto frágil y es que ocupa mucho tiempo aproximadamente dos horas.

La entrevista también es grupal y es cuando las preguntas de la organización están dirigidas a cinco o seis personas no a ninguna en particular y dan la oportunidad de expresar sus opiniones sin descalificaciones personales.

Por su parte el **grupo de decisión** es similar a la entrevista grupal pero la diferencia radica en que en lugar de plantear preguntas sobre las que necesita respuestas el entrevistador, en este caso plantea temas de discusión en grupo, lo cual además, permite percibir la emocionalidad durante las respuestas, el conflicto y las opciones de solución posibles.

También se habla de los **grupos focales** es una entrevista conducida por un consultor experto de manera natural y no estructurada, con personas seleccionadas de la organización.

En cuanto al **seminario de diagnóstico** es cuando se selecciona un número elevado de personas de la organización que se reúnen uno o dos días en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan al interior de la organización.

#### *2.1.3.3. Formas de medir el clima organizacional en Colombia*

La literatura acerca del C.O. abunda, pero es necesario ser muy selectivos en la elección del instrumento para medirlo. Gómez (2004) cita a Rodríguez en 1999 señalando



que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes entre las que se destacan: a) el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, b) el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto, c) el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados, d) la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Gómez (2004) menciona varios instrumentos desarrollados en Colombia como el TECLA (Test de Clima Organizacional), el IMCOC (Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas) y la ECO (Encuesta de Clima Organizacional) e IPAO (Instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas).

A continuación se detallan algunas de estas herramientas más por su trayectoria, validez y confiabilidad para la medición del clima organizacional:

a) **TECLA:** desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá por el profesor John Sudarsky. Consta de 90 afirmaciones en las que las personas de la organización se busca que respondan solamente verdadero o falso dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización. Contempla variables como:

Normas de excelencia: énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.

Claridad organizacional: grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y apoyo: sentimiento experimentado por los miembros, mediante el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo.

Conformidad: las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas y practicas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Recompensa: sentirse los miembros recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Salario: percepción de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado del trabajo.

Seguridad: experimentar estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

Responsabilidad: compromiso personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden y experimentar tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

**b) IMCOC:** desarrollado por la Universidad del Rosario a través de Carlos Méndez (2005), quien hace un análisis interesante en su artículo Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Allí comparte el resultado de la aplicación del instrumento durante este periodo de años, encontrándose percepciones constantes en las organizaciones colombianas. Cabe destacar que es un instrumento ampliamente validado y con alto nivel de confiabilidad (Gómez, 2013, pp. 24-25). Incluye *liderazgo*, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

Objetivos: conocimiento del empleado de los objetivos organizacionales y el grado de identificación que logra con estos, la frecuencia del trabajador para determinar tareas y resultados en su trabajo.

Cooperación: asociación entre personas e integración del grupo social para conseguir los objetivos organizacionales, por medio de la medición de actitudes y comportamientos.

**Liderazgo:** estilo de dirección, el liderazgo formal y la percepción que tiene el trabajador de su jefe respecto a la confianza que inspira.

Toma de decisiones: posibilidad que tiene el empleado en el proceso de toma de decisiones relacionado con el estilo de dirección que ejerce el líder.

Relaciones interpersonales: proceso de interacción entre las personas, sus actitudes y comportamientos relacionados con la cooperación.

Motivación: la persona es motivada por estímulos salariales, al igual que las recompensas simbólicas no materiales, lo que genera actitudes y comportamientos que le permiten aportar a los objetivos organizacionales

Control: percepción de los colaboradores sobre control ejercido por el jefe para el cumplimiento de actividades, del logro de los objetivos.

c) **ECO:** su versión cuenta con 49 ítems que emplea una escala tipo Likert para su evaluación. Mide ocho factores tales como relaciones Interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto) que se explican a continuación (García, 2009, p. 52).

Relaciones interpersonales: los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

**Estilo de dirección:** los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

Sentido de pertenencia: orgullo derivado de la vinculación a la empresa. compromiso con sus objetivos y programas.

Retribución: equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de recursos: cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

Estabilidad: ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad y coherencia: claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las tareas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Valores colectivos: grado en que se perciben en el medio interno: cooperación (ayuda mutua, apoyo), responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y respeto (consideración, buen trato).

**d) IPAQ.** Instrumento construido a partir del modelo de C.O. desarrollado por Pritchard y Karasick, en los años setenta para medir clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. Está conformado por 40 ítems los cuales abarcan 6 dimensiones. Cada una de ellas está teóricamente definida de la siguiente manera:

Claridad organizacional: el trabajador percibe que existen en la organización parámetros de acción precisos y confiables, tanto en el nivel macro como en el micro y la comunicación efectiva de los mismos a sus colaboradores.

Sistema de recompensas e incentivos: grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores.

Toma de decisiones / autonomía: la organización involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones.

**Liderazgo:** los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.

Interacción social: el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos.

Apertura organizacional: la organización promueve en sus colaboradores el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos novedosos que redunden en el mejoramiento de los procesos internos y de los productos y servicios que ofrece. (Gómez, 2004)

Cardona y Zambrano (2014) realizaron un estudio de revisión sistemática de la literatura de publicaciones en los últimos 15 años en donde se encontraron 10 artículos que presentaban instrumentos de evaluación de C.O. De estos artículos se realizó un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas, teniendo en cuenta la relación entre el coeficiente de confiabilidad, el número de ítems y la adecuación al grupo de 8 factores evaluados, encontrándose que el IPAQ es el instrumento que mejores prestaciones tiene, puesto que combina un buen coeficiente de confiabilidad con una extensión media de la prueba.

#### **2.1.4. Intervención del clima organizacional en la empresa**

Como se ha venido afirmando, el C.O. representa un elemento indispensable en la planeación estratégica de la empresa y esto exige que su abordaje trascienda de la medición a la intervención.

Medir genera expectativas entre las personas de la empresa y conduce a los encargados del proceso a hacer un análisis e interpretación inmediata de los resultados para determinar el estado de los diferentes factores, variables o dimensiones que lo conforman y así situar a la alta dirección en un contexto apropiado en cuanto al grado de satisfacción y bienestar de los colaboradores que facilita llegar a gestionarlo convenientemente.

De igual forma, la medición brinda al experto en gestión humana el *know-how*<sup>9</sup> de recursos humanos para conseguir los objetivos de C.O. de cara al futuro, definir las estrategias con mayor probabilidad de impacto estadístico y tener la posibilidad de comparar (benchmarking<sup>10</sup>) los resultados con otros casos y empresas, para una comprensión y análisis más profundos de los factores motivacionales que hay detrás de los modelos de C.O.

Permite, además, visualizar evoluciones que ayudan a entender si las estrategias que se han seguido o la inversiones realizadas sobre un determinado factor, han sido benéficas o no en el mejoramiento de la motivación del personal, su permanencia en la empresa, las relaciones interpersonales cotidianas y en general en el avance hacia un C.O. armónico,

---

<sup>9</sup> *Know-how*: significa saber como

<sup>10</sup> El *benchmarking* es un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su presentación.

óptico y eficiente para obtener también mejores resultados en su desempeño, la productividad y la economía de la organización.

#### *2.1.4.1. Modelos de intervención que incluyen el liderazgo como dimensión del clima organizacional*

A partir del análisis de los resultados de la medición del C.O. un modelo de intervención se constituye en una propuesta con el fin de resaltar aquellos factores positivos que se hace necesario conservar, abordar determinadas situaciones críticas y plantear mejoras en busca de una solución parcial o total a dichas situaciones.

Con base en lo anterior sería consecuente plantear que cada empresa debe diseñar su modelo propio de intervención acorde con el estado de su C.O. o visión particular del mundo laboral en cada momento histórico que esté atravesando, a partir de las diferentes variables o dimensiones que se hayan definido o que se requiera hacer un acompañamiento más preciso o efectivo y contrastado con los rasgos propios de la organización.

A pesar de este planteamiento casi personalizado e individual para cada empresa, en el cual se puede afirmar que es poco probable encontrar dos empresas con un mismo C.O., es importante resaltar que al hacer una revisión teórica sobre este tópico y que sirve como referente para la construcción del Modelo que se pretende plantear en la empresa constructora Azul, se encontró que Cárdenas & Villamizar plantean el modelo PMCO.

La denominación de PMCO se debe a que constituye la continuidad de la prueba para medir el Clima organizacional, es una herramienta de intervención posterior a la aplicación del instrumento de medición.

Tiene como objetivo mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, con el fin de crear cambios en la actitud frente al desempeño laboral evidenciado en mayor productividad, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción.

Este modelo interviene en el nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, la valoración de los individuos sobre las políticas de la empresa, el nivel de conflictos que influyen negativamente en el proceso del desempeño laboral y la dinámica de la organización, para plantear nuevos retos y prever posibles soluciones a las dificultades.

“Una característica distintiva de este modelo es que concibe el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales”. (Cárdenas, Arciniégas y Barrera, 2009, p. 122)”

Además, la idea con este modelo PMCO es que el colaborador se integre a la organización a través de un proceso dinámico, interactivo y sistémico (como se aprecia en la Figura 1) mediante 3 fases (p. 123):

Fase I: diagnóstico e identificación de las variables que afectan el C.O.

Fase II: discusión del diagnóstico y evaluación de los riesgos para los colaboradores y la empresa.

Fase III: diseño de las estrategias acordes con lo obtenido en las fases anteriores desde lo individual (autoconocimiento y actitud), desde lo grupal (comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, *liderazgo*, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación) y desde lo organizacional (el horizonte: visión, misión, objetivos y valores organizacionales).



Sin embargo, la intervención no debe quedar solo en estas fases, debe darse una IV fase de implementación y una fase V<sup>11</sup> posterior a esta, la de hacer seguimiento y volver a evaluar las dimensiones intervenidas para determinar el impacto, los avances o no obtenidos con su implementación y en un más allá, contrastarlos con un teoría psicológica organizacional.<sup>12</sup>

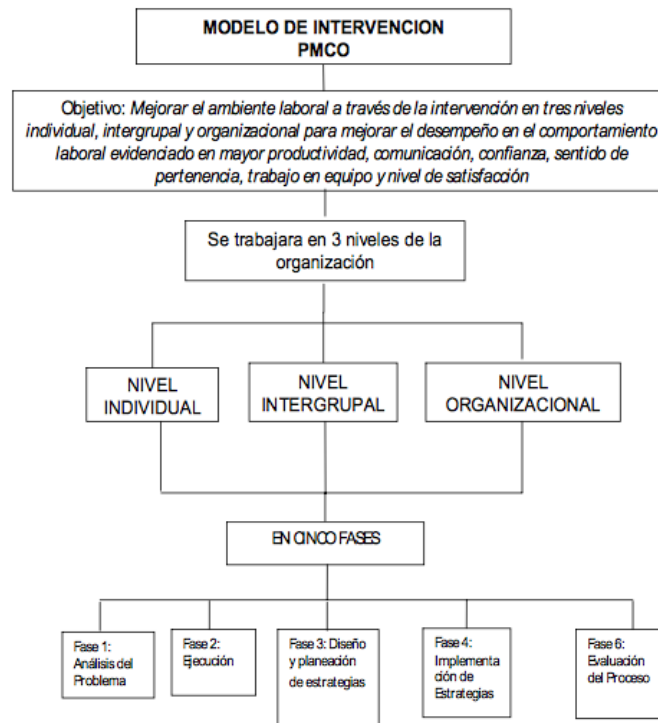


Figura 1. Modelo de intervención PMCO

Fuente: Cárdenas, L., & Villamizar, M. Modelo de intervención en clima organizacional. International Journal of Psychological Research. 2009.

<sup>11</sup> En la Figura 1 aparece como Fase 6 pero es porque se encuentra mal numerada.

<sup>12</sup> Debe aclararse que el presente estudio solo acoge las tres fases, de ahí en adelante corresponde a la empresa su implementación y seguimiento.

Es a partir de esta fase que de manera cíclica comenzaría nuevamente el proceso, es decir, con estos nuevos resultados se haría otro diagnóstico para seguir contemplando mejorar o fortalecimiento en el comportamiento del C.O.

Vale la pena resaltar que las intervenciones deben realizarse de forma inmediata a la medición para que los resultados no queden obsoletos en el tiempo y pierdan su validez y confiabilidad, además, deben orientarse a la implementación de estrategias que fortalezcan el desarrollo humano para que la percepción de los colaboradores vaya dando un cambio respecto a su ambiente laboral y, algo muy significativo, focalizarse en aquellos aspectos que mayor incidencia tengan en el rendimiento y la productividad de la organización, no abordar una multiplicidad de aspectos con las intervenciones que a la larga lo que hacen es deteriorar su efectividad y malgastar la inversión de la empresa en este sentido.

Varios autores argumentan en darle un valor representativo a este modelo de intervención en cuanto a las ventajas que puede proporcionar en el mejoramiento del C.O. y que justifica su aplicación centrados en dos premisas subjetiva y estructural fundamentales: 1) el comportamiento y la forma de pensar o actuar de una persona depende del ambiente que lo rodea y estas diferencias individuales juegan un papel importante en su adaptación e interacción con otros; por lo tanto, en su desempeño laboral, esto es altamente determinante en el C.O. y 2) en este C.O. median factores del sistema y tendencias motivacionales que generan percepciones en las personas o las representaciones compartidas en el colectivo que allí trabaja en cuanto a la dinámica de su estructura (modelos de gestión, **estilos de liderazgo**, actitudes, creencias, valores, entre otros).

Continuando con el rastreo teórico respecto a estos modelos de intervención que contemplen la dimensión del liderazgo, otro modelo general de estrategias propuesto por la empresa consultora Crece Ltda en el informe técnico del estudio de clima organizacional en

el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA (2016), plantea acciones orientadas a impactar de manera positiva en el “macro clima” los niveles de percepción de las diferentes variables evaluadas organizadas en tres “microclimas”:

- Variables que influyen en generar contexto: **liderazgo directivo**, sentido de pertenencia, cultura organizacional, valores (transparencia) y comunicación.
- Variables que influyen en sostener contexto: desarrollo del talento humano, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales , **liderazgo líder del equipo**, **trabajo en equipo**.
- Variables que influyen para operar el contexto: adaptabilidad al cambio, alineamiento, servicio al cliente, flexibilidad, incentivos, servicio de bienestar.

Por otra parte, José Chuima (2012) en el Primer Congreso Internacional de Psicología Social y Desarrollo Humano realizado en junio del 2011 menciona que los modelos de Desarrollo Organizacional también son validos cuando se trata de la intervención de C.O. orientada al “cambio” tales como:

- Modelo de intervención integral de Bennis, Shein y otros basados en procesos y comportamientos mediante un cambio planeado en las organizaciones de acuerdo con los objetivos de la dirección y las expectativas de la masa crítica.
- Reingeniería de procesos de Hammer a partir de cambios radicales y espectaculares.
- Demolición de estructuras de Hard que genera miedo y radicalismo.
- Competencias de Norton y Blanchard basado en la activación del capital humano para altos rendimientos, comportamientos exitosos puestos en práctica y la efectividad organizacional.

- Coaching de Marshall J. Cook , un modelo de intervención de gestión humana sobre la base del autoconocimiento, el apoyo y la ayuda, relaciones que producen nuevas competencias.

En su participación el Mg Chuima menciona que así como existen modelos también hay, por una parte, unas palancas de soporte de estos (comunicación total, alta motivación, trabajo en equipo, **liderazgo** entendido como la capacidad de influencia en los demás provocando cambios satisfactorios) y por otra parte, surgen unos factores que los frenan tales como: estructuras rígidas, estrés, agotamiento laboral, acoso, falta de constancia y tal vez, el de mayor influencia, **líderes**, directivos y coordinadores de gestión humana no involucrados con su planeación, implementación y control.

#### ***2.1.5. Papel de la alta dirección y Gestión Humana en la medición e intervención del clima organizacional con énfasis en liderazgo***

La alta dirección y gestión humana en el contexto del C.O. representan la parte de carácter administrativo y el patrón de liderazgo clásico que tiende a confundirse fácilmente.

Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar, ante lo cual una tendencia en las organizaciones actuales es buscar gerentes, directivos o coordinadores de procesos que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados, de guiarlos hacia el logro de las metas de la organización en un proceso continuo de aprendizaje mutuo y en un ambiente laboral de satisfacción y productividad.

Por lo tanto, el liderazgo no está en los títulos o las designaciones de cargo de los organigramas, ni mucho menos es algo impuesto, está en la vocación de servicio de las personas que lo ejercen, en su sentido de compromiso doblemente hacia la organización y quienes la conforman, en la manera como contribuyen a mantener un C.O. óptimo y

productivo y así evitar conflictos que surgen de una mala administración o de un liderazgo mal ejercido en la relación jefe-colaborador.

Es aquí donde radica inicialmente la labor de la alta dirección y la Gestión Humana en lo que a medición e intervención del C.O. se refiere, ser líderes para poder potencializar el liderazgo de los colaboradores dentro de la organización. Tanto la dirección como la gestión humana tienen en su haber, dentro de la organización, orientar de manera conveniente el C.O., específicamente su medición e intervención, como una herramienta de evolución empresarial.

Para que la aplicación de estas proceso sea lo más productivo y benéfico posible, tanto para la empresa como para todos los involucrados, es fundamental que se tengan en cuenta algunas **consideraciones claras y puntuales que faciliten la comprensión** de su función o rol y la relevancia del papel que desempeñan dentro de las acciones de C.O. que se deben realizar, especialmente sus orientadores pioneros la Dirección y Gestión Humana, aunque el compromiso de mantener un C.O. es de todas las personas que hacen parte de la empresa:

- El C.O. es una práctica organizacional y no un indicador.
- El C.O. es una herramienta de gestión de gran impacto entre las personas que conforman la empresa sin distinción de cargo o rango.
- La confidencialidad al medir es la clave del éxito. El sistema de medición debe generar confianza e ir acompañado de una sensibilización previa. Para que la gente disminuya el miedo, exprese realmente lo que siente, piensa o está sucediendo, el ideal es que la medición sea a través de un agente consultor externo que cuente con el personal idóneo, use una tecnología de punta para capturar la información, presentar los resultados y ofrecer estrategias innovadoras para la intervención. La tecnología

brinda confidencialidad, acceso inmediato o en tiempo real a la información y resultados para que la intervención sea más efectiva.

- Los instrumentos de medición que se empleen deben ser acordes con las condiciones demográficas de la población objeto de ello, por cuanto, aunque el ideal es hacerlo empleando dicha tecnología, no puede descartarse la posibilidad de hacerlo con cuestionarios impresos o a través de registros verbales porque algunos de los colaboradores no tienen el nivel educativo o la capacitación para el manejo de dichas tecnologías y esto traería consecuencias nefastas en los resultados que se obtengan.
- El procedimiento de la medición debe ser alineado con la estrategia y la cultura organizacional desde su concepción hasta su intervención, es decir, deben medirse variables e indicadores que estén al alcance del día a día, de corto o mediano plazo y que le interesen o sean relevantes para la organización.
- La medición del C.O. es un monitoreo permanente de los cambios organizacionales que debe ser retroalimentado en cada área y las prácticas que allí se llevan a cabo. Esta retroalimentación debe generar la elaboración y puesta en marcha de planes de acción y tener estructurado un sistema de seguimiento, control y evaluación para ver su evolución camino al cambio.
- La medición de C.O. se puede aplicar en cualquier momento, excepto en momentos de crisis organizacionales generados por reestructuración, cambios en la dinámica interior o cualquier otra situación que genere incertidumbre en los colaboradores.
- Aunque existen diferentes instrumentos para medir el C.O. es indispensable que estos sean confiables estén validados estadísticamente y en ningún momento sean una mezcla de varios o instrumentos tomados de otras empresas que nada tienen que ver

con el horizonte empresarial. Hacer esto evita contradicciones en los resultados y desconfianza en los ejecutivos que estén aplicando dicha herramienta.

- El hecho de hacer medición afecta de inmediato la organización, empezando por las expectativas que ello genera. Por eso, es necesario que los resultados de la medición sean conocidos dentro del menor período de tiempo posible para que sean reales y las intervenciones verdaderamente oportunas. Estos resultados deben mostrarse en una forma fácil, comprensible y de rápido acceso a la información, en especie como de “zoom” es decir, de lo macro a lo micro.
- Tan importante como la presentación de los resultados, es la divulgación de la misma entre los colaboradores de la empresa, aquellas personas que dieron su percepción u opinión. Para ello debe hacerse uso de medios que estén al alcance de todos ellos y empleando un lenguaje coloquial sin que se le reste la importancia y valor que represente lo allí informado.
- La divulgación debe cobijar tanto los resultados de la medición como el seguimiento y la evolución de los planes de acción con los cuales se intervinieron. De acá que sea básico estructurar un sistema de información que brinde a Gestión Humana (mediador entre alta dirección y colaboradores) poder identificar con prontitud las situaciones que alteran el C.O., agregue valor a lo realizado y facilite estrategias o recursos que ayuden a su normalización o cambio.

Evitar al máximo realizar cambios bruscos en la organización como una estrategia de intervención, especialmente movimiento de personal, pues la medición podría ser aprovechada de manera sesgada para que las personas manipulen la información y excluir a jefes o personas a partir de lo que ellos manifiesten.

## 2.2. Marco Conceptual

Los conceptos básicos acordes con los objetivos propuestos en el presente estudio hacen referencia en un orden concadenado a:

***Empresa:*** organización formada por una estructura de funcionamiento, personas y relaciones que se dan entre estas para desempeñar una determinada labor que ayuda al logro de los objetivos y metas propuestas.

***Comportamiento organizacional:*** es la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones. El ideal es que estas actuaciones sean coherentes con la estructura organizacional que la identifica y diferencia de otras, con los ambientes organizacionales, el horizonte empresarial conformado por la visión, misión, valores y creencias, la política de calidad y los objetivos y metas que la organización se haya trazado acorde con el contexto en el cual opera.

***Relaciones laborales:*** son los nexos o vínculos que se establecen entre las personas que hacen parte de una misma organización y que incluye a sus coetáneos o a las líneas de autoridad o jerarquías establecidas en el organigrama de la empresa. Las relaciones laborales representan un elemento trascendental en el clima organizacional junto con la percepción individual de las personas, el comportamiento organizacional y la estructura de la organización.

***Clima organizacional:*** la estructura de la organización y las personas que hacen parte de ella tienen un impacto sobre la dinámica total y el comportamiento al interior de organización, lo cual influye directamente sobre el desempeño, productividad, rentabilidad y sostenibilidad de la misma. Es indudable que la organización puede ser sólida y cumplir con todos los requisitos administrativos para su buena marcha, pero hay un factor muy determinante que hace aleación y es el clima organizacional.



Esa percepción individual o que comparten en colectivo los colaboradores de la empresa con relación a diferentes dimensiones que lo conforman como: relación jefe-colaborador, ambiente físico y psicológico de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, incentivos y desarrollo como persona y profesional; entre otras y que determina, en gran parte, la satisfacción y desempeño de cada persona, al igual que la rentabilidad y productividad de la empresa.

**Liderazgo:** capacidad o estilo de las personas para conducir, facilitar, administrar, planear, organizar, gestionar, ejecutar y monitorear acciones dentro de la empresa que faciliten el logro de los objetivos propuestos para beneficio de esta, el colectivo y lo propio.

**Satisfacción laboral:** un insumo y a la vez un producto del C.O. lo constituye la satisfacción laboral, representada en el conjunto de actitudes generales del colaborador hacia su trabajo y la empresa misma. Se expresa en la forma como cada uno se siente con lo que hace dentro de la empresa y se refleja en el compromiso con el cual desempeña su labor. El ambiente laboral, el tipo de puesto, los líderes y la forma de administrar la autoridad, las personas con quien comparte su labor, son algunos de los factores que influyen en su grado de satisfacción laboral.

**Diagnóstico organizacional:** mecanismo de gestión y medición preventivo, estratégico desde una perspectiva sistémica a partir de un conjunto de variables relevantes, que permite analizar y hacer cambios en el funcionamiento y los procesos laborales de la organización para que pueda ser más competitiva, porque lo que se mejora en el interior se refleja consecuentemente en el exterior.

**Medición del clima organizacional:** hacer un diagnóstico de los factores que influyen en el C.O. es una gestión que las directivas de la organización deben realizar de manera continuada para poder emprender y hacer un control de las intervenciones necesarias que

favorezcan el fortalecimiento de la estructura de la organización. Para avanzar en algo debe primero medirse, conocer cómo está la organización, tener un panorama de la situación actual y lo más real posible, analizarlo, determinar los factores causales y tomar las medidas pertinentes.

***Encuesta clima organizacional:*** instrumento que se usa frecuentemente para hacer un diagnóstico del C.O. y contiene elementos de análisis con cierto grado de validez y confiabilidad de lo que pasa en el interior de la empresa. Con esta información la alta gerencia puede tomar medidas que permitan mejorar la actitud del personal hacia su desempeño, la productividad y la empresa misma.

***Intervención del clima organizacional:*** comprende el diseño y la descripción de una estrategia con base en la denominada medición del C.O., la cual se puede realizar por medio de una gran diversidad de métodos, instrumentos o recursos teniendo en cuenta las dimensiones o variables que sean valoradas desde la satisfacción o insatisfacción laboral por parte de los colaboradores. La estrategia debe ir fundamentada en un modelo de intervención que permita hacer el respectivo monitoreo para poder proyectar de manera proactiva futuras intervenciones que contribuyan al desarrollo organizacional.

***Desarrollo organizacional:*** cambios planificados que se dan en las organizaciones a partir de las mediciones e intervenciones internas de índole psicosociales y estructurales y que a su vez inciden en el bienestar laboral, las creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de la organización. Un desarrollo organizacional va de la mano con una cultura que los identifica y diferencia.

### **2.3. Algunos antecedentes investigativos**

Con relación al C.O. se han realizado diferentes estudios de los cuales para la presente investigación se toman algunos como referente teórico y procedimental para soportar la necesidad de abordar esta problemática de medición e intervención en la constructora Asul de Pereira:

***Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional:*** trabajo realizado por Isabel Pérez, María Maldonado, Suleima Bustamante (2006) con el fin de presentar experiencias de evaluación de clima en organizaciones para evidenciar la importancia de la gerencia en la gestión del proceso de clima de calidad.

***Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional:*** trabajo realizado por Diego Cardona y Renato Zambrano (2014) con el fin de revisar instrumentos de evaluación de Clima Organizacional en publicaciones de los últimos 10 años. Se halló que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

***Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral:*** trabajo realizado por José Salazar, Julio Guerrero, Yadira Machado , Rubén Cañedo (2009) con el fin de revisar conceptos como el clima y la cultura organizacional que constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral y fundamentales para el éxito de la organización donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

***Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia:*** trabajo realizado por Diana Vega, Alejandra Arévalo, Jhennifer Sandoval, María Constanza, Javier Giraldo (2006) con el fin de presentar el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2

bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio.

***Modelo de intervención en clima organizacional:*** trabajo realizado por Lucila Cárdenas, Yuly Arciniégas, Mónica Barrera (2009) con el fin de evaluar si el modelo de intervención en clima organizacional PMCO era efectivo en el Hospital de Yopal, Colombia, para lo cual se implementaron cinco fases propuestas por el modelo: 1) análisis del problema, 2) sensibilización, 3) diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupala y organizacional, 4) implementación de estrategias y 5) evaluación del proceso. Se concluyó que la implementación de este modelo logró mejorar el clima organizacional en la entidad.

**Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional:** trabajo realizado por Bill Serrano y Alexandra Portalanza (2014) con el fin de analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hizo una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores.

***Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia:*** trabajo realizado por Roberto Hernández, Sergio Méndez, Ricardo Contreras Soto (2014) con el fin de analizar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualice al clima organizacional y lo vincule con la cultura organizacional.

Se eligió al modelo de valores en competencia (MVC) de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, por ser tal vez el marco de referencia con mayor evidencia empírica en lo que respecta a la cultura organizacional. El MVC propone una estructura de cuadrantes de

valores para las organizaciones: 1) enfoque interno, flexibilidad (organización familiar o clan); 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica); 3) enfoque externo, flexibilidad (organización adhocrática); y 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas). Asimismo, este modelo sostiene que las organizaciones presentan una mezcla de valores de todos los cuadrantes.

***Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones:*** trabajo realizado por Leovany Chaparro (2006) con el fin de describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en empleados de una empresa pública y una privada.

El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas.

***Mejoramiento del clima organizacional para disminuir accidentes y ausentismo, relacionados con estrés laboral en constructoras del AMM:*** trabajo realizado por José Ricardo Carrillo (2011) con el fin de determinar la correlación existente entre el clima organizacional, el estrés laboral, los accidentes laborales y el ausentismo entre los trabajadores de las empresas constructoras medianas del Área Metropolitana de Monterrey (AMM).

Este estudio sirvió para establecer las bases de un modelo de mejoramiento del clima organizacional con el fin de disminuir los accidentes y el ausentismo laboral entre los trabajadores de la construcción.

*Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa construcción, gerencia y proyectos especializados S.A.S.:* trabajo realizado por Iván Guerrero (2015) con el fin de realizar un diagnóstico detallado del clima organizacional. Este estudio confirmó que es muy acertado y oportuno realizar una encuesta a los trabajadores donde arrojan una gran cantidad de factores que interrumpen hacer un buen ambiente de trabajo, las causas que determinaban sus malos hábitos y a su vez, desarrollar unas herramientas que aporte significativamente para el mejoramiento del clima organizacional.

De esta manera se logró concientizarlos de que no hay nada más saludable que tener un buen clima organizacional, armonía con el equipo de trabajo, que no exista algún tipo de discriminación o sub-grupos de trabajo dentro de la organización, que todos trabajen eficientemente con el mismo entusiasmo y desempeño, con capacidad de liderar en cada momento así exista un jefe y lo más importante, tener sentido de pertenencia por la empresa y su puesto de trabajo.

*Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero:* trabajo realizado por José Alejandro Buendía (2009) con el fin de analizar el estado organizacional de las empresas constructoras inmobiliarias destacadas del eje cafetero a nivel de su dinámica interna a través de la estructuración de un modelo teórico de análisis organizacional y su posterior aplicación, en busca de conocer los procesos y características de estas empresas y ser precursor en el estudio de las mismas.

El estudio comprendió aspectos relacionados con el análisis de su dinámica interna, específicamente; su estrategia, estructura, procesos internos, prácticas de recursos humanos, estilos de liderazgo, capacidad de aprendizaje, y valores compartidos; lo anterior basado en

el esquema McKinsey 7-S el cual determinó estas siete variables interdependientes como las fundamentales para mantener un enfoque inteligente en la organización.

#### **2.4. Marco Normativo**

Desde lo legal y normativo relacionado con el C.O. se tiene:

*Declaración Universal de Derechos Humanos, Naciones Unidas, 1948:* toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar.

*Pacto internacional De Derechos económicos, sociales y culturales (Naciones Unidas, 1976):* reconocen el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias que le aseguren en especial, la seguridad y la higiene en el trabajo. El derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental, en particular, el mejoramiento en todos sus aspectos de la higiene del trabajo y del medio ambiente; la prevención y el tratamiento de las enfermedades epidémicas, endémicas, profesionales y de otra índole, y la lucha contra ellas.

*Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), de 1977 (texto revisado en el 2000 y el 2006):* acordada globalmente por empresas, trabajadores y Gobiernos, ofrece recomendaciones para las multinacionales en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales.

*Ley 9ª de 1979:* regula la prevención de daños para la salud propia de las condiciones laborales.

*Resolución 2400 de 1979:* se establecen disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

**Decreto 614 de 1984:** se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.

**Resolución 2013 de 1986:** se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo.

***Constitución Política de Colombia 1991:***

Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 48. La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección del estado en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del



trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

***Ley 100 de 1993:*** crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.

***Estrategia mundial de la OMS sobre salud ocupacional para todos, 1994-2000:*** según los principios de las Naciones Unidas, la OMS y la OIT, todo ciudadano del mundo tiene derecho a un trabajo saludable y seguro y a un entorno laboral que le permita vivir una vida socialmente gratificante y económicamente productiva.

***Decreto 1295 de 1994:*** se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

***Decreto 1567 de 1998:*** crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos. Reglamenta el sistema de estímulos y fija como componentes del mismo los programas de bienestar, donde la finalidad establecida en el Artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, a generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social; desarrollar valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere el compromiso institucional y el sentido de pertenencia e identidad.

***Decreto 1572 de 1998 :*** reglamenta el Decreto 1567 de 1998.

***Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Un Global Compact), del 2000:*** se trata de una iniciativa de ciudadanía corporativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

***Ley 789 de 2002:*** define el Sistema de Protección Social como un conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y mejorar la calidad de vida para obtener como mínimo el derecho a la salud, la pensión y al trabajo, contemplando igualmente la afiliación a las Cajas de Compensación Familiar.

***Ley 1010 de 2006:*** adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

***Convenio de la OIT sobre el marco Promocional Para la Seguridad y Salud en el trabajo 2006 (núm. 187):*** todo miembro deberá promover e impulsar, en los diferentes niveles pertinentes, el derecho de los trabajadores a un medio ambiente de trabajo seguro y saludable.

***Resolución 2646 de 2008:*** se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

***Norma SA 8000:2008:*** ofrecer una norma, basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, que proteja y faculte a todo el personal bajo el control e influencia de una empresa –el cual produce productos o provee servicios para esa empresa- incluyendo el personal contratado por la propia empresa así como por sus proveedores /subcontratistas, subproveedores y trabajadores desde el hogar.

**Ley 1562 de 2012 :** modifica el sistema de riesgos laborales y señala que son afiliados obligatorios al Sistema General de Riesgos Laborales los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, vinculados mediante contrato de trabajo escrito o verbal y los servidores públicos.

**Decreto 1072 de 2015:** Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

**ISO 9001: 2015:** es un referente mundial en Sistema de Gestión de Calidad. Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

**OHSAS 18001 : 2015:** Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. permite a las empresas gestionar los riesgos operativos y mejorar el rendimiento. El estándar ofrece orientación sobre la evaluación de la salud y la seguridad, y sobre cómo gestionar más eficazmente estos aspectos de sus actividades empresariales, teniendo en cuenta minuciosamente la prevención de accidentes, la reducción de riesgos y el bienestar de sus empleados.

**Resolución 1111 de 2017:** se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para Empleadores y Contratantes.

## **2.5. Marco Filosófico**

Las empresas se mueven actualmente en un mundo altamente competitivo, innovador y cambiante que las ubica en un nuevo panorama social y económico y con el reto de afrontar una serie de puntos críticos que les permitan mantenerse en el mercado donde desarrollan su actividad productiva. Hacerle frente a este escenario les ha exigido reevaluar su estructura organizacional, insertar nuevos estilos de trabajo, de liderazgo y alinear estrategias efectivas para su progreso, llegando a comprender que la principal vía

para lograr adaptarse con rapidez a los vertiginosos cambios de la modernidad es a través de una nueva gestión empresarial: la gestión del talento humano.

Hasta hace poco tiempo las organizaciones para tener éxito en este entorno, habían requerido de personas que afrontarían con experticia el desafío de la ventaja competitiva, gestionarían la incertidumbre y mantuvieran el ansia por aprender. Pero en la época presente, acercándose a la segunda década del Siglo XXI, las empresas deben estar dispuestas a dar otra transformación y reinvertir sus esfuerzos en promover un C.O. sólido y saludable.

Ya el valor agregado no está representado solamente en una persona talentosa o experta, sino en personas que disfrutan al máximo su labor en el sitio que la realizan, que sean capaces de engranarse ágilmente en el seno de equipos inteligentes que conviven dignamente, que se realicen personal y profesionalmente en el logro de metas comunes, que desarrollen un trabajo colaborativo en el que *“la unión hace la fuerza pero también genera progreso”* y, lo más importante, que tengan una buena percepción de satisfacción individual y colectiva frente a la organización.

Esta realidad requiere de líderes inteligentes, visionarios y proactivos que promuevan también una cultura de liderazgo transformador e inspirador con sus colaboradores, atentos a la medición para darse cuenta de lo que está sucediendo al interior de la organización, específicamente para conocer las miradas e interpretaciones que ellos tienen de su ambiente de trabajo, de la relación con sus jefes y compañeros, de las condiciones emocionales y de confianza que alientan su desempeño, de los estímulos e incentivos que reciben al hacer su labor de la mejor manera posible, del sentido de pertenencia que se construye para identificarse con la empresa como su nicho de crecimiento; entre otros.

Solo a partir de este conocimiento, es que los líderes representados en la alta gerencia o directivos pueden crear estrategias de factor humano, intervenir para que se genere una fuerte identificación de los colaboradores con la empresa a la par que se asegura el cumplimiento de las metas del negocio. Están ellos obligados a ponerle una atención continua al C.O. puesto que constituye la personalidad de la organización, una unidad social en la cual confluyen una multitud de visiones, tantas, como la cantidad de personas que la conforman.

Es este C.O. el que condiciona el comportamiento de las personas. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo, la participación, la reciprocidad o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, las dimensiones del C.O.

Hoy más que nunca se necesita comprender y saber orientar el comportamiento del factor humano en la organización de acuerdo con las exigencias modernas del entorno y entender la integración de los individuos en el ámbito organizacional como una relación sistémica y de sinergia en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos a través de la satisfacción y las buenas percepciones a nivel de la excelencia.

Medir, intervenir, controlar e impactar el C.O. es el nuevo reto que las empresas deben afrontar para lograr posicionarse y mantenerse en el mundo de la economía nacional e internacional cuyas condiciones se dinamizan con la misma facilidad que transcurre el tiempo entre el día y la noche. Se necesitan personas felices en sus trabajos que alineen su visión personal con la de empresa.

## **2.6. Marco Situacional**

### ***2.6.1. Empresa Constructora Asul***

La empresa<sup>13</sup> en la que se llevó a cabo la propuesta de medición e intervención del clima organizacional fue Constructora Asul S.A.S<sup>14</sup>.

Cuenta con una sede principal en la K 12 N° 3-23 parque la Rebeca Sector Circunvalar de la ciudad de Pereira, departamento de Risaralda, región centro occidente del País Colombia. Tiene sedes alternas en las diferentes obras en ejecución, actualmente en : Dosquebradas, Cerritos y Galicia que hacen parte del Área Metropolitana.

ASUL S.A.S. está constituida por los ingenieros y arquitectos Juan Guillermo Escobar, Martín Sánchez, Felipe Uribe y Felipe Acosta, según escritura pública número 2844 del 9 de agosto de 1996 de la Notaría Quinta de la ciudad.

Asul es un grupo empresarial conformado por las siguientes empresas: a) Asul como administradora y comercializadora de proyectos de construcción, b) Alta Vista encargada de la mano de obra y alquiler de equipo de construcción menor, c) Maquinotas dedicada a realizar movimientos de tierra, d) Atabanza como inmobiliaria administradora de la Clínica Pinares Medicas de su propiedad y de los locales comerciales propiedad de los socios, e) Arista que es la empresa que licita y tiene 35 años en el mercado.

Asul: Arista (Primera empresa de los socios)+ Sultana (Primer proyecto construido).

Actualmente tiene en ejecución 4 Obras de Edificaciones para uso residencias: Mukava, Boreal, Montebonito Urbanización y Montebonito Reservado. Construye el Centro Logístico de Pereira. Hace parte de 2 consorcios que están construyendo Megacolegios en Arauca y Soacha.

---

<sup>13</sup> Datos proporcionados por la Sra Diana María Rendón G. Jefe de Talento Humano de la Empresa Constructora Asul S.A.S. (2017) para la construcción del marco situacional.

<sup>14</sup>Para consultar mas información sobre la empresa visitar la página [asul.com.co](http://asul.com.co)

Desde su estructura organizacional es una empresa legalmente constituida en Cámara de Comercio desde 1996, cuenta con una Gerencia general que equivale a la alta dirección, 87 personas vinculadas de manera directa, con funciones y labores claramente asignadas y están distribuidos en 4 áreas: Administrativa y Financiera (25 personas), Comercial (10 personas), Proyectos (6 personas) y Construcción (46 personas). Además, cuenta con 450 trabajadores operativos y 700 contratistas. Desde la administración del personal, Asul cuenta con el Departamento de Talento Humano y 23 líderes.

Se caracteriza por ser una organización en crecimiento que ofrece soluciones de vivienda y desarrolla proyectos de vivienda emblemáticos para Dosquebradas, Pereira y el Área Metropolitana.

Asul es una empresa reconocida a nivel regional en el Eje Cafetero en el gremio de la construcción por el lema “Casas Felices” que representa su cultura organizacional en torno a la “felicidad”, además por sus macroproyectos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes internos y externos a través de sus proyectos de vivienda para los diferentes sectores y estratos socioeconómicos entre ellos, las viviendas VIP (Viviendas de interés prioritario); de igual forma por la generación de empleo y aportar al mejoramiento de la región mediante el crecimiento económico y la inversión de capital.

Internamente se esmera por ofrecer programas de beneficio para sus colaboradores y propiciar un ambiente de trabajo más positivo y productivo a través del Proyecto “*Colaboradores felices*”.

La sociedad constructora ASUL S.A.S. conformada hace 22 años conserva su misión de brindar bienestar y felicidad a las familias mediante la planeación, promoción, construcción y venta de proyectos de vivienda, y contratar obras civiles, buscando siempre

con la tecnología y los recursos necesarios un mejoramiento en la calidad de vida de cada uno de sus clientes y de la organización.

La visión está centrada en ser reconocida por la innovación de sus proyectos y el cumplimiento de su promesa de valor a los clientes.

Los valores corporativos son:

- Respeto: Reconoce el valor de las personas, acepta la variedad de pensamiento teniendo una convivencia sana y pacífica, con autocuidado y cuidado hacia los demás

- Compromiso: Trabaja día a día para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su lealtad; hacer las cosas como si cada uno de nosotros fuera el cliente. Busca el logro de los mejores resultados alineados con los objetivos, políticas y metas de la empresa; teniendo una gestión efectiva, siendo apasionados con nuestro trabajo, generando retos, y esforzándose por dar lo mejor de nosotros para asegurar el éxito de la empresa.

- Honestidad: Todas nuestras acciones las realizamos con transparencia, coherencia y rectitud, respetando los derechos de los demás y actuando con lealtad y sentido de pertenencia.

- Felicidad: Ser personas plenamente satisfechas, se sienten a gusto, alegres y complacidos. Enfrenta las situaciones adversas de la mejor forma posible con el convencimiento de que el futuro siempre será mejor.

En cuanto a su política de calidad es claro que buscan ser innovadores en la creación de espacios arquitectónicos y urbanísticos amables, para el desarrollo de la ciudad y su gente, generando valor, calidad y compromiso en toda la organización.

La Constructora Asul S.A.S con el fin de seguir solidificándose como organización estable y sostenible y fortaleciendo su imagen corporativa y credibilidad en la región, considera de suma importancia hacer una permanente inversión en las personas vinculadas



que son el eje y motor del progreso de la empresa. Desde esta mirada, ha concebido la necesidad de medir e intervenir el C.O., por considerarlo como un factor de alta influencia en su progreso, desarrollo y rentabilidad, centrado en conocer las percepciones de las personas que hacen parte esta, empezando por el personal de vinculación directa, y, haciendo especial énfasis en el liderazgo por considerar que la relación jefe-colaborador es determinante en el mantenimiento del ambiente laboral lo que a su vez se ve reflejado directamente en la dinámica, competitividad y sostenimiento de la organización.

### **2.6.2 Pereira**

La empresa Constructora Azul S.A.S se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira, capital del Departamento de Risaralda, localizada en el Eje Cafetero, centro occidente de Colombia en una zona de la cordillera central bañada hidrográficamente por el río Otún y el río Cauca.

Cuenta geográficamente con un lugar privilegiado en el tránsito del sur al norte y norte al sur de personas que se desplacen en el territorio nacional por lo cual se ha ganado su nombre de *“la ciudad sin puertas donde no hay forasteros”* y además es reconocida como un centro de migración internacional y recepción de la población víctima de la confrontación armada .

Cuenta con 496.612 habitantes, de los cuales el 84% están ubicados en la zona urbana y el 52.6% son mujeres. Es la segunda ciudad mas poblada de la región paisa, después de Medellín.

Por su posición estratégica entre el Valle del Cauca, Quindío, Caldas y Antioquia se generan ventajas económicas en mercados y servicios, principal causa por la cual se ha fortalecido el sector comercial, inmobiliario, minero, turístico y de la construcción y ha

logrado mantener las actividades agropecuarias, cultivos de café, bosques plátano, frutales y otros transitorios que históricamente han marcado el mayor porcentaje de rentas para el municipio.

Desde otra perspectiva, Pereira y sus alrededores se encuentra en una zona sísmica por las fallas geológicas que la atraviesas, pero en contraste, cuenta con una diversidad de pisos térmicos que le han permitido gestar una estructura ecológica naciente y envidiable representadas en aguas termales, reservas naturales y paisajes que brindan experiencias sensoriales únicas.

Según el más reciente informe técnico del DANE, en cuanto al aumento del Producto Interno Bruto a nivel nacional y la tasa de crecimiento, estuvo aportado por Pereira y el Departamento de Risaralda en un tercer lugar y estos resultados obedecieron al comportamiento de la construcción que registro un aumento del 28.2% impulsado por la construcción de viviendas y edificaciones en un 35.8% y la construcción de obras civiles en un 7.4%.

Estos datos permiten concluir que las empresas del sector de la construcción, como Asul, tienen un alto índice de aportes al desarrollo económico y social de la ciudad.

## **2.7. Glosario**

**Ambiente Laboral:** espacio físico, social y emocional que comparten los miembros de una organización.

**Clima organizacional:** percepción que posee el trabajador de aquellos factores organizacionales existentes, que pueden influir positiva o negativamente en su desempeño reflejándose en la productividad de la empresa.

**Compromiso:** cumplir de manera entregada, disciplinada, óptima, eficiente, efectiva y eficaz con las funciones, labores y acciones que se ha obligado de forma voluntaria a responder.

**Competitividad:** capacidad de la empresa de producir bienes, productos o servicios de calidad, exitosos y aceptados en el mercado gracias a la eficiencia en la administración de sus recursos, eficacia en el logro de sus metas y efectividad en generar impacto en el contexto donde opera.

**Confiabilidad:** grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

**Construcción:** sector de la economía que aporta a la construcción del urbanismo en las ciudades y a la calidad de vida de las personas a través de soluciones de vivienda digna.

**Desempeño:** es el rendimiento que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

**Intervención:** acciones que se llevan a cabo dentro de una organización para lograr un objetivo.

**Liderazgo:** capacidad de las personas para orientar, convencer e influir en un grupo de personas para lograr metas comunes establecidas obteniéndose beneficios para todos los involucrados.

**Motivación:** motor, motivo o deseo causado por fuerzas internas o externas de la persona que lo llevan a actuar de cierta forma en busca de satisfacer sus necesidades. Constituye un factor esencial en el estudio del C.O.

**Participación:** forma como los colaboradores contribuyen al logro de los objetivos de la organización haciéndole contribuciones personales y colectivas.

**Percepción:** interpretación compartida que hacen los colaboradores de la realidad organizacional.

**Productividad:** trabajo útil, pertinente y a gusto que una persona puede desarrollar en un tiempo determinado dentro de la empresa de acuerdo con los resultados esperados y los recursos necesarios para obtenerlos.

**Rentabilidad:** beneficios que obtiene la organización de acuerdo con lo que haya invertido o la gestión que se haya realizado.

**Sostenibilidad:** es una responsabilidad social integral de la empresa para contribuir al bienestar económico, social y medio ambiental del entorno en el cual opera.

**Validez:** grado en la que un instrumento mide en verdad la variable que se busca medir.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de investigación y estudio**

Desde el análisis y alcance de los objetivos fue de tipo no experimental y descriptivo por cuanto buscó especificar las características de un grupo determinado, en este caso, del personal directo de la empresa constructora Asul de Pereira en lo referente a C.O., especialmente en la dimensión del liderazgo a través de una medición empleando una herramienta técnica diseñada para tal fin.

Este tipo de investigación se basó fundamentalmente en la observación y registro de datos y en ella, las diferentes variables que formaron parte de la situación problema que no son controladas. Además, a partir de los hallazgos una vez aplicada la herramienta, se planteó formas de intervención, pero no se desarrollaron con la población.

Según el periodo y secuencia del estudio, fue transversal, ya que por medio de un solo instrumento, encuesta de C.O. con énfasis en liderazgo, que se aplicó en una sola ocasión y en un solo momento a la población sujeto de estudio (personal directo de la constructora), es decir que se hizo un corte en el tiempo, se obtuvo la información necesaria para el análisis de la medición de las dimensiones. Para ello, la investigación se centró en la comparación de determinadas características o situaciones en diferentes personas en un momento concreto, compartiendo todas ellas la misma temporalidad.

De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno que se analizó, el estudio fue de tipo observacional, ya que solo se describió el fenómeno a partir de las respuestas dadas por los colaboradores de la empresa, sin manipular las variables que determinaron el proceso, esto debido a que el C.O se considera un fenómeno complejo, que

se da de manera natural en cualquier organización, sin la necesidad de intervenir para que este se desarrolle.

### **3.2. Censo**

100% de los empleados directos de la empresa constructora Asul S.A.S de la ciudad de Pereira equivalentes a 87 personas.

### **3.3. Delimitación del Estudio**

El Estudio se delimitó alrededor de los siguientes aspectos:

**Espacial:** Empresa Asul del sector de la construcción de la ciudad de Pereira, Departamento de Risaralda.

**Demográfica:** Empleados directos de la empresa con antigüedad mayor a 6 meses a la fecha de aplicación del instrumento.

**Temática:**

- Obtención para la empresa de una herramienta para la medición del clima organizacional.
- Socialización de los resultados obtenidos al aplicar la herramientas que le permita a los directivos tomar decisiones estratégicas.
- Realización de una propuesta de formas de intervención, de acuerdo con los hallazgos de la medición del C.O. para la empresa constructora Asul.
- Proyección de recomendaciones para dar continuidad a la investigación.

**Temporal:**

Doce (12) meses calendario, a partir del momento de la conceptualización del estudio.

**3.4. Variables e Indicadores**

Se relacionan a continuación en la Tabla 4 la variable de trabajo con su respectiva operacionalización que se tuvo en cuenta junto con su concepto, dimensiones, indicadores y rango, tales como:

Tabla 4.  
*Variable, dimensiones e indicadores del estudio.*

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Rango</b>
Medición e intervención del clima organizacional con énfasis en la dimensión de liderazgo	Conjunto de percepciones e interpretaciones que las personas dentro de una organización tienen de su ambiente o entorno de trabajo.	1. Liderazgo	Iniciativa. Disposición. Autonomía. Receptividad. Trato respetuoso. Compromiso y responsabilidad. Generación de alternativas de mejora. Toma de decisiones. Cumplimiento de reglas, normas y procedimientos. Sentido de pertenencia e identidad. Capacidad para coordinar, planear, gestionar. Manejo adecuado de recursos. Reconocimiento de potencialidades en otros. Espíritu de apoyo y colaboración.	Escala de Likert:  Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni en acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Rango</b>
Medición e intervención del clima organizacional con énfasis en la dimensión de liderazgo	Conjunto de percepciones e interpretaciones que las personas dentro de una organización tienen de su ambiente o entorno de trabajo.	<p>2. Ambiente de trabajo</p> <p>3. Ambiente humano, factores psicológicos</p> <p>4. Relación en el trabajo y convivencia laboral</p> <p>5. Comunicación interna</p> <p>6. Estructura organizacional</p>	<p>Delegación de actividades. Estilo. Asumir riesgos. Nivel de confianza que inspira. Métodos para influir en otros.</p> <p>Lugar físico. Puesto de trabajo. Condiciones higiénicas, de orden y seguridad. Manejo adecuado de recursos.</p> <p>Confianza. Actitud. Motivación. Adaptación. Nivel de reacción. Expectativas e intereses. Estado anímico. Disciplina y esfuerzo.</p> <p>Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo. Equidad. Cooperación. Integración. Manejo del conflicto. Orientación al logro.</p> <p>Acceso a información Capacidad de escucha Asertividad Coherencia Claridad Pertinencia Agilidad Intencionalidad Relaciones de poder. Funciones del cargo. Consideración y trato. Estándares (parámetros para medir el cumplimiento de tareas). Participación en actividades.</p>	<p>Escala de Likert:</p> <p>Totalmente de acuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p>



Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Rango
Medición e intervención del clima organizacional con énfasis en la dimensión de liderazgo	Conjunto de percepciones e interpretaciones que las personas dentro de una organización tienen de su ambiente o entorno de trabajo.	7. Desempeño  8. Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	Relaciones con superiores y coetáneos. Carga de trabajo Distribución de tiempos y recursos. Satisfacción. Estabilidad laboral. Capacidad de asumir retos o desafíos. Delegar. Retroalimentación. Apoyo y orientación efectiva del jefe para el desarrollo de la labor.  Reconocimiento Valoración. Incentivos. Oportunidades de ascenso. Capacitación y entrenamiento. Formación profesional. Beneficios adicionales. Compensación. Sistema de méritos.	Escala de Likert:  Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni en acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

### 3.5. Instrumentos para recolección de la información

#### 3.5.1. Encuesta

El instrumento para la medición del clima organizacional fue una encuesta on line descriptiva, que contenía las mismas preguntas, en el mismo orden y en la misma situación social similar por cuanto fue aplicada en el medio laboral para todos los encuestados.

La encuesta estaba estructurada en: 100 ítems o indicadores distribuidos en las 8 dimensiones de C.O. (liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano-factores psicológicos, relaciones en el trabajo–convivencia laboral, estructura organizacional, comunicación interna, desempeño, orientación a la recompensa-valoración y desarrollo

profesional) y 5 opciones de respuesta de acuerdo con la escala de Likert<sup>15</sup> (Totalmente de acuerdo con su equivalente numérico 5, De acuerdo = 4, Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, En desacuerdo = 2 y Totalmente en desacuerdo = 1).

En lo que respecta a la encuesta, para (Visauta, 1989: 259) la considera como una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Con la encuesta se trató de obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hacía referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes.

A través del director del área de Gestión Humana se envió previamente el cuestionario elaborado en Google Drive utilizando el internet como medio de distribución y diligenciamiento por los encuestados y al mismo tiempo, facilitó que los resultados fueran arrojados directamente en una planilla de Excel con los respectivos gráficos. Para agilizar el proceso y tener las mismas condiciones de aplicación, la encuesta tuvo la supervisión y acompañamiento del investigador.

La encuesta con anterioridad a la aplicación fue validada desde su contenido por un grupo de 21 expertos a través del Método Delphi y estadísticamente su validez y

---

<sup>15</sup> La escala de Likert es una herramienta psicométrica utilizada en investigación, especialmente en cuestionarios o encuestas para la medición o evaluación de las opiniones o actitudes de una persona frente a una determinada situación. La escala se mueve entre dos niveles, de acuerdo o desacuerdo y tiene un punto neutro.

confiabilidad mediante el de Alfa de Cronbach, el Análisis Factorial Confirmativo y correlación de variables.

El Método Delphi es un procedimiento eficaz (Linstone y Turoff, 1975) y sistemático que tiene como objeto la recopilación de opiniones de expertos sobre un tema particular con el fin de incorporar dichos juicios en la configuración de un cuestionario y conseguir un consenso a través de la convergencia de las opiniones de expertos, en lo posible, diseminados geográficamente (Bass, 1983; Ludwig, 1996,1997).

Por otra parte, este método tiene sus ventajas e inconvenientes. En cuanto a estos últimos Bernard (1988) destaca la selección de los ítems iniciales del cuestionario y la selección de los expertos, que Andracnovich (1995) recomienda se haga coincidir con el interés de los expertos y el tema de estudio, a fin de que su participación fuera significativa. La no existencia de directrices que marquen el consenso entre los expertos es una de las desventajas.

Los resultados, son las percepciones de los expertos. El tiempo requerido para completar el cuestionario debe ser lo suficiente para llevar a no dar respuestas/opiniones apresuradas.

En cuanto a las ventajas se puede citar que permite obtener y participar en el procedimiento de validación a expertos distribuidos geográficamente, cosa que de hacerse de forma presencial costaría mucho más tiempo y dinero. En cuanto a la subjetividad de las respuestas, estas se verán avaladas por el análisis de contenidos que se realizará de cada una de las opiniones a fin de evitar esta circunstancia.

La utilización del Método Delphi como instrumento de validación de cuestionarios de la encuesta ha sido ampliamente utilizado en numerosos estudios y ámbitos de conocimiento (Hung, Altschuld y Lee, 2007).

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permitió estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento que se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir y la fiabilidad de la consistencia interna del mismo se pudo estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) midieron un mismo constructo y que estuvieron correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Los métodos de análisis factorial son apropiados cuando se cuenta con una gran cantidad de variables, ya que tienen un alto poder de reducción de información y facilitan el diseño y agregación de variables. Se basan en el análisis de la interrelación de un larga lista de indicadores o variables con miras a comprender la estructura subyacente, haciendo posible reducirlo a un número manejable de variables agregadas. Frecuentemente es utilizado para calcular índices de estatus socioeconómicos o en ocasiones como solución ad-hoc para la agregación de variables.

Por su parte la correlación de variables, consiste en analizar las relaciones entre al menos dos variables con base estadística y matemática. El resultado debe mostrar si entre las variables existe relación o no, si la correlación entre estas es significativa y la fuerza y sentido de la relación.

### ***3.5.2 Otros instrumentos para la recolección de información***

La fuente primaria para recolección de la información fue la encuesta, pero de manera secundaria otra fuente fue un conversatorio informal con la alta gerencia y el líder del área de Gestión Humana de la empresa constructora una vez se presenten los resultados de la encuesta a través de gráficos.

## **3.6. Procesamiento y análisis de la información**

### ***3.6.1. Procedimiento para el procesamiento de la información***

a) Identificación de las dimensiones e indicadores para medir el C.O. con énfasis en liderazgo en la empresa constructora Asul.

b) Elaboración del instrumento de medición, encuesta, a partir de los enunciados identificados y estableciendo opciones de respuesta según la escala de Likert.

c) Validación del contenido del instrumento en mención mediante una técnica específica, en este caso, un grupo de 21 expertos basado en algunos planteamientos del Método Delphi.

d) Aplicación del instrumento de medición, encuesta on line con apoyo presencial del investigador, a las personas de vinculación directa a la organización con la respectiva inducción, sensibilización y ambientación previa.

e) Análisis y evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados arrojados en la encuesta realizada a los colaboradores.

f) Evaluación de la fiabilidad y validez del instrumento estadísticamente empleando el Alfa de Cronbach , el Análisis Factorial Confirmativo y la Correlación de Variables.

g) Planteamiento estratégico de formas de intervención para impactar el C.O. con

énfasis en la dimensión de liderazgo, acorde con los hallazgos y,

h) Presentación de los resultados a los directivos y área de Gestión Humana de la empresa Constructora Asul mediante tablas y gráficos o figuras y las formas de intervención propuestas a partir de estos para el C.O. con énfasis en la dimensión de Liderazgo.

### ***3.6.2. Análisis de la información***

El análisis de la información es de tipo cuantitativo y cualitativo.

La información recolectada se clasificó, procesó y analizó a través de las siguientes acciones:

- Clasificación y organización de la información recolectada en la encuesta online según las dimensiones e indicadores definidos empleando el Método Delphi.
- Análisis de la información una vez aplicado el instrumento con la población objeto de estudio empleando las herramientas: a) descriptivas, b) a manera de relato estadístico en términos porcentuales (%), c) estadísticas y matemáticas pertinentes, entre ellas, Coeficiente Alfa de Cronbach, Análisis Factorial confirmativo y Correlación de variables.
- Presentación de la información en tablas y figuras para una su mejor visualización y comprensión.

## CAPÍTULO IV

### DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1. Introducción

El clima organizacional se define

como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García, 2009, p.48)

Diagnosticar el C.O., permite identificar cómo son percibidas las realidades del trabajo, las cuales están influenciadas por diversos factores que tienen incidencia en la animación y por esta vía se impacta el desempeño y la productividad, la disposición para los procesos de cambio, el compromiso, la imagen de la empresa, la satisfacción laboral, entre otros.

En estos aspectos radica la importancia de medir y gestionar el clima organizacional, cuyos resultados permiten a la organización orientar la gestión del capital humano generando condiciones que favorecen la motivación, generan complacencia y promueven el compromiso de las personas con la empresa.

#### **4.2. Abordaje teórico para la identificación de las dimensiones e indicadores de la encuesta para medir el C.O. con énfasis en liderazgo en la empresa constructora Asul.**

A partir del análisis de dimensiones expuesto en la Tabla 1, el criterio de los expertos con quienes se validó la encuesta y del personal de gestión humana de Asul, como también, teniendo en cuenta el planteamiento teórico de que estas deben ser coherentes y pertinentes con el contexto de la organización (tomando el ejemplo de Argos expuesto en el

numeral 2.1.1.3.), se lograron definir cada una de las dimensiones de C.O. determinadas para tener claridad respecto a los diferentes aspectos de su medición y se organizaron los diversos indicadores por su nivel de importancia e incidencia en cada una de ellas: liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano y factores psicológicos, relación en el trabajo y convivencia laboral, comunicación interna, estructura organizacional, desempeño y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional:

**Liderazgo (L):** Hace referencia a iniciativa, disposición, autonomía, receptividad, trato respetuoso, compromiso y responsabilidad, generación de alternativas de mejora, toma de decisiones, cumplimiento de reglas, normas y procedimientos, sentido de pertenencia e identidad, capacidad para coordinar, planear, gestionar, reconocimiento de potencialidades en otros, espíritu de apoyo y colaboración, delegación de actividades, estilo, asumir riesgos, nivel de confianza que inspira, métodos para influir en otros, consideración y ayuda.

**Ambiente de trabajo (AT):** hace referencia al lugar físico, puesto de trabajo, condiciones higiénicas, de orden y seguridad, manejo adecuado de recursos.

**Ambiente humano, factores psicológicos (AH):** hace referencia a confianza, actitud, motivación, adaptación, nivel de reacción, expectativas e intereses, estado anímico, disciplina y esfuerzo.

**Relación en el trabajo y convivencia laboral (R):** hace referencia a relaciones interpersonales, equidad, trabajo en equipo, cooperación, integración, manejo del conflicto, orientación al logro.

**Comunicación interna (C):** hace referencia a acceso a la información, capacidad de escucha, asertividad, claridad, coherencia, pertinencia, agilidad e intencionalidad.



**Estructura organizacional (E):** hace referencia a relaciones de poder, consideraciones y trato, funciones del cargo, estándares (parámetros para medir el cumplimiento de tareas), participación en actividades.

**Desempeño (D):** hace referencia a relaciones con superiores y coetáneos, carga de trabajo, distribución de tiempos y recursos, satisfacción, estabilidad laboral, capacidad de asumir retos o desafíos, delegar, retroalimentación, apoyo y orientación efectiva del jefe para el desarrollo de la labor.

**Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional (O):** hace referencia a reconocimiento, valoración, incentivos, oportunidades de ascenso, capacitación y entrenamiento, formación profesional, beneficios adicionales, compensación, sistema de méritos.

#### **4.3. Diseño del instrumento (encuesta) para medición del clima organizacional con énfasis en liderazgo en la empresa Constructora Asul.**

El instrumento seleccionado para la medición del C.O. con énfasis en liderazgo en la empresa Asul fue la encuesta. Esta fue diseñada empleando el Método Delphi, cuyo proceso de construcción se desarrolló exitosamente en tres fases así:

##### **I. Fase Preliminar**

A. Conformación del grupo de expertos. Para el presente estudio se hizo una selección previa mediante candidatos de diferentes sectores económicos, entre ellos, el de la construcción incluyendo aspectos como: perfil profesional, estudios realizados, experiencia laboral, publicaciones, reconocimientos e información complementaria (Ver **ANEXO A**). Ya seleccionados se vincularon inicialmente mediante comunicación telefónica por parte del investigador.

B. Selección y compromiso de expertos. Una vez seleccionados 21 expertos de las hojas de vida estudiadas, se les envió una invitación formal a través de correo electrónico (Ver **ANEXO B**). Con su respuesta favorable se comprometieron a ser parte de esta investigación, específicamente en la estructuración y validación del contenido de la encuesta para medir el C.O. en la empresa Asul.

C. Selección de los enunciados o indicadores de la encuesta, primera versión. A cada experto se le envió un listado de posibles enunciados o indicadores (120 en total) para ser incluidas en la encuesta. Estos fueron recolectadas del rastreo teórico de diferentes instrumentos validados para medir el C.O.

Se les solicitó señalar los enunciados para cada una de las variables determinadas a partir del análisis teórico de la Tabla 1 y definidas en el aparte anterior.

Con estos insumos, el investigador organizó los indicadores de la encuesta en cada dimensión y estructuró el formato que sería enviado en la primera ronda.

## **II. Fase exploratoria**

D. Primera ronda. Se envió la encuesta estructurada vía correo electrónico a cada uno de los 21 expertos seleccionados para el análisis del contenido. Cada experto debía verificar los indicadores coherentes con cada dimensión y su definición. Para remitir la respuesta se les estipuló un plazo.

E. Análisis estadístico y cualitativo de las respuestas de los expertos. Con base en las respuestas anteriormente entregadas por los expertos se elaboró una matriz en la cual el eje vertical eran las dimensiones e indicadores, el eje horizontal cada ronda de revisión del contenido y la letra asignada a cada experto y el cruce de ambos ejes fueron las respuestas.

A partir de ello se hizo un registro de frecuencia y porcentaje de cada ítem, dejando solamente aquellos que el 80% de los expertos hubieran considerado era un indicador para medir cada dimensión.

F. Con este consenso y criterio de análisis, el investigador realizó los ajustes cualitativos a la encuesta y elaboró la segunda versión con los 110 enunciados que quedaron.

G. Segunda ronda: se envió esta segunda versión de la encuesta igualmente por correo electrónico y se esperó la respuesta de cada uno de los expertos de acuerdo con el plazo establecido para su remisión.

H. Se diligenció nuevamente la matriz con dichas respuestas y conservando el procedimiento de análisis estadístico y cualitativo realizado en la ronda anterior. Resultado de este paso quedaron 110 enunciados.

I. El investigador hizo la respectiva modificación de la encuesta con base en este resultado y elaboró una tercera versión con las sugerencias de los expertos para hacer una tercera ronda, donde cada uno reconsideraba sus criterios en caso necesario o mantuviera lo planteado.

El resultado de esta ronda fue enviado, analizado y registrado de la misma forma que en las dos rondas anteriores quedando 102 enunciados.

### **III. Fase final**

J. Ronda final: teniendo en cuenta los argumentos unificados de las opiniones de los expertos respecto a la encuesta, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, se hizo un consenso y revisión con directivos y gestión humana de la empresa constructora Asul consignados en la respectiva acta (Ver **ANEXO C**) de la cual quedó una encuesta de 100 enunciados o ítems distribuidos así en cada dimensión.

K. El grupo coordinador sintetizó y revisó los resultados tanto del grupo de expertos como de los directivos y personal de Gestión Humana de Asul.

L. Pasó seguido el investigador diseñó la encuesta con 100 enunciados distribuidos en cada dimensión como instrumento con el cual se realizó la medición del C.O. aplicándola a 87 colaboradores de la empresa Asul.

M. Finalmente el investigador envió a cada experto vía correo electrónico el certificado de participación en la investigación tal como se indicó en la carta de invitación (Ver **ANEXO D**).

Como resultado del proceso de validación del contenido de la encuesta por medio del Método Delphi, explicado anteriormente, se diseñó de forma on line formato Google Drive, individual, de carácter totalmente anónima y confidencial, compuesta por 100 enunciados (ver **ANEXO E**) correspondientes a los indicadores o ítems con frases afirmativas distribuidos en cada una de las 8 dimensiones así: Preguntas 1 a la 36 para liderazgo (36 ítems), preguntas 37 a la 42 para ambiente de trabajo (6 ítems), preguntas 43 a la 57 para ambiente humano y factores psicológicos (15 ítems), preguntas 58 a la 66 para relación en el trabajo y convivencia laboral (9 ítems), preguntas 67 a la 72 para comunicación interna (6 ítems), preguntas 73 a la 80 para estructura organizacional (8 ítems) , preguntas 81 a la 91 para desempeño (11 ítems) y preguntas 92 a la 100 para orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional (9 ítems).

Para cada enunciado se plantearon 5 opciones de respuesta: totalmente de acuerdo (equivalente a 5), de acuerdo (4), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).

Se incluyó también una caracterización de la población sujeto de estudio con el fin de determinar características específicas del personal vinculado a la Constructora Asul:

Sexo, edad actual, nivel de educación, estado civil, con quien vive, área de la empresa en la que desempeña su cargo, tiempo laborado en la empresa, tipo de contrato y nivel salarial.

En la parte final se dedicó un espacio para que el colaborador escribiera aspectos del C.O. no contemplados en la encuesta.

#### **4.4. Diagnóstico del C.O obtenido al ser aplicada la encuesta en la empresa Constructora Asul S.A.S de la ciudad de Pereira (Risaralda)**

##### ***4.4.1. Caracterización***

El diagnóstico se levantó con 87 colaboradores (equivalentes al 100%) de la constructora Asul pertenecientes a 4 áreas distribuidos así: 46 de ellos (53%) en Construcción, 25 en Administrativa y Financiera (28,74%), 10 en Comercial (11.49% y 6 en Proyectos (6,90%); lo que significa que la percepción del C.O. estaría determinada por la mitad de los colaboradores que pertenecen al área de la Construcción.

En cuanto a la *caracterización* de la población sujeto de estudio según al género la distribución fue homogénea, primando mujeres en las áreas comercial, administrativa y financiera y hombres en la de construcción y proyectos; por edad se encuentra concentrada el 42.5% entre 25 y 35 años, su nivel de educación el 36.8% son técnicos o tecnólogos y solo el 25.3% cuenta con estudios universitarios completos, el 41.4% son solteros, el 27.6% viven con su pareja e hijos, el 23% con los padres y el 20.7% con su pareja solamente.

Por otra parte, el 46% ha laborado entre 1 a 5 años en la constructora, el 43.68% tiene un contrato por obra labor o servicio prestado y el 49,43% tiene un nivel salarial entre 1 y 2 salarios mínimos vigentes.

Tanto para el diagnóstico como para la ejecución de la propuesta es importante tener en cuenta que las personas con quienes Asul está construyendo el C.O. son adultos jóvenes donde a pesar de ser solteros hacen parte de un núcleo familiar, cuentan con un nivel básico

de formación posterior al bachillerato, llevan poco tiempo en la empresa y representan una población flotante de acuerdo al tipo de contratación.

Se presenta el Análisis estadístico detallado obtenido al aplicar la encuesta de C.O. con el personal de vinculación directa de la Empresa Constructora Asul S.A.S. Pereira (R)

Para realizar el análisis estadístico el 100% de la información se recolectó de forma digital a través de los datos arrojados por medio de formato Google Drive.

### ***Población de estudio***

Estuvo constituida por 87 colaboradores (equivalentes al 100%) de la constructora Asul pertenecientes a las áreas administrativa y financiera, comercial, construcciones y proyectos distribuidos en el siguiente porcentaje de participación como se aprecia en la

Tabla 5 :

Tabla 5

*Porcentaje de participación de los colaboradores según el área de desempeño.*

Área	N° de personas	% de participación
Administrativa y financiera	25	28,74
Comercial	10	11,49
Construcción	46	52,87
Proyectos	6	6,90
Total	87	100,00

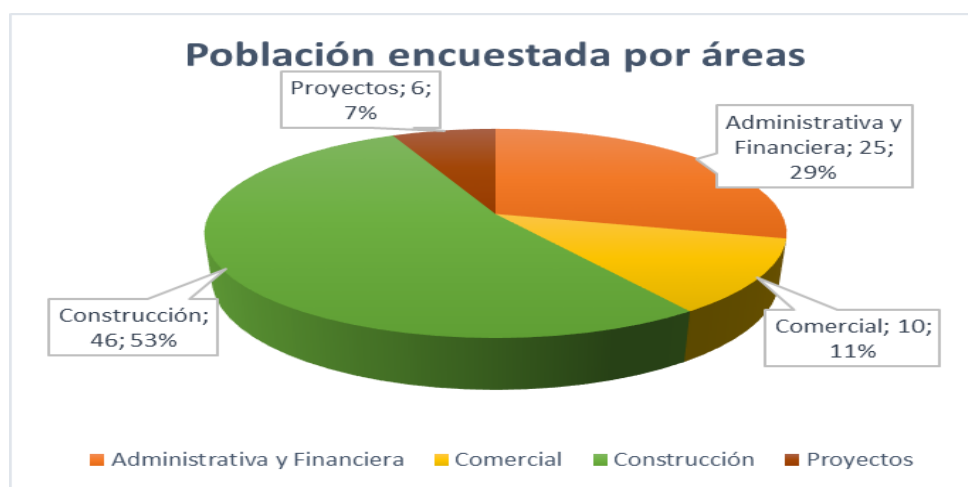


Figura 2. Población encuestada por área de desempeño.

La población de estudio en general, como se aprecia en la Figura 2, se compuso mayoritariamente de personal de construcciones con un 53% correspondiente a 46 personas, seguido por personal del área administrativa y financiera con un 29% de participación, el resto de la población por personal del área comercial y de proyectos con un 18% en conjunto.

### **Caracterización**

*Género: se puede apreciar en la Tabla 6 y Figura 3 como la población encuestada está homogéneamente distribuida entre hombres y mujeres.*

Tabla 6  
Porcentaje de participación según género

<b>Género</b>	<b>N° de personas</b>	<b>% de participación</b>
Mujer	44	51,00
Hombre	43	49,00
Total	87	100,00

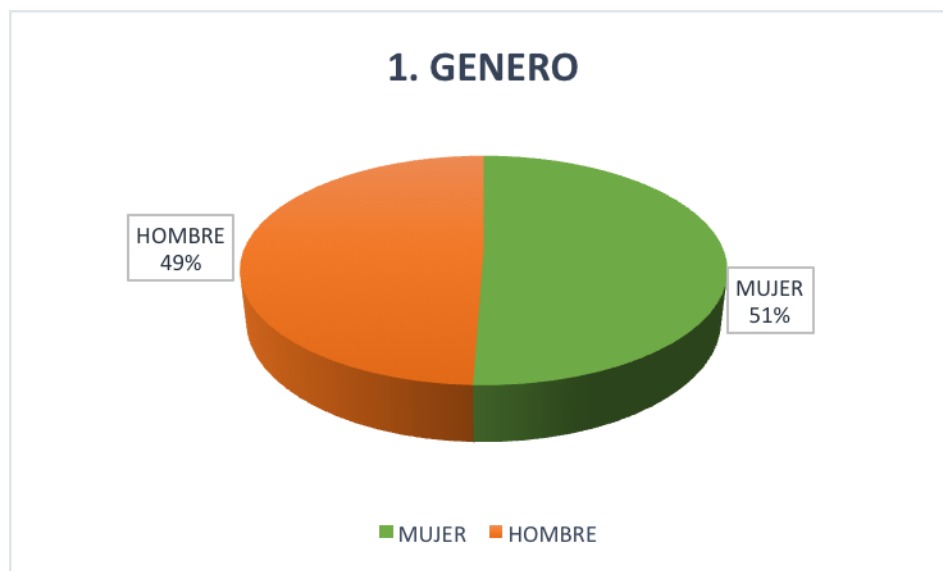


Figura 3. Población encuestada por género

*Distribución por género y área:* Al analizar cómo se encuentra distribuida la población según género y área se encontró que: Para el área administrativa y financiera el 72% son mujeres que corresponde a 18 personas, solo 7 hombres hacen parte de este grupo con un porcentaje de participación del 28% como se aprecia en la Tabla 7 y Figura 4.

Tabla 7

*Porcentaje de participación según género en el área administrativa y financiera.*

<b>Género en el área administrativa y financiera</b>	<b>N° de personas</b>	<b>% de participación</b>
Hombre	7	28,00
Mujer	18	72,00
Total	25	100,00

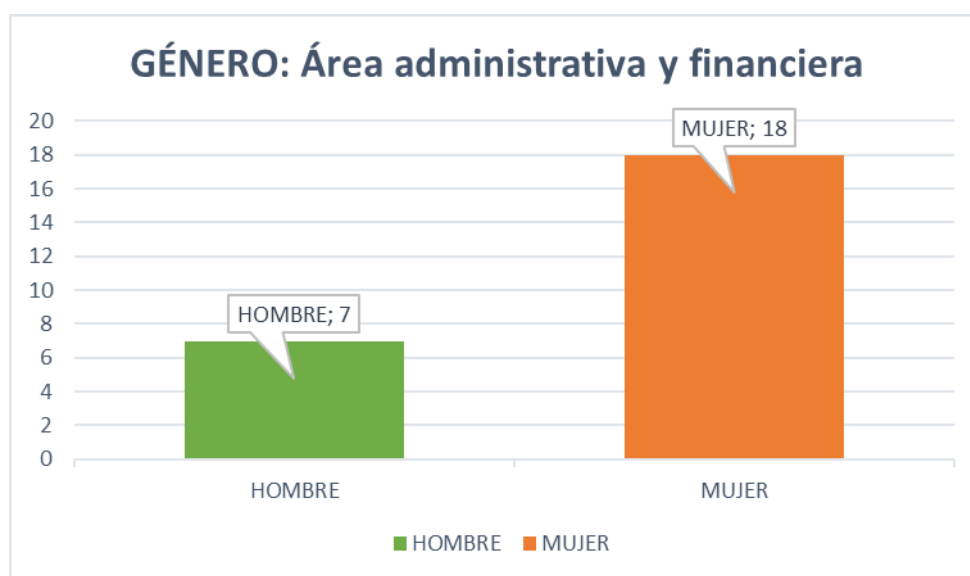


Figura 4. Población encuestada por género en el área administrativa y financiera.

En el área comercial mayoritariamente 7 mujeres hacen parte de este grupo con un porcentaje de participación del 70% como se aprecia en la Tabla 8 y Figura 5.



Tabla 8  
*Porcentaje de participación según género en el área comercial.*

<b>Género en el área comercial</b>	<b>N° de personas</b>	<b>% de participación</b>
Hombre	3	30,00
Mujer	7	70,00
Total	10	100,00

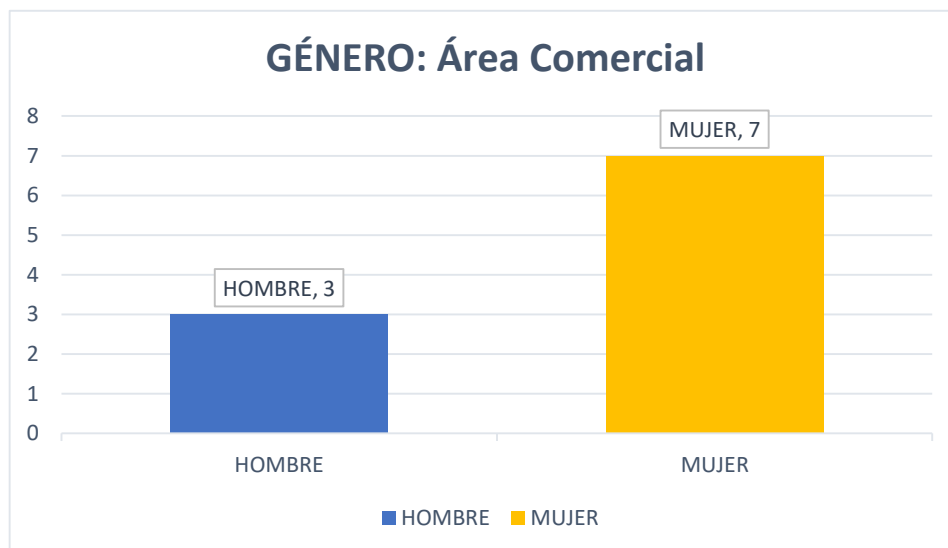


Figura 5. Población encuestada por género en el área comercial.

Para el área de construcciones se puede identificar una buena cantidad de hombres, 29 del total de personas que son 46 como se muestran en la Tabla 9. E igual en el área de proyectos cuenta con 6 personas y 4 son hombres según lo registrado en la Tabla 10.

Tabla 9  
*Porcentaje de participación según género en el área de construcciones.*

<b>Género en el área de construcciones</b>	<b>N° de personas</b>	<b>% de participación</b>
Hombre	29	63,00
Mujer	17	37,00
Total	46	100,00

Tabla 10  
*Porcentaje de participación según género en el área de proyectos.*

<b>Género en el área de proyectos</b>	<b>N° de personas</b>	<b>% de participación</b>
Hombre	4	67,00
Mujer	2	33,00
Total	6	100,00

*Edades: en la Tabla 11 y Figura 6 se aprecia que el 42.5% de la población equivalente a 37 personas se concentra en edades entre 25 y 35 años, el 28.7% entre 36 y 45 años. En un porcentaje similar el 14.9% equivalente a 13 personas es menor de 25 años y en un 13.7% equivalente a 12 personas es mayor de 46 años.*

Tabla 11  
*Porcentaje de participación por rango de edades actuales.*

<b>Rango de edades actuales</b>	<b>N° de respuestas</b>	<b>% de participación</b>
Entre 25 y 35 años	37	42,50
Entre 36 y 45 años	25	28,70
Entre 46 y 55 años	9	10,30
Mayor de 55 años	3	3,40
Menor 25 años	13	14,90
Total	87	100,00

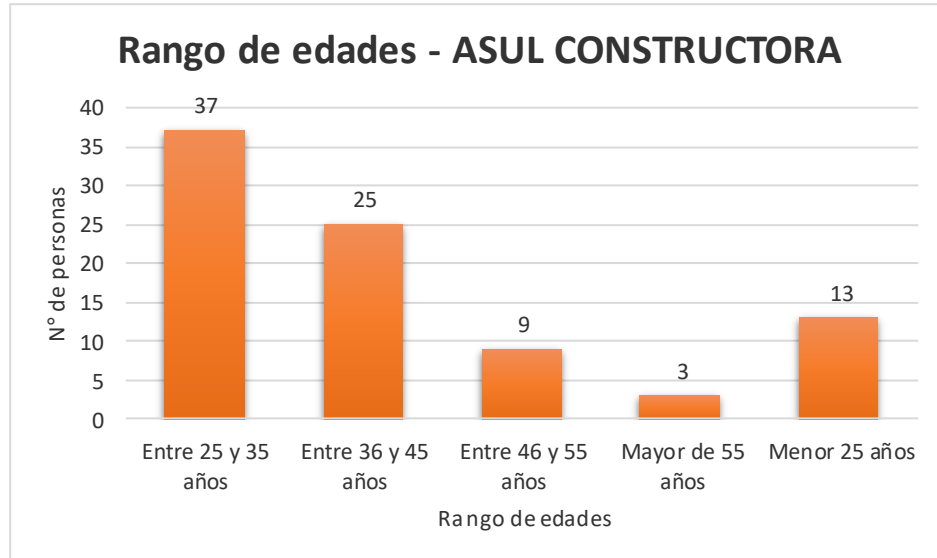


Figura 6. Población encuestada por rango de edades actuales.

*Nivel de Educación: en la Tabla 12 y Figura 7 se aprecia que el 36.8% equivalente a 32 personas es Técnico o Tecnológico, el 25.3% equivalente a 22 personas con estudios Universitarios Completos, el 11.5% equivalente a 10 personas con Básica Secundaria y el porcentaje restante 17.1% equivalente a 15 personas tienen estudios universitarios incompletos, especialización o maestría.*

Tabla 12  
Porcentaje de participación por nivel de educación.

Nivel de educación	N° de respuestas	% de participación
Especialización	7	8,00
Maestría	1	1,10
Primaria	8	9,20
Secundaria	10	11,50
Técnica o tecnológica	32	36,80
Universitaria completa	22	25,30
Universitaria incompleta	7	8,00
Total	87	100,00

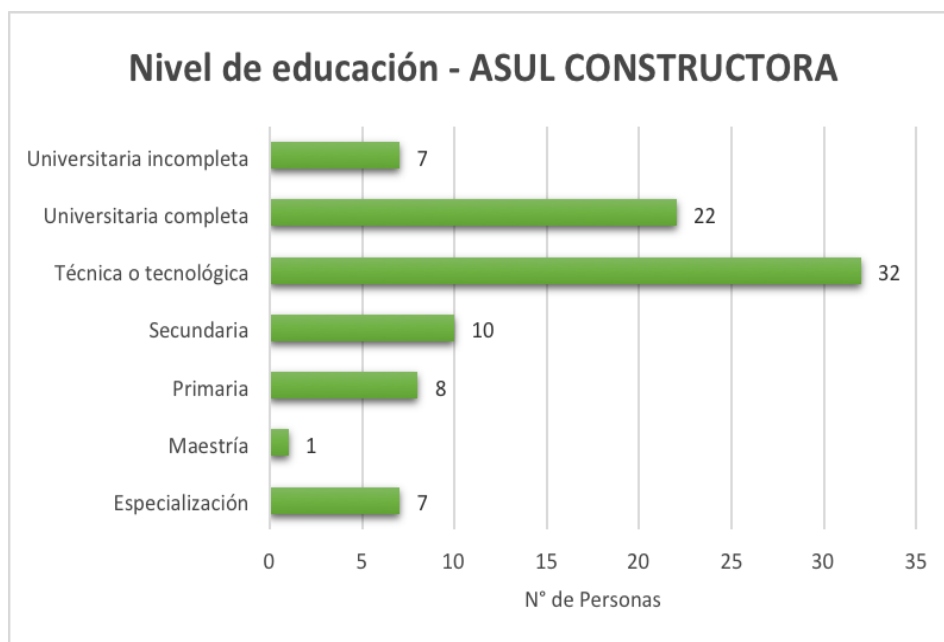


Figura 7. Población encuestada por nivel de educación.

*Estado civil: en la Tabla 13 y Figura 8 se aprecia que el 41.4% equivalente a 36 personas son solteras, 28.7% equivalente a 25 personas están en unión libre, 26.4% equivalente a 23 personas son casadas y solo el 3.4% equivalente a tres personas son separadas.*

Tabla 13  
Porcentaje de participación según estado civil.

Estado Civil	Nº de Respuestas	% de participación
Casado	23	26,40
Separado	3	3,40
Soltero	36	41,40
Unión libre	25	28,70
Total	87	100,00

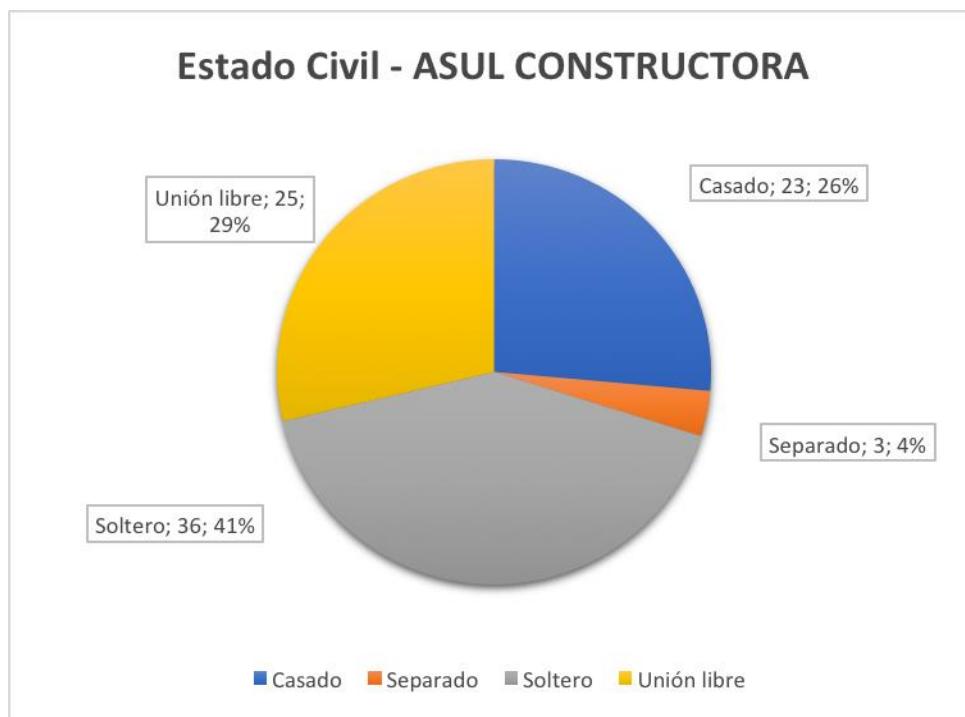


Figura 8. Población encuestada según estado civil.

*Vive con :* en la Tabla 14 y Figura 9 se aprecia que el 27.6% equivalente a 24 personas viven con la pareja e hijos, seguidamente el 23% equivalente a 20 personas vive con los padres y el 20.7% equivalente a 18 personas viven con la pareja, 11.5% equivalente a 10 vive solo: los demás en menor proporción con otros, hijos o unión libre.

Tabla 14  
Porcentaje de participación de acuerdo con quien vive el encuestado.

¿Con quién vive?	Nº de respuestas	% participación
Con Hijos	2	2,30
Con Padres	20	23,00
Con pareja	18	20,70
Con Pareja e hijos	24	27,60
Otro	8	9,20
Solo	10	11,50
Unión libre	5	5,70
Total	87	100,00

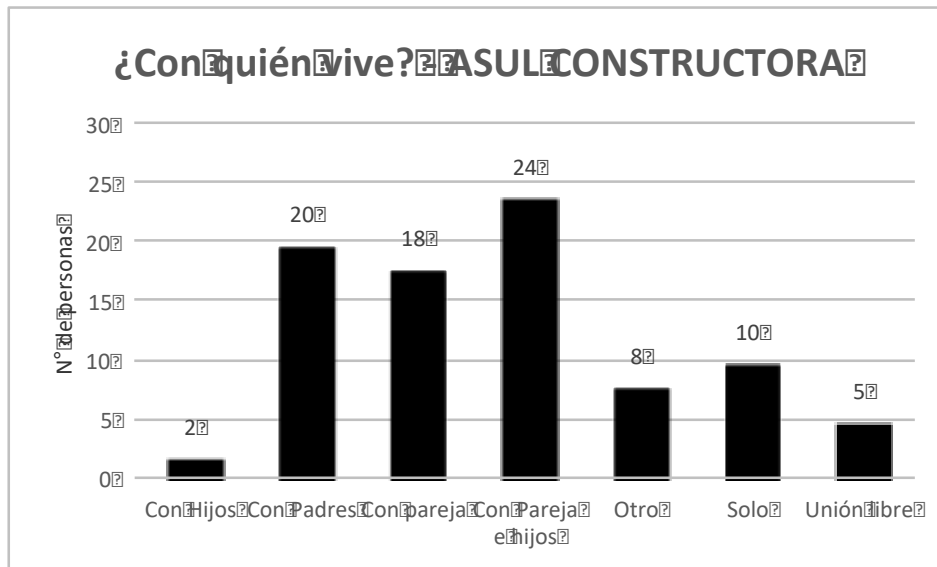


Figura 9. Población encuestada de acuerdo con quien vive.

*Tiempo laborado en la constructora: en la Tabla 15 y Figura 10 se aprecia que el 46.0% equivalente a 40 personas han laborado entre 1 a 5 años en la constructora, el 29.9% equivalente a 26 personas llevan menos de un año, el 12.6% equivalente a 11 personas más de 10 años y 11.5% restante equivalente a 10 personas han laborado entre 6 y 10 años.*

Tabla 15  
Porcentaje de participación según el tiempo laborado en la constructora.

Tiempo laborado en la Constructora ASUL	N° de respuestas	% de participación
1 a 5 años	40	46,00
6 a 10 años	10	11,50
Más de 10 años	11	12,60
Menos de 1 año	26	29,90
Total	87	100,00

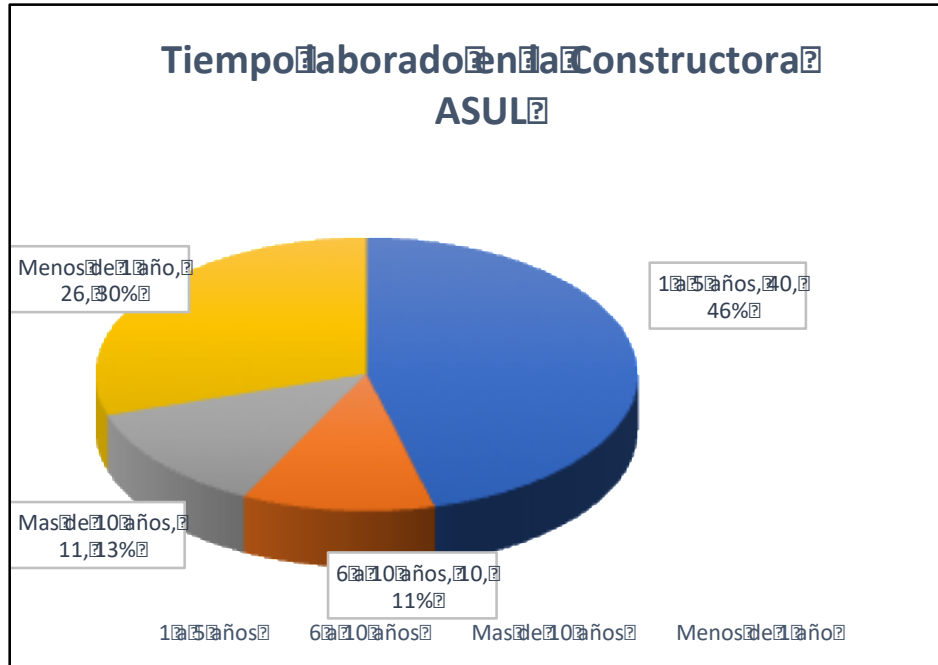


Figura 10. Población encuestada según el tiempo laborado en la constructora.

*Tipo de contrato: en la Tabla 16 y Figura 11 se aprecia que el 43.68% tienen un contrato por obra labor o servicio prestado equivalente a 38 personas, el 33.3% equivalente a 29 personas tienen un contrato indefinido y el 22.99% equivalente a 20 personas tienen un contrato a término fijo inferior a un año.*

Tabla 16.  
Porcentaje de participación según el tipo de contrato.

Tipo de contrato	N° de respuestas	% de participación
Indefinido	29	33,33
Obra labor o servicio prestado	38	43,68
Termino fijo inferior a un año	20	22,99
Total	87	100,00

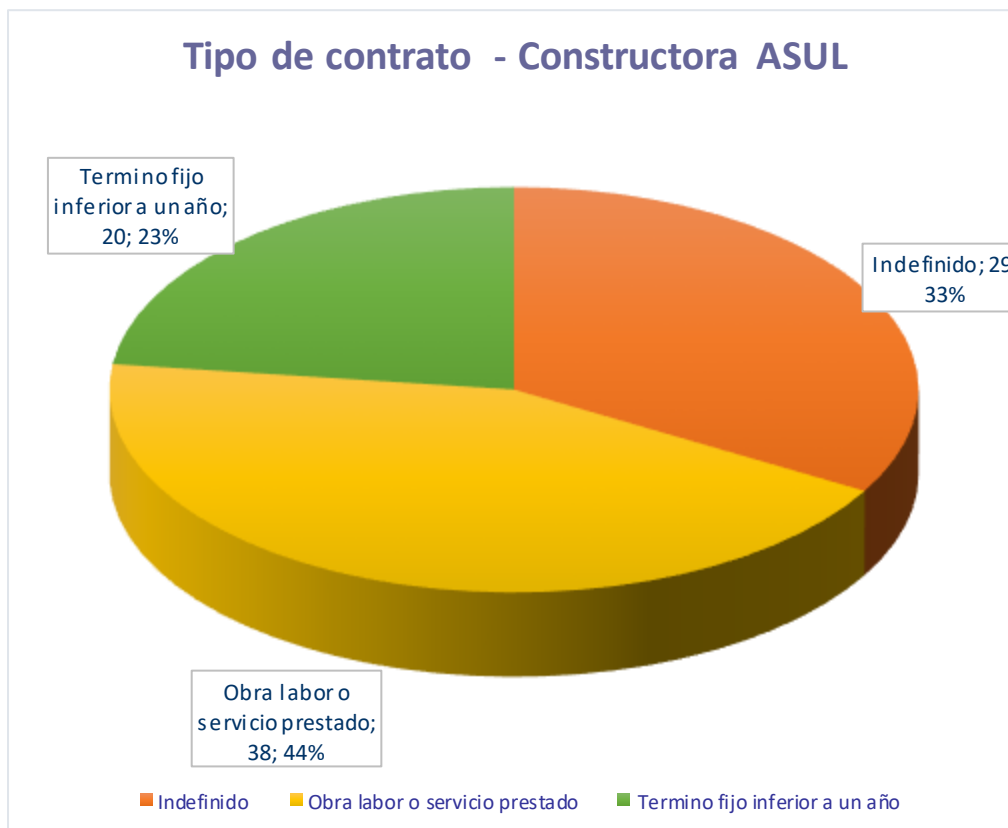


Figura 11. Población encuestada según el tipo de contrato.

*Nivel salarial: en la Tabla 17 y Figura 12 se aprecia que el 49.43% devenga un salario entre 1 y 2 SMV<sup>16</sup> equivalente a 43 personas, el 18.39% equivalente a 16 personas devengan entre 3 y 4 SMV, el 17.24% equivalente a 15 personas devengan un SMV y el 14,95% equivalente a 13 personas devengan más de 4 SMV.*

---

<sup>16</sup> SMV Salario Mínimo Vigente. Para Colombia es de \$ 781.242



Tabla 17  
 Porcentaje de participación según el nivel salarial.

Nivel Salarial	N° de respuestas	% de participación
1 salario mínimo	15	17,24
Entre 1 y 2 salarios mínimos	43	49,43
Entre 3 y 4 salarios mínimos	16	18,39
Entre 4 y 5 salarios mínimos	7	8,05
6 salarios mínimos o más	6	6,90
Total	87	100,00

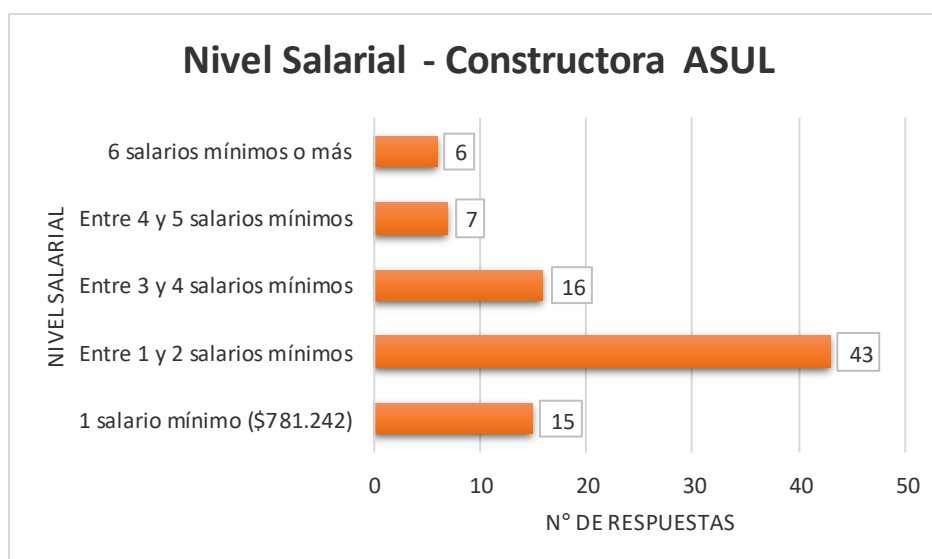


Figura 12. Población encuestada según el nivel salarial.

#### 4.4.2. Resultados por preguntas en cada dimensión o variable

*Liderazgo: los resultados consignados en la Tabla 18 indican que en la dimensión de liderazgo a las preguntas formuladas:*

- En promedio el 63,21% de los encuestados (55<sup>17</sup> de los 87 encuestados) respondieron 5, estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 27,59% de los encuestados (24 de los 87 encuestados ) respondieron 4, estuvieron de acuerdo con lo planteado .
- En promedio el 6,89% de los encuestados (6 de los 87 encuestados) respondieron 3, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.
- En promedio el 1.15% de los encuestados (1 de los 87 encuestados respondió 2, estuvieron en desacuerdo con lo planteado.
- La mayoría de las preguntas fueron respondidas por más de 70 encuestados entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), excepto la pregunta 23 que fue respondida por 69 encuestados.
- Las preguntas 5, 17, 23, 26 y 34 fueron respondidas por más de 10 encuestados en un punto intermedio (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 18

*Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión liderazgo del C.O.*

Pregunta N°	5		4		3		2		1	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	54	62,06	26	29,88	7	8,04	0	0	0	0
2	49	56,32	30	34,48	7	8,04	1	1,15	0	0
3	42	48,27	36	41,38	7	8,04	2	2,29	0	0
4	49	56,32	28	32,18	8	9,19	2	2,29	0	0
5	60	68,90	15	17,24	10	11,49	2	2,29	0	0
6	66	75,86	16	18,39	5	5,74	0	0	0	0
7	59	67,82	21	24,14	6	6,89	1	1,15	0	0
8	64	73,56	19	21,84	4	4,59	0	0	0	0
9	46	52,87	29	33,33	9	10,34	3	3,45	0	0
10	47	54,02	26	29,88	13	14,94	1	1,15	0	0
11	52	59,77	32	36,78	3	3,45	0	0	0	0

<sup>17</sup> Teniendo en cuenta que los resultados de la encuesta virtual realizada en Google Drive arroja los datos estadísticos en Excell, debe aclararse que este programa no aproxima cifras en centésima y por lo tanto este valor aproximado correspondería a 56 para que así la sumatoria de los promedios de 87, pero solo tomo 55.

12	54	62,06	25	28,74	7	8,04	1	1,15	0	0
13	68	78,16	16	18,40	2	2,29	1	1,15	0	0
14	55	63,21	27	31,03	5	5,74	0	0	0	0
15	48	55,17	25	28,74	6	6,89	4	4,59	4	0
16	50	57,47	28	32,18	8	9,19	0		1	1,15
17	47	54,02	28	32,18	10	11,49	2	2,29	0	0
18	59	67,82	21	24,14	6	6,89	1	1,15	0	0
19	57	65,51	23	26,44	4	4,59	3	3,45	0	0
20	54	62,06	27	31,03	3	3,45	3	3,45	0	0
21	58	66,66	23	26,44	6	6,89	0	0	0	0
22	59	67,82	24	27,59	4	4,59	0	0	0	0
23	42	48,27	27	31,03	13	14,94	4	4,59	1	1,15
24	60	68,90	24	27,59	2	2,29	1	1,15	0	0
25	53	60,92	29	33,33	3	3,45	1	1,15	1	1,15
26	55	63,21	18	20,69	11	12,64	3	3,45	0	0
27	54	62,06	25	28,74	7	8,04	1	1,15	0	0
28	64	73,56	20	22,99	3	3,45	0	0	0	0
29	63	72,41	20	22,99	2	2,29	2	2,29	0	0
30	56	64,37	29	33,33	2	2,29	0	0	0	0
31	57	65,51	22	22,99	5	5,74	2	2,29	1	1,15
32	59	67,82	25	28,74	2	2,29	1	1,15	0	0
33	59	67,82	23	26,44	4	4,59	1	1,15	0	0
34	49	56,32	26	29,88	10	11,49	1	1,15	0	0
35	64	73,56	20	22,99	3	3,45	0	0	0	0
36	58	66,66	20	22,99	6	6,89	2	2,29	1	1,15
Subtotal	1990		873		213		47		9	
Promedio	55		24		6		1		0	

*Ambiente de trabajo: los resultados consignados en la Tabla 19 indican que en la dimensión de ambiente de trabajo a las preguntas formuladas:*

- En promedio el 62,06% de los encuestados (54 de los 87 encuestados) respondieron 5, estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 26,44% de los encuestados (23 de los 87 encuestados) respondieron 4, estuvieron de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 6,89% de los encuestados (6 de los 87 encuestados) respondieron 3, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.
- En promedio el 1,15% de los encuestados (1 de los 87 encuestados) respondieron 2, estuvieron en desacuerdo con lo planteado.

- Tres de las preguntas fueron respondidas por más de 70 encuestados entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), excepto la pregunta 43 que fue respondida por 65 encuestados.

- Las preguntas 37 y 42 fueron respondidas por más de 10 encuestados en un punto intermedio (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 19

*Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión ambiente de trabajo del C.O.*

Pregunta N°	5		4		3		2		1	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
37	49	56,32	24	27,59	11	12,64	3	3,45	0	0
38	50	57,47	28	32,18	5	5,74	3	3,45	1	1,15
39	44	50,57	30	34,48	8	9,19	4	4,59	1	1,15
40	72	82,75	14	16,09	1	1,15	0	0	0	0
41	68	78,16	19	21,84	0	0	0	0	0	0
42	41	47,12	24	27,59	13	14,94	7	8,04	2	2,29
Subtotal	324		139		38		17		4	
Promedio	54		23		6		3		1	

*Ambiente humano- factores psicológico: los resultados consignados en la Tabla 20 indican que en la dimensión de ambiente humano y factores psicológicos a las preguntas formuladas:*

- En promedio el 54,02% de los encuestados (43 de los 87 encuestados) respondieron 5, estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado.

- En promedio el 35,63% de los encuestados (31 de los 87 encuestados) respondieron 4, estuvieron de acuerdo con lo planteado.

- En promedio el 10,34% de los encuestados (9 de los 87 encuestados) respondieron 3, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.

- La mayoría de las preguntas fueron respondidas por 70 encuestados entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), excepto las preguntas 53 (68 encuestados) y 49 con (63 encuestados).

- Las preguntas 43, 45, 49, 52, 53, 55 y 56 fueron respondidas por más de 10 encuestados en un punto intermedio (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 20  
*Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión ambiente humano y factores psicológicos del C.O.*

Pregunta N°	5		4		3		2		1	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
43	42	48,27	28	32,18	10	11,49	6	6,89	1	1,15
44	56	64,37	26	29,88	6	6,89	1	1,15	0	0
45	32	36,78	42	48,27	12	13,79	1	1,15	0	0
46	59	67,82	21	24,14	6	6,89	1	1,15	0	0
47	56	64,37	22	22,99	7	8,04	2	2,29	0	0
48	55	63,21	26	29,88	5	5,74	1	1,15	0	0
49	28	32,18	35	40,22	15	17,24	7	8,04	2	2,29
50	49	56,32	33	37,93	3	3,45	2	2,29	0	0
51	48	55,17	32	36,78	6	6,89	1	1,15	0	0
52	41	47,12	35	40,22	10	11,49	1	1,15	0	0
53	36	41,38	32	36,78	12	13,79	5	5,74	2	2,29
54	47	54,02	30	34,48	9	10,34	1	1,15	0	0
55	42	48,27	28	32,18	14	16,09	3	3,45	0	0
56	36	41,38	36	41,38	14	16,09	1	1,15	0	0
57	47	54,02	31	35,63	9	10,34	0	0	0	0
Subtotal	672		457		138		33		5	
Promedio	45		30		9		2		0	

*Relación en el trabajo y convivencia labor: los resultados consignados en la Tabla 21 indican que en la dimensión de relación de trabajo y convivencia laboral a las preguntas formuladas:*

- En promedio el 51,72% de los encuestados (45 de los 87 encuestados) respondieron 5, estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado.

- En promedio el 34,48% de los encuestados (30 de los 87 encuestados) respondieron 4, estuvieron de acuerdo con lo planteado.

- En promedio el 10,34% de los encuestados (9 de los 87 encuestados) respondieron 3, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.
- La mayoría de las preguntas fueron respondidas por 70 encuestados entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), excepto las pregunta 65 (47 encuestados).
- Las preguntas 60, 65 y 66 fueron respondidas por más de 10 encuestados en un punto intermedio (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo. Debe hacerse una mención especial a la pregunta 65 que muestra una de las más altas puntuaciones en este valor (26 encuestados).

Tabla 21

*Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión relación en el trabajo y convivencia laboral del C.O.*

Pregunta N°	5		4		3		2		1	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
58	40	45,97	36	41,38	9	9,19	1	1,15	1	1,15
59	42	48,27	37	42,52	7	8,04	1	1,15	0	0
60	39	44,82	35	40,22	10	11,49	3	3,45	0	0
61	52	59,77	26	29,88	6	6,89	1	1,15	2	2,29
62	53	60,92	23	26,44	7	8,04	3	3,45	1	1,15
63	50	57,47	33	37,93	4	4,59	0	0	0	0
64	43	49,42	35	40,22	8	9,19	0	0	1	1,15
65	17	19,54	30	34,48	26	29,88	12	13,79	2	2,29
66	31	35,63	40	45,97	13	14,94	3	3,45	0	0
Subtotal	367		295		90		24		7	
Promedio	41		33		10		3		1	

*Comunicación interna: los resultados consignados en la Tabla 22 indican que en la comunicación interna a las preguntas formuladas:*

- En promedio el 33,33% de los encuestados (29 de los 87 encuestados) respondieron 5, estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 44,82% de los encuestados (39 de los 87 encuestados) respondieron 4, estuvieron de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 16,09% de los encuestados (14 de los 87 encuestados) respondieron 3, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.

- En promedio el 3,45% de los encuestados (3 de los 87 encuestados) respondieron 2, estuvieron en desacuerdo con lo planteado.
- En promedio el 1,15% de los encuestados (1 de los 87 encuestados) respondieron 1, estuvieron en totalmente desacuerdo con lo planteado.
- La mayoría de las preguntas fueron respondidas por 70 encuestados entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), excepto las preguntas 70 (65 encuestados) y 71 (46 encuestados).
- Las preguntas 68, 70, 71 y 72 fueron respondidas por mas de 10 encuestados en un punto intermedio (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo. Debe hacerse una mención especial a la pregunta 71 que muestra una de los mas altos porcentajes en este valor (26 de los encuestados).

Tabla 22

*Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión comunicación interna del C.O.*

Pregunta N°	5		4		3		2		1	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
67	32	36,78	44	50,57	9	9,19	2	2,29	0	0
68	29	33,33	42	48,27	12	13,79	3	3,45	1	1,15
69	40	45,97	39	44,82	8	9,19	0	0	0	0
70	30	34,48	35	40,22	18	20,69	4	4,59	0	0
71	17	19,54	29	33,33	26	29,88	8	9,19	7	8,04
72	28	32,18	46	52,87	11	12,64	2	2,29	0	0
Subtotal	176		235		84		19		8	
Promedio	29		39		14		3		1	

*Estructura organizacional: los resultados consignados en la Tabla 23 indican que en la dimensión de estructura organizacional a las preguntas formuladas:*

- En promedio el 52,87% de los encuestados (46 de los 87 encuestados) respondieron 5, estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado.

- En promedio el 35,63% de los encuestados (31 de los 87 encuestados) respondieron 4, estuvieron de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 9,19% de los encuestados (8 de los 87 encuestados) respondieron 3, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.
- En promedio el 2,29% de los encuestados (2 de los 87 encuestados) respondieron 2, estuvieron en desacuerdo con lo planteado.
- En promedio el 1,15% de los encuestados (1 de los 87 encuestados) respondieron 1 , estuvieron totalmente en desacuerdo con lo planteado.
- La mayoría de las preguntas fueron respondidas por 70 encuestados entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), excepto la pregunta 75 (61 encuestados).
- La pregunta 75 fue respondida por mas de 10 encuestados en un punto intermedio (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 23

*Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados de la dimensión estructura organizacional del C.O.*

Pregunta N°	5		4		3		2		1	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
73	73	83,90	14	16,09	0	0	0	0	0	0
74	51	58,62	30	34,48	5	5,74	1	1,15	0	0
75	33	37,93	28	32,18	17	19,54	7	8,04	2	2,29
76	44	50,57	34	39,08	8	9,19	1	1,15	0	0
77	39	44,82	39	44,82	7	8,04	1	1,15	1	1,15
78	42	48,27	33	37,93	9	10,34	1	1,15	2	2,29
79	42	48,27	36	41,38	8	9,19	0	0	1	1,15
80	43	49,42	34	39,08	7	8,04	3	3,45	0	0
Subtotal	367		248		61		14		6	
Promedio	46		31		8		2		1	

*Desempeño: los resultados consignados en la Tabla 24 indican que en la dimensión de desempeño a las preguntas formuladas:*



- En promedio el 48,27% de los encuestados (42 de los 87 encuestados) respondieron 5, estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 34,48% de los encuestados (30 de los 87 encuestados) respondieron 4, estuvieron de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 13,79% de los encuestados (12 de los 87 encuestados) respondieron 3, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.
- En promedio el 3,45% de los encuestados (3 de los 87 encuestados) respondieron 2, estuvieron en desacuerdo con lo planteado..
- En promedio el 1,15% de los encuestados (1 de los 87 encuestados) respondieron 1, estuvieron totalmente desacuerdo con lo planteado.
- Siete de las 11 preguntas fueron respondidas por 70 encuestados entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), excepto las preguntas 85 y 90 (64 encuestados cada una), pregunta 87 (63 encuestados) y pregunta 91 (51 encuestados).
- Las preguntas 81, 85, 87, 89, 90 y 91 fueron respondidas por más de 10 encuestados en un punto intermedio (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo. Debe hacerse una mención especial a las preguntas 87, 90 y 91 que muestran más altas puntuaciones en este valor (20 y 25 encuestados en su orden respectivamente).

Tabla 24  
*Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión desempeño del C.O.*

Pregunta N°	5		4		3		2		1	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
81	52	59,77	23	26,44	10	11,49	2	2,29	0	0
82	43	49,42	32	36,78	9	10,34	3	3,45	0	0
83	61	70,11	24	27,59	1	1,15	1	1,15	0	0
84	51	58,62	33	37,93	2	2,29	1	1,15	0	0
85	27	31,03	37	42,52	17	19,54	5	5,74	1	1,15
86	43	49,42	38	43,67	5	5,74	1	1,15	0	0
87	36	41,38	27	31,03	20	22,99	2	2,29	2	2,29
88	40	45,97	34	39,08	9	10,34	4	4,59	0	0

89	38	43,67	37	42,52	11	12,64	0	0	1	1,15
90	40	45,97	24	27,59	20	22,99	1	1,15	2	2,29
91	34	39,08	17	19,54	25	28,74	8	9,19	3	3,45
Subtotal	465		326		129		28		9	
Promedio	42		30		12		3		1	

*Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional: los resultados consignados en la Tabla 25 indican que en la dimensión de orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional a las preguntas formuladas:*

- En promedio el 29,88% de los encuestados (26 de los 87 encuestados) respondieron 5, estuvieron totalmente de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 27,59% de los encuestados (24 de los 87 encuestados) respondieron 4, estuvieron de acuerdo con lo planteado.
- En promedio el 22,99% de los encuestados (22 de los 87 encuestados) respondieron 3, no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con lo planteado.
- En promedio el 8,04% de los encuestados (7 de los 87 encuestados) respondieron 2, estuvieron en desacuerdo con lo planteado.
- En promedio el 8,04% de los encuestados (7 de los 87 encuestados) respondieron 1, estuvieron totalmente en desacuerdo con lo planteado.
- De las 10 preguntas solo dos fueron respondidas por 70 encuestados entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4); todas las restantes estuvieron por debajo de 52 hasta 31 encuestados.
- Seis de las 10 preguntas enunciadas fueron respondidas por más de 20 encuestados en un punto intermedio (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 25

*Porcentaje de participación según respuesta en la escala de Likert a los enunciados evaluados en la dimensión orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional del C.O.*

Pregunta N°	5		4		3		2		1	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
92	35	40,22	38	43,67	12	13,79	1	1,15	1	1,15
93	18	20,69	24	27,59	32	36,78	8	9,19	5	5,74
94	35	40,22	23	26,44	21	24,14	4	4,59	4	4,59
95	25	28,74	27	31,03	18	20,69	11	12,64	6	6,89
96	20	22,99	24	27,59	30	34,48	6	6,89	7	8,04
97	17	19,54	14	16,09	27	31,03	10	11,49	19	21,84
98	12	13,79	24	27,59	26	29,88	13	14,94	12	13,79
99	28	32,18	19	21,84	24	27,59	5	5,74	11	12,64
100	45	51,72	27	31,03	12	13,79	2	2,29	1	1,15
Subtotal	235		220		202		60		66	
Promedio	26		24		22		7		7	

**4.4.3. Resultados generales desde la percepción y valoración a partir de las dimensiones evaluadas, áreas de desempeño y necesidades de propuesta de intervención en el C.O. existente**

Para el análisis de los resultados se tomó en cuenta la percepción y valoración de los colaboradores a las afirmaciones realizadas en la encuesta de C.O. a partir de las dimensiones evaluadas, el área de desempeño y las necesidades de realizar o no propuesta de intervención:

- **Porcentaje de participación** según las respuestas en la escala de Likert en cada uno de los enunciados de la encuesta de acuerdo con cada dimensión o variable.
- **Escalas de valoración del instrumento** de diagnóstico en las que se agruparon las respuestas en cada valor de la escala de Likert para tener una percepción **favorable, neutro o desfavorable** del C.O. como aparece en la Tabla 26 de la siguiente manera:

Tabla 26  
 Escala de valoración agrupados a partir del promedio de respuestas obtenidas en cada valor de la escala de Likert y dimensión del C.O.

VALORACIÓN	
Totalmente de acuerdo	FAVORABLE
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NEUTRO
En desacuerdo	DESFAVORABLE
Totalmente en desacuerdo	

- Por lo anterior, la *interpretación de los resultados* comprendió también los promedios obtenidos en cada valor de la escala de Likert por dimensión del C.O. y el área de desempeño de las personas encuestadas, teniendo en cuenta los siguientes rangos con base en el porcentaje de participación, los cuales salen de dividir 50 (o sea el centro de la cantidad de preguntas equivalente al 100%) en 3 que son los rangos de análisis excelente, sobresaliente, regular y necesidad inmediata de intervención, lo cual da un diferencial de 16 para organizar los valores oscilantes que aparecen en la Tabla 27 con las respectivas aproximaciones y colores tipo semáforo para visualizar con agilidad los resultados así:

**Excelente entre 84 y 100%**, establece que solamente es necesaria la propuesta de intervención para fortalecer en algo específico el C.O existente para mantener o sostener el porcentaje obtenido en busca de obtener el 100%.

**Sobresaliente entre 67 y 83%**, establece que es necesaria la propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional existente para evitar su deterioro.

**Regular entre 50 y 66%**, establece que es necesaria la propuesta de intervención para mejorar sustancial y prioritariamente el clima organizacional existente y así evitar un mayor deterioro.

**A partir de 49% hacia abajo es crítico** y establece que la propuesta de intervención debe hacerse de manera inmediata porque de lo contrario habría un deterioro del C.O. Para visualizar y agilizar el análisis, los rangos han sido asociados con los colores del semáforo en su orden verde, amarillo y rojo respectivamente :

Tabla 27  
Rangos para interpretación de resultados a partir del promedio de respuestas obtenidas en cada valor de la escala de Likert, dimensión del C.O. y área de desempeño de las personas encuestadas.

RANGO %	RESULTADO
84-100	Excelente. Establece que solamente es necesaria la propuesta de intervención para fortalecer en algo específico el C.O existente para mantener o sostener el porcentaje obtenido en busca de obtener el 100%.
67 – 83	Sobresaliente. Establece que es necesaria la propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional existente para evitar su deterioro.
50 - 66	Regular. Establece que es necesaria el propuesta de intervención para mejorar sustancial y prioritariamente el clima organizacional existente para evitar un mayor deterioro.

*Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de la escala de Likert, las dimensiones evaluadas del C.O. y la necesidad de propuesta de intervención: Con base en lo consignado en las Tablas 28 y 29 y en la Figura 13 a partir*

*de las respuestas promedio de los encuestados, tomando los valores de la escala de Likert y las dimensiones del C.O. se indicó que:*

- Los mayores promedios de respuesta estuvieron en los valores de totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4).

- De las 8 dimensiones, seis conservaron estos mejores promedios entre 70 y 80 de los encuestados, excepto en comunicación interna que correspondió a 68 encuestados y en orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional que correspondió a 50 de los encuestados.

- En orden descendente a partir del numero promedio de respuestas y el porcentaje de participación de los encuestados en la sumatoria de los valores más altos totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), para cada dimensión evaluada del C.O. se obtuvo:

Liderazgo, 79 de los 87 encuestados equivalente al 91,41%

Ambiente laboral, 77 de los 87 encuestados equivalente 88,70%

Estructura organizacional, 77 de los 87 encuestados equivalente al 88,36%

Ambiente humano y factores psicológicos, 75 de los 87 encuestados equivalente al 84,55%

Relación en el trabajo y convivencia laboral, 74 de los 87 encuestados equivalente al 85,55%

Desempeño, 72 de los 87 encuestados equivalente al 82,65%

Comunicación interna, 68 de los 87 encuestados equivalente al 78,74%

Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional, 50 de los 87 encuestados equivalente al 58,11%.

- En este orden teniendo en cuenta los mayores promedios de respuestas en los valores de totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) equivalen a una percepción favorable en todas

las dimensiones equivalente al 82,38%, excepto en la de orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional que es neutro.

En promedio y en general fueron:

El 48,27% (42 de los 87 encuestados) valoraron las ocho dimensiones evaluadas del C.O con totalmente de acuerdo (5).

El 33,33% ( 29 de los 87 encuestados) valoraron las ocho dimensiones evaluadas del C.O con de acuerdo (4).

El 12,64% (11 de los 87 encuestados) valoraron las ocho dimensiones evaluadas del C.O con ni de acuerdo ni en desacuerdo (3).

El 3,45% (3 de los 87 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O con desacuerdo (2).

El 2,29% (2 de los 87 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O con totalmente en desacuerdo (1).

Para indicar la percepción respecto a las ocho dimensiones evaluadas del C.O se encontró que: el 82,38% respondieron entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) lo que significó **favorable**; el 12,54% respondieron ni en acuerdo ni en desacuerdo (3) lo que significó **neutro** y 5,09% respondieron entre desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1) lo que significó **desfavorable**.

Tabla 28

*Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.*

<b>Resultados generales por dimensión</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>
Liderazgo	0	1	6	24	55
Ambiente de trabajo	1	3	6	23	54
Ambiente humano, factores psicológicos	0	2	9	30	45
Relación en el trabajo y convivencia laboral	1	3	10	33	41
Comunicación interna	1	3	14	39	29
Estructura organizacional	1	2	8	31	46
Desempeño	1	3	12	30	42
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	7	7	22	24	26
Promedio	2	3	11	29	42



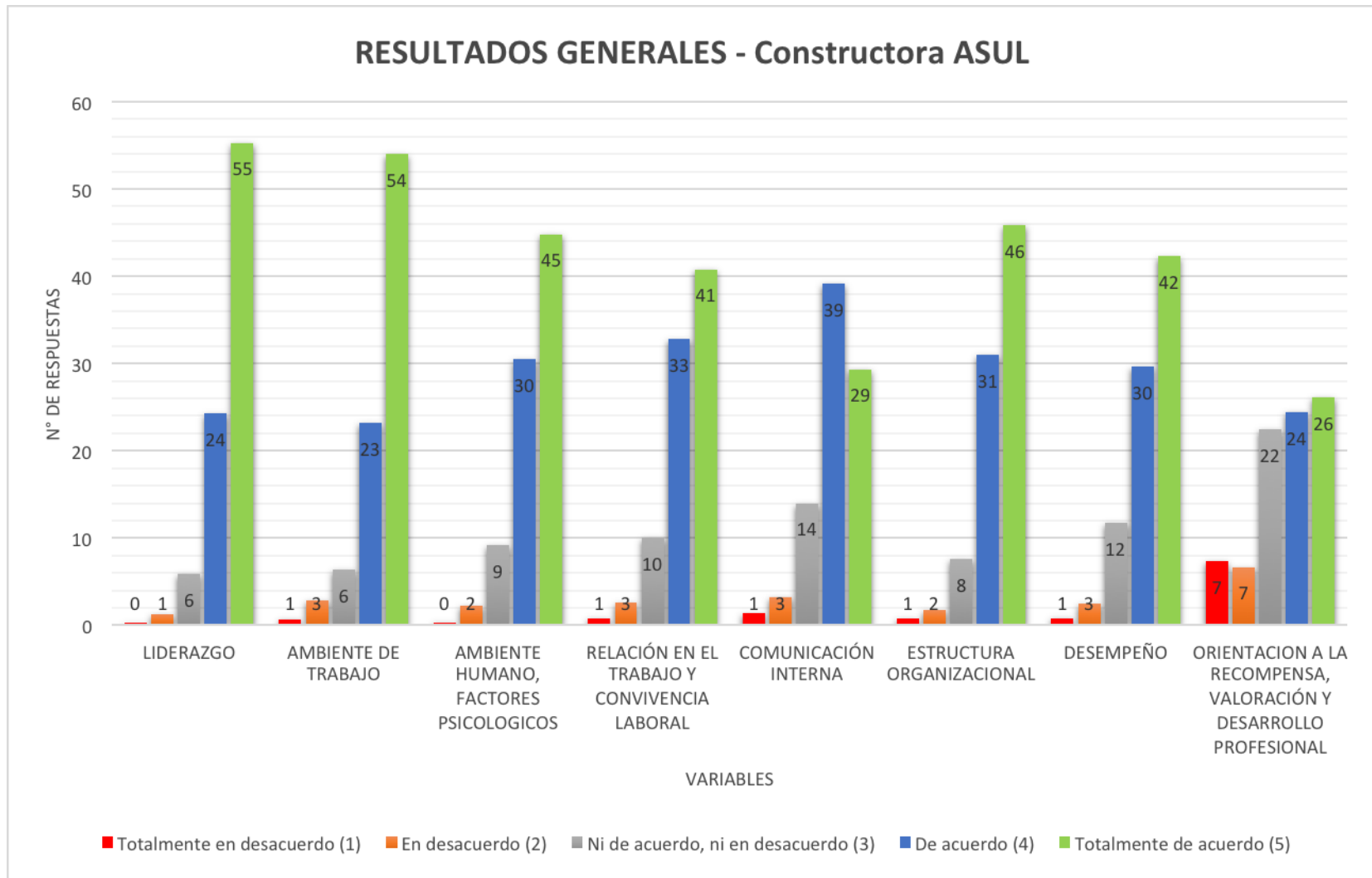


Figura 13. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones del C.O.

Tabla 29

Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en cada dimensión evaluada del C.O. y la necesidad de la propuesta de intervención.

Resultados generales por dimensión	Percepción- % de participación- Necesidad propuesta de intervención		
	Favorable	Neutro	Desfavorable
Liderazgo	91,41%	6,80%	1,79%
Ambiente de trabajo	88,70%	7,28%	4,02%
Ambiente humano, factores psicológicos	86,51%	10,57%	2,91%
Relación en el trabajo y convivencia laboral	84,55%	11,49%	3,96%
Comunicación interna	78,74%	16,09%	5,17%
Estructura organizacional	88,36%	8,76%	2,87%
Desempeño	82,65%	13,48%	3,87%
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	58,11%	25,80%	16,09%
Promedio	82,38%	12,54%	5,09%

Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de la escala de Likert, dimensiones evaluadas del C.O y necesidad de propuesta de intervención en el área Administrativa y Financiera: Con base en lo consignado en las Tablas 30 y 31 y en la Figura 14 a partir de las respuestas promedio de los 25 encuestados en el área Administrativa y Financiera tomando los valores de la escala de Likert y las dimensiones del C.O.se indicó que:

- La cantidad de encuestados del área Administrativa y Financiera correspondió a 25 encuestados del total de los 87 encuestados.

- Los mayores promedios de respuesta estuvieron en los valores totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4).

- En orden descendente a partir del promedio de respuestas y porcentaje de participación de los encuestados del área Administrativa y Financiera, al sumar los valores mas altos totalmente de acuerdo (5) y en acuerdo (4), para cada dimensión evaluada del C.O se obtuvo:

Liderazgo, 23 de los 25 encuestados equivalente al 92,11%.

Ambiente laboral, 23 de los 25 encuestados equivalente al 89,33%.

Relación en el trabajo y convivencia laboral, 21 de los 25 encuestados equivalente al 84,00%.

Estructura organizacional, 20 de los 25 encuestados equivalente al 80,50%.

Ambiente humano y factores psicológicos, 20 de los 25 encuestados equivalente al 78,67%.

Desempeño, 19 de los 25 encuestados equivalente al 76,36%.

Comunicación interna, 18 de los 25 encuestados equivalente al 72,00%.

Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional 12 de los 25 encuestados equivalente al 47, 56%.

- En este orden teniendo en cuenta los mayores promedios de respuesta en los valores totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) equivalen a una percepción favorable en todas las dimensiones equivalente al 77,57%, excepto en la de orientación a la recompensa , valoración y desarrollo profesional que es neutro.

- A partir de estos resultados en cada dimensión evaluada se estableció la necesidad o no de un propuesta de intervención del C.O. así:

En general y en promedio en el área Administrativa y Financiera fueron:

El 40,00% (10 de los 25 encuestados) valoraron las ocho dimensiones evaluadas del C.O con totalmente de acuerdo (5).

El 36,00% (9 de los 25 encuestados) valoraron las ocho dimensiones evaluadas del C.O con de acuerdo (4).

El 16,00% ( 4 de los 25 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O con ni de acuerdo ni en desacuerdo (3).

El 4% (1 de los 25 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O. con desacuerdo (2).

El 4% ( 1 de los 25 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O con totalmente en desacuerdo (1).

Para indicar la percepción respecto a las 8 dimensiones evaluadas del C.O. se encontró que: el 77,57% respondieron entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) lo que significó **favorable**, el 16,52% respondieron ni en acuerdo ni en desacuerdo (3) lo que significó **neutra** y 5,92% respondieron entre desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1) lo que significó **desfavorable**.

Tabla 30

Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Administrativa y Financiera en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.

<b>Resultados generales área administrativa y financiera por dimensión</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>
Liderazgo	0	0	2	8	15
Ambiente de trabajo	0	0	2	8	15
Ambiente humano, factores psicológicos	0	1	5	9	11
Relación en el trabajo y convivencia laboral	0	1	3	10	11
Comunicación interna	1	1	5	12	6
Estructura organizacional	0	1	4	9	11
Desempeño	0	0	5	9	10
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	3	3	8	7	5
Promedio	1	1	4	9	10

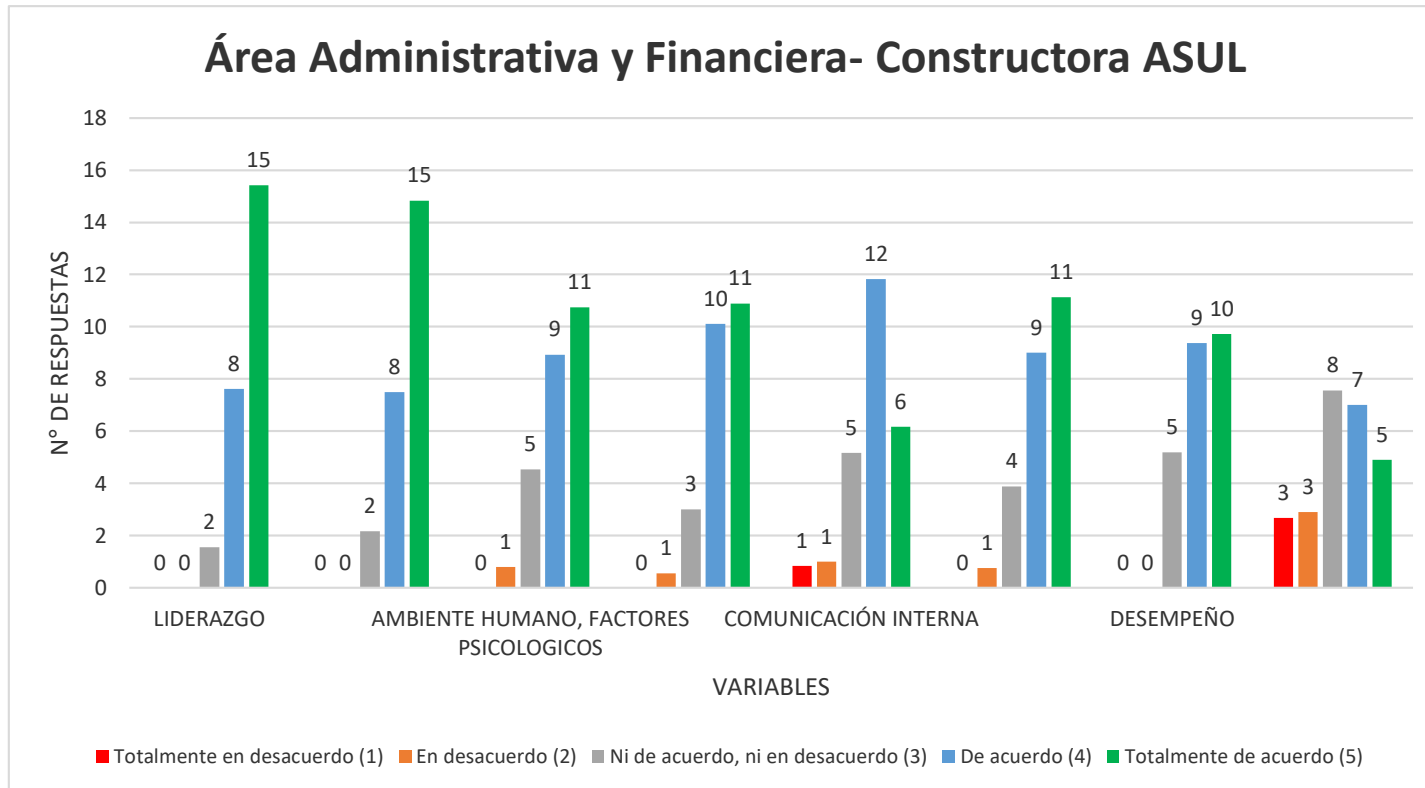


Figura 14. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Administrativa y Financiera en cada valor de la escala Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.

Tabla 31

Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en el área Administrativa y Financiera en cada dimensión evaluada del C.O. y necesidad de propuesta de intervención.

Resultados generales área administrativa y financiera por dimensión	Percepción- % de participación- Necesidad de propuesta de intervención		
	Favorable	Neutro	Desfavorable
Liderazgo	92,11%	6,22%	1,67%
Ambiente de trabajo	89,33%	8,67%	2,00%
Ambiente humano, factores psicológicos	78,67%	18,13%	3,20%
Relación en el trabajo y convivencia laboral	84,00%	12,00%	4,00%
Comunicación interna	72,00%	20,67%	7,33%
Estructura organizacional	80,50%	15,50%	4,00%
Desempeño	76,36%	20,73%	2,91%
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	47,56%	30,22%	22,22%
Promedio	77,57%	16,52%	5,92%

Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de a escala de Likert, dimensiones evaluadas del C.O y necesidad de propuesta de intervención en el área Comercial: Con base en las Tablas 32 y 33 y en la Figura 15 a partir de las respuestas promedio de los 10 encuestados en el área Comercial, tomando los valores de la escala de Likert y las dimensiones evaluadas del C.O se indicó que:

- La cantidad de encuestados del área Comercial correspondió a 10 personas del total de los 87 encuestados.
- Los mayores promedios de respuesta estuvieron en los valores de totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4).

- En orden descendente a partir del promedio de respuestas y porcentaje de participación de los encuestados del área Comercial, al sumar los valores más altos totalmente de acuerdo (5) y en desacuerdo (4) para cada dimensión evaluada del C.O. se obtuvo:

Liderazgo, 9 de los 10 encuestados equivalente al 90%.

Ambiente laboral, 9 de los 10 encuestados equivalente al 90%.

Ambiente humano y factores psicológicos, 9 de los 10 encuestados equivalente al 90%.

Comunicación interna, 9 de los 10 encuestados equivalente al 90%.

Estructura organizacional, 9 de los 10 encuestados equivalente al 90%.

Desempeño, 9 de los 10 encuestados equivalente al 90%.

Relaciones en el trabajo y convivencia laboral, 8 de cada 10 encuestados equivalente al 80%.

Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional, 8 de cada 10 encuestados equivalente al 80%.

- En este orden teniendo en cuenta los mayores promedios de respuesta en los valores totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) equivalen a una percepción favorable en todas las dimensiones equivalente al 87,50%.

En general y en promedio en el área Comercial fueron:

El 50% ( 5 de los 10 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O con totalmente de acuerdo (5)



El 30% (3<sup>18</sup> de los 10 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O con de acuerdo (4)

El 10% (1 de los encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O. con ni de acuerdo ni en desacuerdo (3).

Para indicar el grado de percepción respecto a las 8 dimensiones evaluadas del C.O se encontró que: el 87,50% respondieron entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) lo que significó **favorable**, el 12,50% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) lo que significó **neutro**. No hubo percepción **desfavorable**.

Tabla 32

*Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Comercial en cada valor de la escala Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.*

Área comercial	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Liderazgo	0	0	1	3	6
Ambiente de trabajo	0	0	1	2	7
Ambiente humano, factores psicológicos	0	0	1	4	5
Relación en el trabajo y convivencia laboral	0	0	2	4	4
Comunicación interna	0	0	1	6	3
Estructura organizacional	0	0	1	3	6
Desempeño	0	0	1	4	5
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	0	0	2	2	5
Promedio	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

<sup>18</sup> Teniendo en cuenta que los resultados de la encuesta virtual realizada en Google Drive arroja los datos estadísticos en Excell, debe aclararse que este programa no aproxima cifras en centésima y por lo tanto este valor aproximado correspondería a 4 para que así la sumatoria de los promedios de 10, pero solo tomo 3.

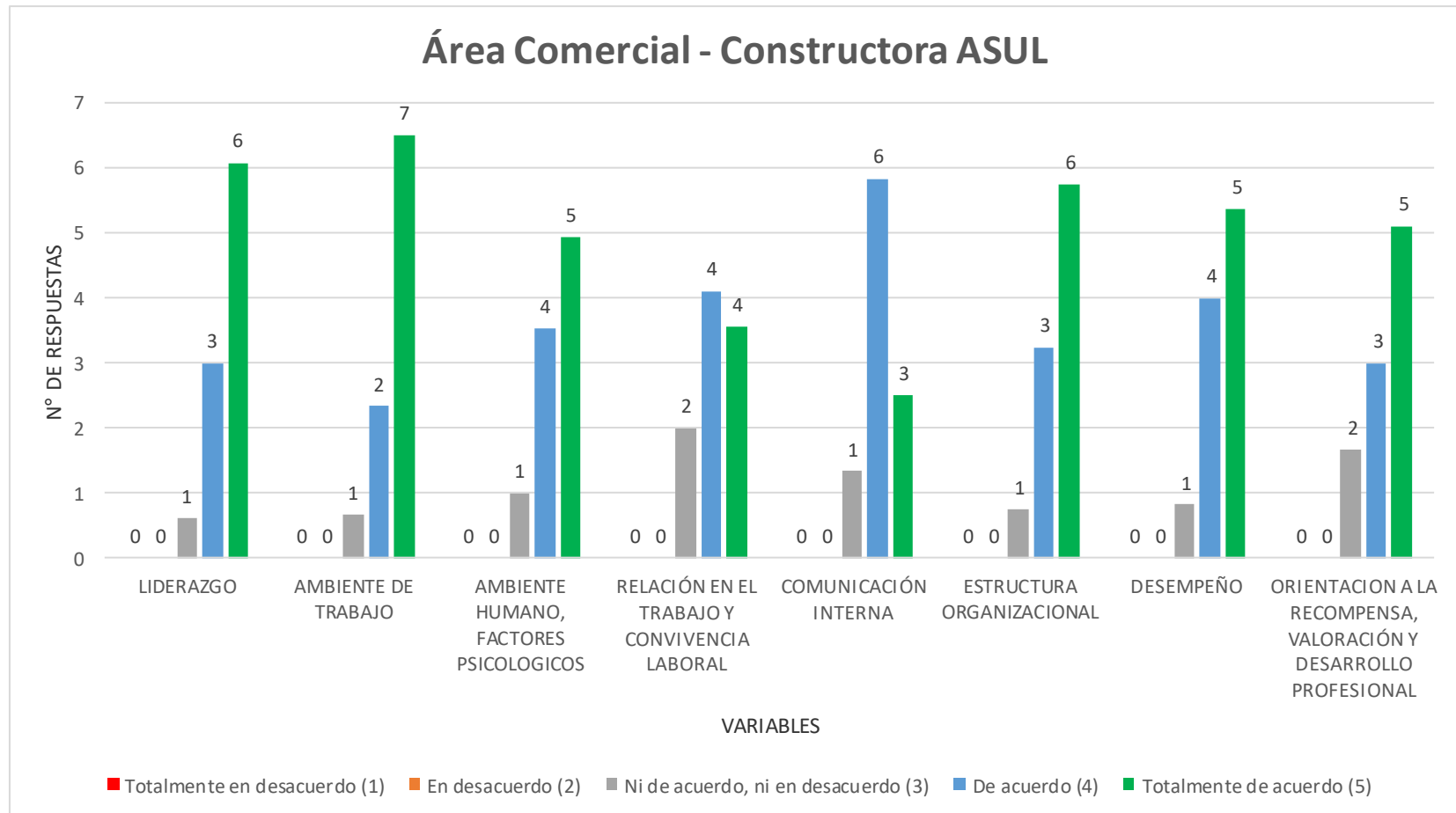


Figura 15. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área Comercial en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas de C.O.

Tabla 33

Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en el área Comercial en cada dimensión evaluada del C.O y necesidad de propuesta de intervención.

Resultados generales área comercial por dimensión	Percepción- % de participación- Necesidad de propuesta de intervención		
	FAVORABLE	NEUTRO	DESFAVORABLE
Liderazgo	90,00%	10,00%	0,00%
Ambiente de trabajo	90,00%	10,00%	0,00%
Ambiente humano, factores psicológicos	90,00%	10,00%	0,00%
Relación en el trabajo y convivencia laboral	80,00%	20,00%	0,00%
Comunicación interna	90,00%	10,00%	0,00%
Estructura organizacional	90,00%	10,00%	0,00%
Desempeño	90,00%	10,00%	0,00%
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	80,00%	20,00%	0,00%
Promedio	<b>87,50%</b>	<b>12,50%</b>	<b>0,00%</b>

*Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de la escala de Likert, dimensiones evaluadas del C.O y necesidad de propuesta de intervención en el área de Construcción: con base en las Tablas 34 y 35 y en la Figura 16 a partir de las respuestas promedio de los 46 encuestados en el área de Construcción tomando los valores de la escala de Likert y las dimensiones evaluadas del C.O. se indicó que:*

- La cantidad de encuestados del área de Construcciones correspondió a 46 personas del total de los 87 encuestados.

- Los mayores promedios de respuesta estuvieron en los valores de totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4).

- En orden descendente a partir del promedio de respuestas y porcentaje de participación de los encuestados en el área de Construcción, al sumar los valores más altos totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4), para cada dimensión evaluada del C.O se obtuvo:

Estructura organizacional, 42 de los 46 encuestados equivalente al 91,03%

Liderazgo, 42 de los 46 encuestados equivalente al 90,16%.

Ambiente humano y factores psicológicos, 41 de los 46 encuestados equivalente al 89,86%.

Ambiente de trabajo, 41 de los 46 encuestados equivalente al 88,41%.

Relaciones en el trabajo y convivencia laboral, 40 de los 46 encuestados equivalente al 85,27%.

Desempeño, 38 de los 46 encuestados equivalente al 82,61%.

Comunicación interna, 37 de los 46 encuestados equivalente al 80,80%.

Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional, 26 de los 46 encuestados equivalente al 56,76%.

- En este orden teniendo en cuenta los mayores promedios de respuesta en los valores totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) equivalen a un 83.3% a una percepción favorable, excepto en la de orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional que es neutro.

En general y en promedio en el área de Construcción fueron:

El 50% (23 de los 46 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O en totalmente de acuerdo (5).

El 32,61% ( 15 de los 46 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O en de acuerdo (4).

El 10,87% ( 5 de los encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O ni de acuerdo ni en desacuerdo(3).

El 4,35% (2 de los encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O en desacuerdo (2).

El 2,17% (1 de los encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O. en totalmente en desacuerdo (1).

Para indicar la percepción respecto a las 8 dimensiones evaluadas del C.O. se encontró que: el 83,11% respondieron entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) lo que significó **favorable**, el 11,64% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) lo que significó **neutro** y el 4,84% respondieron entre desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1) lo que significó **desfavorable**.

Tabla 34

Resultados generales a partir del promedio de respuesta de los encuestados en el área de Construcción en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.

Resultados generales área de construcción por dimensión	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Liderazgo	0	1	4	12	30
Ambiente de trabajo	0	2	3	11	30
Ambiente humano, factores psicológicos	0	1	3	16	25
Relación en el trabajo y convivencia laboral	0	2	5	17	23
Comunicación interna	1	2	7	19	18
Estructura organizacional	0	1	3	16	26
Desempeño	0	2	6	15	23
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	4	3	13	13	13
Promedio	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>23</b>

## Área de Construcción - Constructora ASUL

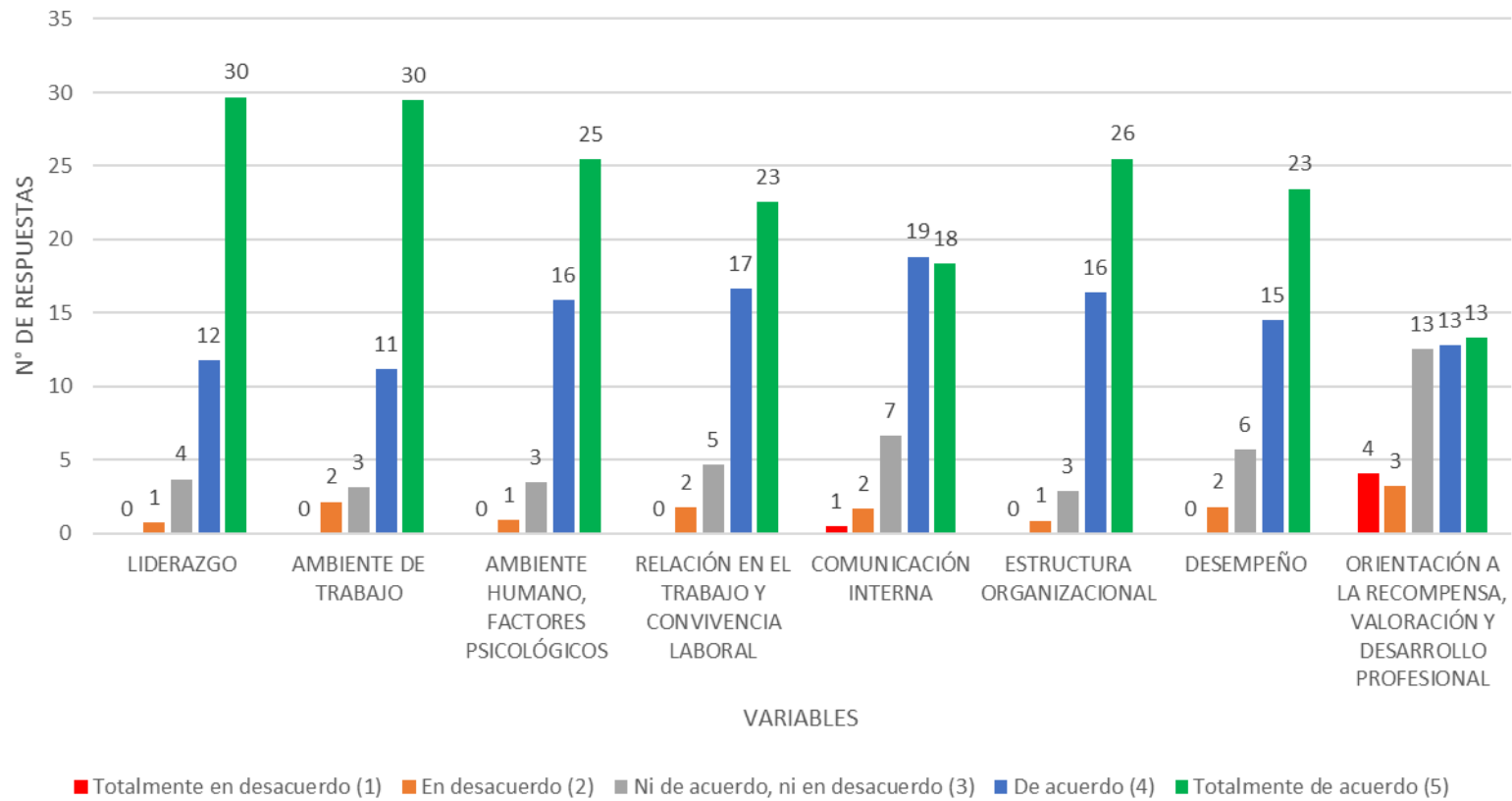


Figura 16. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área de Construcción en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas de C.O.

Tabla 35

Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en el área de Construcción en cada dimensión evaluada del C.O y necesidad de propuesta de intervención.

Resultados generales área de construcción por dimensión	Percepción- % de participación- Necesidad propuesta de intervención		
	FAVORABLE	NEUTRO	DESFAVORABLE
Liderazgo	90,16%	8,03%	1,57%
Ambiente de trabajo	88,41%	6,88%	4,71%
Ambiente humano, factores psicológicos	89,86%	7,54%	2,03%
Relación en el trabajo y convivencia laboral	85,27%	10,14%	3,86%
Comunicación interna	80,80%	14,49%	4,71%
Estructura organizacional	91,03%	6,25%	1,90%
Desempeño	82,61%	12,45%	3,95%
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	56,76%	27,29%	15,94%
Promedio	83,11%	11,64%	4,84%

Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en cada valor de la escala Likert, dimensiones evaluadas del C.O y necesidad de propuesta de intervención en el área de Proyectos: con base en las Tablas 36 y 37 y la Figura 17 a partir de las respuestas promedio de las 6 encuestados en el área de Proyectos tomando los valores de la escala de Likert y las dimensiones evaluadas del C.O. se indicó que:

- La cantidad de encuestados del área de Proyectos correspondió a 6 personas del total de los 87 encuestados.



- Los mayores promedios de respuesta estuvieron en los valores totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4).

- En orden descendente a partir del promedio de respuestas y porcentaje de participación de los encuestados en el área de Proyectos, al sumar los valores mas altos totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) para cada dimensión evaluada del C.O se obtuvo:

Liderazgo, 6 de los 6 encuestados equivalente al 100%.

Ambiente humano y factores psicológicos, 6 de los 6 encuestados equivalente al 100%.

Relaciones de trabajo y convivencia laboral, 6 de los 6 encuestados equivale al 100%.

Estructura organizacional, 6 de los 6 encuestados equivale al 100%.

Desempeño, 6 de los 6 encuestados equivale al 100%.

Ambiente laboral, 5 de los 6 encuestados equivale al 83,33%.

Comunicación interna, 5 de los 6 encuestados equivale al 83,33%.

Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional, 5 de los 6 encuestados equivale al 83,33%.

- En este orden teniendo en cuenta los mayores promedios de respuesta en los valores totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) equivalen a un 93,27%, una percepción favorable para todas las dimensiones.

En general y en promedio en el área de Proyectos fueron:

El 66,67% (4 de los 6 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O. en totalmente de acuerdo (5).

El 33,33 (2 de los 6 encuestados) valoraron las 8 dimensiones evaluadas del C.O. en de acuerdo (4).

Para indicar la percepción respecto a las 8 dimensiones evaluadas del C.O. se encontró que: el 93,75% respondieron totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que significó **favorable** y el 6,25% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que significó **neutro**.

Tabla 36

*Resultados generales a partir del promedio de respuesta de los encuestados en el área de Proyectos en cada valor de la escala Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.*

Resultados generales área de proyectos por dimensión	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Liderazgo	0	0	0	2	4
Ambiente de trabajo	0	0	1	2	3
Ambiente humano, factores psicológicos	0	0	0	2	4
Relación en el trabajo y convivencia laboral	0	0	0	2	4
Comunicación interna	0	0	1	3	2
Estructura organizacional	0	0	0	2	4
Desempeño	0	0	0	2	4
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	0	0	1	2	3
Promedio	0	0	0	2	4

## Área de Proyectos - Constructora ASUL

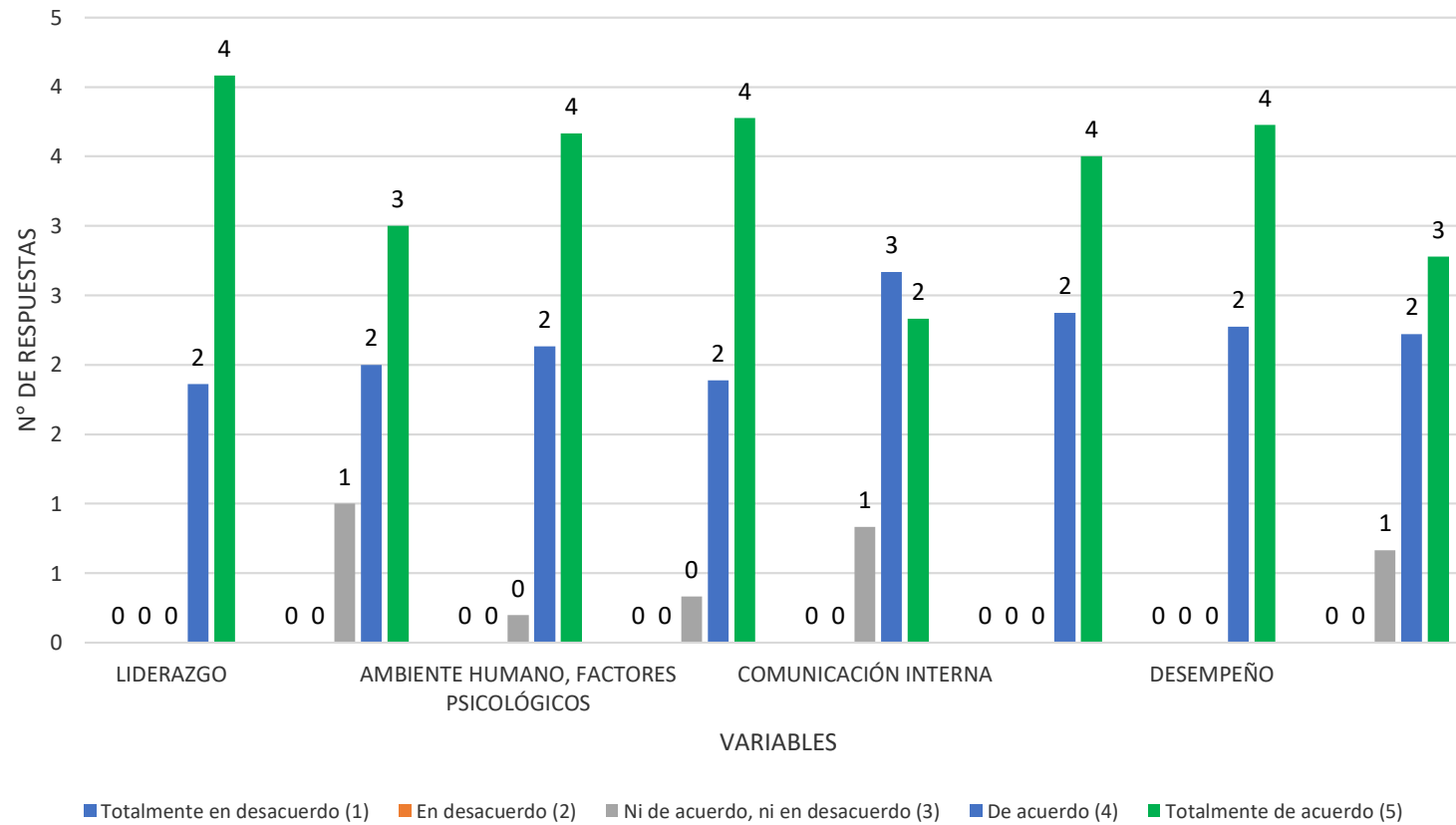


Figura 17. Resultados generales a partir del promedio de respuestas de los encuestados en el área de Proyectos en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O.

Tabla 37

Resultados generales según la percepción y el porcentaje de participación de los encuestados en el área de Proyectos en cada dimensión evaluada del C.O. y necesidad de propuesta de intervención.

Resultados generales área de proyectos por dimensión	Percepción- % de participación - Necesidad de propuesta de intervención		
	Favorable	Neutro	Desfavorable
Liderazgo	100,00%	0,00%	0,00%
Ambiente de trabajo	83,33%	16,67%	0,00%
Ambiente humano, factores psicológicos	100,00%	0,00%	0,00%
Relación en el trabajo y convivencia laboral	100,00%	0,00%	0,00%
Comunicación interna	83,33%	16,67%	0,00%
Estructura organizacional	100,00%	0,00%	0,00%
Desempeño	100,00%	0,00%	0,00%
Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	83,33%	16,67%	0,00%
Promedio	<b>93,75%</b>	<b>6,25%</b>	<b>0,00%</b>

#### 4.4.4. Análisis de los resultados y diagnóstico del C.O. en cada una de las dimensiones o variables

Empezando esta parte del diagnóstico por el *Liderazgo*, en lo cual enfatiza la presente medición y fue una necesidad sentida por los directivos y gestión humana, en promedio 79 de los 87 encuestados equivalentes al 91,00% respondieron a las preguntas enunciadas entre totalmente

de acuerdo (5) y de acuerdo (4) lo cual indica que el C.O desde esta dimensión fue percibido como **favorable**.

Este resultados a su vez, permiten deducir entonces como los colaboradores reconocen a su jefe como líder, lo valoran en buenos términos en cuanto su capacidad para apoyar, guiar, planear, gestionar, desarrollar su labor y roll dentro de la empresa para su buena marcha; reconocen que hay una relación cordial entre jefe y colaborador, identifican en él un estilo de liderazgo mas participativo y democrático que fortalece el compromiso y facilita el cumplimiento de las acciones a realizarse para el logro de los objetivos de la organización; destacan su disposición, receptividad, sentido de pertenencia, consideración y buena empatía para relacionarse con su equipo de trabajo a su cargo, a pesar de algunas limitantes que tiene para la toma de decisiones y delegación ágil de responsabilidades y falencias específicas para el control de emociones bajo presión, un reconocimiento del otro que inspire mayor confianza y sentido de pertenencia y en una comunicación más fluida, oportuna y asertiva.

En lo referente al *Ambiente de Trabajo*, también se percibe el C.O como *favorable* porque 77 de los 87 encuestados equivalente al 88,50% respondieron a las preguntas enunciadas como totalmente de acuerdo (5) o de acuerdo (4) en esta dimensión. Esto significaría en términos generales que la empresa ofrece a los colaboradores unas condiciones seguras, higiénicas y confortables y brinda los recursos necesarios para realizar el trabajo encomendado: Merece especial atención seguir mejorando algunos aspectos de seguridad industrial y confortabilidad.

En cuanto al *Ambiente humano- factores psicológicos*, la percepción **favorable** también se ve reflejada en esta dimensión del C.O. en la que 75 de los 87 encuestados equivale al 86,20%

mantienen sus respuestas entre totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4). A pesar de que es un buen porcentaje, nótese que con respecto al ambiente de trabajo y al liderazgo es inferior y daría pie a afirmar que en el C.O. tan importante como tener un ambiente de trabajo adecuado es lograr que las personas se adapten y sean flexibles frente a los retos, cambios e imprevistos, se sientan motivadas, interesadas y expectantes y mantengan una buena actitud que deben combinar con esfuerzo y disciplina constante.

Pasando a *la Relación en el trabajo y convivencia laboral*, muy ligada a las dimensiones anteriores, se mantiene la favorabilidad, pero el porcentaje tiende a disminuir, acá ya solo 74 de los 87 encuestados equivale al 85,05% responden a las preguntas enunciadas como totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4). Cabría al respecto, reflexionar en el C.O la importancia de la sostenibilidad de unas relaciones interpersonales armónicas, equitativas y productivas que permitan fluir los desempeños y logros en las labores que deban realizarse en equipo, donde la cooperación es indispensable, al igual que los métodos que se están empleando para la agilidad y efectividad en la resolución de los conflictos.

Las relaciones laborales al igual que la *Comunicación interna* tienen un nexo trascendental en el C.O. Además de que ambas dimensiones son percibidas como **favorables**, también esto se ve reflejado en un resultado similar en las respuestas dadas por los colaboradores, en lo que respecta a Comunicación, 68 de los 87 encuestados equivalente al 78,16% respondieron a las preguntas enunciadas como totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4).

En la empresa se procura porque la información rote con agilidad, que se mantenga activo el circuito para comprender y expresarse entre las personas que allí laboran, es a través de la comunicación que se fortalecen o se debilitan los vínculos entre ellas, esto exige que sea cada vez más pertinente, coherente, concreta, ágil al rotar entre las áreas y personal que conforman la organización. A pesar de tomar conciencia de la importancia de mantenerse informado y conectados entre si, hay un factor que principalmente deteriora el C.O. en esta dimensión y son los malos entendidos por falta de precisión en lo que se dice y los “rumores o comentarios mal intencionados” de algunos colaboradores.

Otras dos dimensiones del C.O. en las cuales se observa una correspondencia en la percepción **favorable** en las respuestas dadas por los colaboradores son la *Estructura Organizacional y Desempeño*. Para la primera 77 de los 87 encuestados equivalente al 88,50% respondieron a las preguntas enunciadas como totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo (4) y para la segunda 72 de los 87 encuestados equivalente al 82,75%. En Azul esto quiere decir que su C.O. requiere mantener una organización donde líderes y colaboradores se sincronicen, en la que el tiempo y los recursos están bien administrados y suministrados, en la que las personas tengan claro lo que deben hacer, como lo deben hacer y de que manera participar y darse cuenta del cumplimiento de sus tareas para el progreso y la rentabilidad de la empresa. Este parámetro facilita la medición del desempeño de las personas acorde a los perfiles del cargo y funciones asignadas.

Al respecto, tanto en las respuestas de opción múltiple como en lo escrito al final de la encuesta, se manifiesta una inconformidad , específicamente en lo que a las evaluaciones de

desempeño se refieren y los beneficios o incentivos promocionados producto de los resultados que estas arrojan. Surge entonces el interrogante si estas evaluaciones en la empresa están ajustadas a los cargos y puestos de trabajo, hay una retroalimentación oportuna de los resultados y son recompensadas adecuadamente como pilar de satisfacción y estabilidad laboral.

Finalmente, en lo que se refiere a ***Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional***, fue la única dimensión cuyo nivel de percepción fue *neutro*, es decir que 7 de las 10 preguntas estuvieron valoradas en 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo y el porcentaje de favorabilidad fue solo del 57,47%, donde solo 50 de los 87 encuestados respondieron las preguntas de los enunciados como totalmente de acuerdo (5) y de acuerdo.

Gran parte de los colaboradores consideran desde esta dimensión que el C.O. de Asul en lo que al entrenamiento y la capacitación técnica como también los reconocimientos, las bonificaciones y las compensaciones tienen una política establecida y se cumple con lo prometido por parte de directivas, su tendencia será a fortalecerse; sin embargo en la Constructora esta dimensión se encontró en un punto crítico que necesita un análisis histórico y profundo acerca de cómo se ha venido comportando y atendiendo.

Debe mencionarse que no se encontró ninguna dimensión del C.O. con una percepción **desfavorable** por parte de los colaboradores de la empresa Asul.

Con base en estos resultados del porcentaje de participación y la forma en que los colaboradores perciben el C.O. se continua el diagnostico determinando la necesidad de la



***propuesta de intervención*** en cada una de las dimensiones a nivel general como se muestra en la Tabla 38.<sup>19</sup>

Las dimensiones valoradas como **excelentes** por encontrarse en el rango entre 84 y 100 % fueron: Liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano y factores psicológicos, relación en el trabajo y convivencia laboral y estructura organizacional.

Este resultado establece que solamente es necesaria la propuesta de intervención para fortalecer en algo específico el C.O existente para mantener o sostener el porcentaje obtenido en busca de obtener el 100%.

Las dimensiones valoradas como **sobresalientes** por encontrarse en el rango entre 67 y 83% fueron: Comunicación interna y desempeño. Este resultado establece que es necesaria la propuesta de intervención para mejorar el C.O. existente y así evitar su deterioro.

La dimensión de orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional valorada como **regular** por encontrarse en el rango entre 50 y 66%. Este resultado establece que es necesaria la propuesta de intervención para mejorar sustancial y prioritariamente el C.O existente para evitar un mayor deterioro.

---

<sup>19</sup> Propuesta de intervención hace referencia a: A partir de las formas de intervención sugeridas en la propuesta del capítulo V, la empresa Constructora Asul debe seleccionar las que considere pertinentes, oportunas y de acceso a la inversión y con base en ellas concretar con el asesor externo o interno (según lo definan) un propuesta de intervención para implementar, hacer seguimiento y evaluar (acciones que no se fijaron como objetivos en el presente estudio). Esta nota aplica de acá en adelante siempre que se haga referencia a *Propuesta de Intervención*.

Tabla 38

Resumen de resultados de la medición de C.O. en la Empresa Constructora Asul S.A.S de Pereira (R) a partir del análisis de porcentaje de respuestas obtenido en cada dimensión al aplicar la encuesta, grado de percepción manifestado y necesidad de propuesta de intervención

Orden partiendo del mejor %	Dimensión	Porcentaje De participación	Percepción	Necesidad del propuesta de intervención
1	Liderazgo	91,00% del rango 84-100	Favorable	Excelente. Establece que solamente es necesaria la propuesta de intervención para fortalecer en algo específico el clima organizacional existente para mantener o sostener el porcentaje obtenido en busca de obtener el 100%.
2	Ambiente de trabajo	88,50% del rango 84-100	Favorable	
3	Estructura organizacional	88,50% del rango 84-100	Favorable	
4	Ambiente humano y factores psicológicos	86,20% del rango 84-100	Favorable	
5	Relaciones en el trabajo y convivencia laboral	85,05% del rango 84-100	Favorable	
6	Desempeño	82,75% del rango 67-83	Favorable	Sobresaliente. Establece que es necesaria la propuesta de intervención para mejorar el clima organizacional existente para evitar su deterioro.
7	Comunicación interna	78,16% del rango 67-83	Favorable	
8	Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	57,47% del rango 50-66	Neutro	Regular. Establece que es necesaria la propuesta de intervención para mejorar sustancial y prioritariamente el clima organizacional existente para evitar un mayor deterioro.

Especificando estos mismos resultados del diagnóstico en cada una de las áreas de la Constructora Asul, se encontró:

En el *área Administrativa y financiera* las dimensiones valoradas como **excelentes** fueron: Liderazgo (92,11%), ambiente de trabajo (89,33%), relaciones en el trabajo y

convivencia laboral (84%) y como **sobresalientes** fueron estructura organizacional (80,50%), ambiente humano- factores psicológicos (78,67%), desempeño (76,36%) y comunicación interna (72%). Como **crítico** fue orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional (47,56%), lo que indica que esta última dimensión debe ser intervenida de manera inmediata para evitar el deterioro del C.O.

En el *área Comercial*, 6 de las 8 dimensiones fueron valoradas como **excelente** (90%) excepto las de relación en el trabajo-convivencia laboral y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional que fueron **sobresaliente** (80%). Es importante resaltar que fue el área con la mejor percepción del C.O.

En el área de *Construcción*, las dimensiones valoradas como **excelente** fueron liderazgo (90,16%), ambiente de trabajo (88,41%), ambiente humano-factores psicológicos (89,86%), relación en el trabajo-convivencia laboral (85,27%), estructura organizacional (91,03%); como **sobresalientes** fueron comunicación interna (80,80%) y desempeño (82,61%). Por otra parte la orientación al desempeño, valoración y desarrollo profesional fue valorada como **regular** lo cual representa que debe ser intervenida de forma prioritaria para evitar un deterioro en el C.O. Debe tenerse presente que es el área que tiene la mitad de las personas encuestas y esto representa un dato significativo tanto para el diagnóstico como para la intervención.

En el área de *Proyectos*, las dimensiones de liderazgo, ambiente humano- factores psicológicos, relación en el trabajo-convivencia laboral, estructura organizacional y desempeño dentro del C.O. fueron valoradas como **excelente** con un 100% de satisfacción, las demás fueron **sobresaliente** con un 83,33%.

Finalmente, como puede apreciarse en la Tabla 39, se deduce que la dimensión del liderazgo fue valorada como excelente en todas las áreas de la organización lo que indica que el llegar a realizar intervenciones al respecto permitirían mantener el porcentaje o fortalecer la relación jefe-colaborador, pilar del C.O., para continuar obteniendo un mejor desempeño, productividad y rentabilidad de la empresa. Desde otra perspectiva, en el diagnostico surgieron otras dimensiones del C.O. que merecen especial atención: comunicación interna, desempeño y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional que es la dimensión que debe ser intervenida de manera prioritaria e inmediata.

Tabla 39

*Resumen de resultados a nivel general y por área de desempeño en la empresa Constructora Asul ,según dimensiones del C.O. y necesidad de intervención.*

Área	Excelente	Sobresaliente	Regular	Crítico
General para todas las áreas	Liderazgo Ambiente de trabajo Ambiente humano y factores psicológicos. Relación en el trabajo y convivencia laboral Estructura organizacional	Comunicación interna Desempeño	Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	
Administrativa y financiera	Liderazgo Ambiente de trabajo Relación en el trabajo y convivencia laboral	Estructura organizacional Ambiente humano y factores psicológicos Comunicación Interna Desempeño		Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional
Comercial	Liderazgo Ambiente de trabajo Ambiente humano y factores psicológicos Comunicación Interna Desempeño Estructura organizacional	Relación en el trabajo y convivencia laboral Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional		

Área	Excelente	Sobresaliente	Regular	Crítico
Construcción	Liderazgo Ambiente de trabajo Ambiente humano y factores psicológicos. Relación en el trabajo y convivencia laboral Estructura organizacional	Comunicación interna Desempeño	Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional	
Proyectos	Liderazgo Ambiente humano y factores psicológicos. Relación en el trabajo y convivencia laboral Estructura organizacional Desempeño	Ambiente de trabajo Comunicación interna Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional		

En el diagnóstico hubo otro aspecto analizado para complementar la información anterior y que proporcionó orientación para deducir aspectos a intervenir y fue el porcentaje **neutro** de respuestas en **3**, *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

En las encuestas con escala de Likert todos los valores de respuesta tienen un significado especial. Sin embargo, en el caso de la existencia de 5 valores, el 3 es un punto intermedio. Este representa que la persona que asume este valor para responder a un ítem o enunciado, no tiene una respuesta contundente o definida como en las otras 4 opciones que podría visibilizarse como una indecisión, una respuesta que en determinado momento puede pasar a ser de acuerdo o en desacuerdo.

Por tal motivo, prestar atención a este rango de personas en respuesta 3, permite enrutarse las actividades de intervención, por cuanto se presume que: si para esas personas mejora la percepción, se fortalecería el C.O. o en caso contrario podría conducir a un deterioro.

A continuación en la Tabla 40 se exponen aquellas preguntas cuya respuesta en 3 fue dada por 10 o más personas y se establece una relación específica con el aspecto a intervenir que dicho enunciado ha evaluado dentro de cada dimensión:

Tabla 40

*Preguntas con porcentaje de respuesta en neutro en cada dimensión del C.O. en la empresa Constructora Asul y los aspectos sugeridos a intervenir.*

<b>A - Liderazgo: su jefe inmediato:</b>	
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Aspecto a intervenir</b>
5. Tiene sentido de pertenencia y energía en lo que hace, sus comportamientos, se convierten en inspiración para los integrantes del equipo.	Sentido de pertenencia
17. Comunica de forma clara y oportuna la información de la empresa para alinear los equipos de trabajo.	Comunicación
23. Maneja adecuadamente sus emociones en situaciones de presión (tiempo, imprevistos, desacuerdos, oposición, incremento de la exigencia).	Manejo de emociones bajo presión
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Aspecto a intervenir</b>
26. El líder cuenta con autonomía para realizar su respectivo trabajo.	Autonomía y delegar
34. Reconoce el esfuerzo y compromiso e incentiva el interés de los colaboradores por la empresa.	Reconocimiento al otro (alteridad)
<b>B- Ambiente de trabajo:</b>	
37. Se siente a gusto con su lugar de trabajo, es un lugar adecuado para trabajar.	Sitio de trabajo
42. La empresa promueve actividades necesarias para el cuidado de la salud, seguridad ocupacional y condiciones laborales de las personas que trabajan en ella.	Salud y bienestar Seguridad ocupacional
<b>C -Ambiente humano, factores psicológicos:</b>	
43. Se siento valorado como profesional y persona.	Valoración personal
45. Las personas de la empresa están dispuestas a dar más de sí para hacer bien el trabajo, les interesa lograr los objetivos propuestos y disfrutar los resultados.	Disposición
49. Cuando las personas ingresan, cambian de función o área, se les brinda una inducción y entrenamiento en el nuevo cargo.	Inducción y entrenamiento
52. Confían en que las personas hacen bien su trabajo sin extrema supervisión.	Confianza, delegar
53. En la empresa motivan a equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar.	Equilibrio personal, familiar, laboral
55. La empresa organiza diversas actividades que contribuyen al bienestar, progreso, desempeño de los colaboradores y a un mejor clima laboral.	Bienestar, formación, capacitación
56. Las personas que trabajan en la empresa participan en las diversas actividades que contribuyen al bienestar, progreso, desempeño de los colaboradores y a un mejor clima laboral.	Participación

<b>D- Relación en el trabajo y convivencia laboral:</b>	
60. Se promueve un sentimiento de familia, cooperación y equipo y se puede contar con la ayuda de otros.	Trabajo colaborativo
65. En la empresa la toma de decisiones es ágil y oportuna.	Toma de decisiones
66. Las personas se interesan por solucionar los conflictos de manera constructiva por medio del diálogo, se respetan y cumplen los acuerdos y compromisos adquiridos.	Solución de conflictos
<b>E- Comunicación interna:</b>	
68. Hay buena capacidad de escucha y se generan espacios institucionales donde se pueden conversar con las personas sobre diversos temas y de interés común.	Capacidad de escucha
70. Existen canales de comunicación adecuados y suficientes que permiten la difusión de la información y disminuyen los malos entendidos.	Canales de comunicación
71. Las personas evitan las intrigas o comentarios mal intencionados como medio para comunicarse u obtener beneficios a su favor.	Intriga y comentarios mal intencionados
72. En la empresa es ágil la comunicación con los colaboradores cuando estos requieren información o servicios.	Comunicación ágil
<b>F - Estructura organizacional:</b>	
75. Cuando ingresa a la empresa tiene una buena inducción y es claro lo que tiene que hacer (misión, visión, gobierno corporativo, valores, objetivos, funciones, procedimientos, tareas, desempeños, prácticas, responsabilidades, protocolos, acuerdos, reglamentos, normas, criterios de evaluación y afines).	Inducción
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Aspecto a intervenir</b>
<b>G - Desempeño:</b>	
81. De acuerdo con las funciones asignadas a su cargo, le permiten aportar ideas y le plantean retos que lo motivan.	Ideas aportantes y retos-Proactividad
85. La retroalimentación de la forma como realiza su trabajo se hace de forma periódica para mejorar los procesos.	Retroalimentación del trabajo
87.Su evaluación de desempeño es ajustada a las funciones del cargo.	Evaluación de desempeño acorde a funciones
89. Se organizan y coordinan las labores con otros compañeros del área de manera eficiente.	Coordinación de labores equitativamente
90. En la empresa se realizan evaluaciones de desempeño individuales para identificar fortalezas y oportunidades de mejora.	Evaluación de desempeño, planes personal y seguimiento
91. Conoce con anterioridad la forma en que se realizará su evaluación de desempeño.	Procedimiento conocido con anterioridad a la evaluación de desempeño
<b>H - Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional:</b>	
93. Una política de la empresa es el reconocimiento especial a los colaboradores que se han destacado en su trabajo.	Política de reconocimiento
94. La empresa le ofrece capacitación, formación y otras formas de aprender cosas nuevas para crecer personal y laboralmente, de acuerdo con las necesidades y funciones que desempeña.	Capacitación Formación
95. En esta empresa a las personas se les paga de forma adecuada acorde con cargo, funciones y responsabilidades establecidas.	Salario integral
96. Los ascensos son obtenidos por los resultados en los indicadores de gestión o desempeño laboral.	Ascensos Indicadores de gestión y desempeño laboral

97. Tienen beneficios legales, bonificaciones por labor o meta cumplida, o tiempos especiales para atender necesidades personales.	Beneficios, bonificaciones e incentivos
98. La empresa se preocupa por el bienestar de su familia y promueve actividades que los integran.	Bienestar integral
99. Ha tenido oportunidad de irse a trabajar a otro lugar pero encuentra mayores beneficios en esta empresa y por eso continua en ella.	Beneficios, bonificaciones e incentivos

Finalmente en el diagnostico a partir de las anotaciones realizadas por los colaboradores en la última parte de la encuesta permitieron entrever inconformidades en su mayoría (Ver **ANEXO F**), que reafirma la necesidad de abordar específicamente aspectos relacionados con tres dimensiones del C.O como comunicación interna, relaciones en el trabajo-convivencia laboral , desempeño y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional:

Desde la comunicación interna: confidencialidad de la información, agilidad y efectividad en la búsqueda y recepción de la información, comunicación continua, oportuna y directa que estimule el buen trabajo que se realiza o los errores que se cometen, capacidad de escucha acerca de las propuestas personales, analizar su viabilidad y tenerlas en cuenta, autonomía y socialización de la toma de decisiones, implementación frecuente de instrucciones escritas y concretas para agilizar los procedimientos y las ejecuciones.

Desde la relación en el trabajo-convivencia laboral: mayor inclusión del personal de “obra” en las diferentes actividades de la empresa y su articulación con el de “oficina”, reactivar programas de integración de todo el personal, fomentar el trabajo colaborativo con el sentido de apoyo mutuo en las labores para así evitar recargar de trabajo a unos pocos colaboradores.



Desde desempeño: inducción planeada y con tiempos previstos para ello, claridad en el manual de funciones, valoraciones acordes con la labor, socialización de las calificaciones obtenidas y claridad en los estímulos que se obtendrán cuando los resultados sean buenos.

Desde la orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional : capacitación técnica y personal, adecuada distribución de labores y tiempos para respetar los tiempos de descanso y los de familia que no deben supeditarse siempre al logro de los alcances de obra, valoración por parte del jefe como persona y colaborador, entrega de beneficios de acuerdo con los resultados de las evaluaciones e desempeño, cumplimiento en el otorgamiento de beneficios a los cuales la empresa se haya comprometido, incorporación de actividades que beneficien al núcleo familiar.

#### **4.5. Evaluación de la fiabilidad y validez del instrumento (encuesta) utilizado para medir el C.O en el empresa constructora Asul mediante Análisis Factorial Confirmatorio y Coeficiente del alfa de Cronbach**

Una vez aplicado el instrumento (encuesta) se procedió a la evaluación de la fiabilidad o consistencia interna del instrumento. Esto se realizó determinando el coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para las 8 dimensiones o variables<sup>20</sup> a analizar (L=liderazgo, AT= ambiente de trabajo, AH =ambiente humano – factores psicológicos, R= relación en el trabajo y convivencia laboral, C= comunicación interna, E= estructura organizacional, D= desempeño y O= orientación a la

---

<sup>20</sup> Para el análisis estadístico al referirse a variables equivale a las 8 dimensiones determinadas para la encuesta como instrumento de medición para el C.O en la empresa Constructora Asul.

recompensa, valoración y desarrollo profesional). Cada variable está conformada por diversos ítems (preguntas), es decir:

- Liderazgo: 36 ítems
- Ambiente de trabajo: 6 ítems
- Ambiente humano – factores psicológicos: 15 ítems
- Relación en el trabajo y convivencia laboral: 9 ítems
- Comunicación interna: 6 ítems
- Estructura organizacional: 8 ítems
- Desempeño: 11 ítems
- Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional: 9 ítems

Para la validez se utilizó la técnica de Análisis Factorial Confirmatoria por medio del software SPSS<sup>21</sup> con los ítems del instrumento, para cada variable, donde la técnica tiene por objeto determinar si el grupo de ítems que representan una variable, se agrupan en un solo factor o no.

Se realizó el análisis factorial confirmatorio y el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para cada una de las variables como se aprecia en el **ANEXO G**. Para describir cada dimensión o variable se procedió a formar subgrupos según el peso de cada pregunta o ítem respecto a su

---

<sup>21</sup> SPSS. Software para análisis estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado. El nombre originario correspondía al acrónimo de Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Es software un popular entre los usuarios de Windows, es utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. El SPSS es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más. a base del software estadístico SPSS incluye estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencias de cruce, estadísticas de dos variables, además pruebas T, ANOVA y de correlación. Con SPSS es posible realizar recopilación de datos, crear estadísticas, análisis de decisiones de gestión y mucho más.

comportamiento estadístico para luego describirla en variables artificiales asignándole un nombre o etiqueta que las agrupe y así eliminar ítems que en cada una no aportan significativamente a la variable como se indica en el siguiente análisis:

Para *liderazgo* los 36 ítems iniciales se reagruparon en 7 subgrupos:

Subgrupo 1, conformado por los ítem 2, 8, 11, 12, 19, 20, 26, 27, 29, 30, 31, 33 y se denominará “Empoderamiento”.

Subgrupo 2, conformado por los ítems 6, 13, 18, 28, 32, 35, 36 y se denominará “Trabajo en equipo”.

Subgrupo 3, conformado por los ítems 3, 4, 15, 23, 25, 34 y se denominará “ Resolución de conflictos”.

Subgrupo 4, conformado por los ítems 5, 10, 21, 22 y se denominará “Motivación inspiracional”.

Subgrupo 5, conformado por los ítems 1, 7, 9 16 y se denominará “Actitud de servicio y compromiso laboral”

Subgrupo 6, conformado por los ítems 14 y 14

Subgrupo 7, conformado por el ítem 17.

Tanto el subgrupo 6 como el 7 deben ser eliminados del instrumento de evaluación del C.O. porque su aporte no es representativo en la medición de dicha dimensión.

Haciendo una relación con el análisis anterior se pudo observar que el ítem 17 que hace referencia a “Comunica de forma clara y oportuna la información de la empresa para alinear los

equipos de trabajo” coincide con que más de 10 personas lo puntuaran en 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para *ambiente de trabajo* los 6 ítems iniciales se reagruparon en 2 subgrupos:

Subgrupo 1, conformado por los ítem 37, 38, 42 y se denominará “Condiciones físicas” (características del medio ambiente, iluminación, distribución de espacios, ubicación de personas, elementos de protección, etc).

Subgrupo 2, conformado por los ítems 39, 40 y 41 deben ser eliminados del instrumento de evaluación del C.O. porque su aporte no es representativo en la medición de esta dimensión.

Para *ambiente humano* los 15 ítems iniciales se reagruparon en 4 subgrupos:

Subgrupo 1, conformado por los ítems 43, 44, 47, 48, 57 y se denominará “Satisfacción laboral”.

Subgrupo 2: conformado por los ítems 46, 49, 53, 55, 56 y se denominará “ Bienestar del colaborador”

Subgrupo 3: conformado por los ítems 50, 51, 54 y se denominará “Autonomía y participación”

Subgrupo 4: conformado por los ítems 45 y 52 deben ser eliminados del instrumento de evaluación del C.O. porque su aporte no es representativo en la medición de esta dimensión.

Haciendo una relación con el análisis anterior se pudo observar que los ítems 45 y 52 que hacen referencia a “Las personas de la empresa están dispuestas a dar más de sí para hacer bien el trabajo, les interesa lograr los objetivos propuestos y disfrutar los resultados” y “Confían en que las personas hacen bien su trabajo sin extrema supervisión.” coincide con que mas de 10 personas lo puntuaran en 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para ***relación en el trabajo y convivencia laboral*** los 9 ítems iniciales se reagruparon en 2 subgrupos:

Subgrupo 1, conformado por los ítems 58, 61, 62, 64, 66 y se denominará “Respeto”.

Subgrupo 2, conformado por los ítems 59, 60, 63, 65 y se denominará Trabajo colaborativo

En esta dimensión no se eliminó ningún ítem de los planteados en la encuesta del C.O.

Para ***comunicación interna*** los 6 ítems iniciales se reagruparon en 1 subgrupo:

Subgrupo 1, conformado por los ítems 68, 70, 71, 72 y se denominará “Comunicación efectiva”.

los ítems 67 y 69 deben ser eliminados del instrumento de evaluación del C.O. porque su aporte no es representativo en la medición de esta dimensión.

Para ***estructura organizacional*** los 8 ítems iniciales se reagruparon en 2 subgrupo:

Subgrupo 1, conformado por los ítems 74, 75, 76, 78 , 79 y se denominará “Apropiación del direccionamiento estratégico”.

Subgrupo 2, conformado por los ítems 73, 77 y 80 deben ser eliminados del instrumento de evaluación del C.O. porque su aporte no es representativo en la medición de esta dimensión.

Para ***desempeño*** los 11 ítems iniciales se reagruparon en 3 subgrupo:

Subgrupo 1, conformado por los ítems 85, 87, 90, 91 y se denominará “Evaluación de desempeño”.

Subgrupo 2, conformado por los ítems 81, 82, 83, 84, 86 y se denominará “ Resultados periódicos”.

Subgrupo 3, conformado por los ítems 88, 89 deben ser eliminados del instrumento de evaluación del C.O. porque su aporte no es representativo en la medición de esta dimensión.

Haciendo una relación con el análisis anterior se pudo observar que el ítem 89 que hace referencia a “Se organizan y coordinan las labores con otros compañeros del área de manera eficiente” coincide con que más de 10 personas lo puntuaran en 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para *orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional* los 9 ítems iniciales se reagruparon en 2 subgrupo:

Subgrupo 1, conformado por los ítems 92, 93, 94, 95, 96, 97, 100 y se denominará “Incentivos y remuneraciones al colaborador”.

Subgrupo 2, conformado por los ítems 98, 99 deben ser eliminados del instrumento de evaluación del C.O. porque su aporte no es representativo en la medición de esta dimensión.

Haciendo una relación con el análisis anterior se pudo observar que el ítem 98 y que hacen referencia a “La empresa se preocupa por el bienestar de su familia y promueve actividades que los integran” y “Ha tenido oportunidad de irse a trabajar a otro lugar pero encuentra mayores beneficios en esta empresa y por eso continua en ella” coinciden con que mas de 10 personas lo puntuaran en 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Con base en estos resultados estadísticos se puede inferir que del 100% de los ítems planteados inicialmente, el 83% de los ítems fueron validados, lo que significa que la encuesta puede ser asumida por la empresa Constructora Azul como un instrumento de medición con validez y confiabilidad tanto para conocer el estado del clima organizacional desde la percepción e interpretación de los colaboradores como para orientar las intervenciones producto de los resultados al ser aplicado, que permitan su fortalecimiento, sostenimiento o mejoría. Sin

embargo, es importante tener presente que las (8) dimensiones o variables deben valorarse mediante subvariables con los ítems que ya se han indicado en cada una y denominados así:

Para liderazgo las subvariables se han llamado: empoderamiento, trabajo en equipo, resolución de conflictos, motivación inspiracional, actitud de servicio y compromiso laboral. Para ambiente de trabajo se refiere a condiciones físicas. En cuanto al ambiente humano son satisfacción laboral, bienestar del colaborador, autonomía y participación. En el caso de relación en el trabajo y convivencia laboral serían respeto y trabajo colaborativo. En cuanto a comunicación interna es comunicación efectiva y para estructura organizacional es apropiación del direccionamiento estratégico. Por su parte para desempeño son evaluación del desempeño y resultados periódicos. Y, para orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional es incentivos y remuneración al colaborador.

Finalmente con relación a ese 100% , el 17% de ítems restantes (3 ítems en cada una de las dimensiones de liderazgo, ambiente de trabajo, estructura organizacional y de a 2 en ambiente humano, comunicación interna, desempeño, orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional) fueron eliminados y no se consideran relevantes en cuanto a la medición del C.O.

#### **4.6. Correlación estadística de variables en la validación del instrumento (encuesta) para medir el C.O. en la Empresa Constructora Asul Pereira (R).**

Para realizar la correlación estadística de variables se tuvieron en cuenta: las 8 dimensiones del C.O. medidas en el instrumento aplicado (encuesta) a nivel de toda la empresa,

las 4 áreas de desempeño y las respuestas dadas en cada ítem por los 87 colaboradores y por los colaboradores organizados en áreas de acuerdo con las 5 opciones de respuesta de la escala de Likert, como puede apreciarse en detalle a continuación:

*Correlación estadística de variables<sup>22</sup> en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a todas las personas vinculadas directamente a la empresa: a partir de los resultados generales del promedio de respuestas de todo los encuestados en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O ya expuestos en la Tabla 28 y representados en la Figura 13, se hizo el procedimiento de correlación estadística de variables aplicando la respectiva fórmula como aparece en la Tabla 41:*

Tabla 41

*Resultados correlación estadística de variables<sup>23</sup> en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a todas las personas vinculadas directamente a la empresa<sup>24</sup>*

	L	AT	AH	R	C	E	D	O
L	1	0,99961	0,97206	0,94096	0,74544	0,97416	0,96343	0,74600
AT	0,99961	1	0,96709	0,93387	0,73162	0,96908	0,95795	0,73532
AH	0,97206	0,96709	1	0,99405	0,88097	0,99916	0,99801	0,83780
R	0,94096	0,93387	0,99405	1	0,92683	0,99248	0,99434	0,85802
C	0,74544	0,73162	0,88097	0,92683	1	0,87481	0,89265	0,87696
E	0,97416	0,96908	0,99916	0,99248	0,87481	1	0,99483	0,81832
D	0,96343	0,95795	0,99801	0,99434	0,89265	0,99483	1	0,87024
O	0,74600	0,73532	0,83780	0,85802	0,87696	0,81832	0,87024	1

<sup>22</sup> Variables corresponde a las 8 dimensiones que se midieron en el C.O.

<sup>23</sup> El color verde representa los altos niveles de correlación teniendo en cuenta que mayor a 0,95 es el criterio de análisis para indicar una buena correlación.

<sup>24</sup> Para las tablas de la correlación estadística se utilizan las siguientes convenciones: L=liderazgo, AT= ambiente de trabajo, AH = ambiente humano y factores psicológicos, R= relación en el trabajo y convivencia laboral, C= comunicación interna, E= estructura organizacional, D= desempeño y O= orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional.



*Correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas directamente a la empresa de acuerdo con el área en el cual se desempeñan: para llegar a plantear las conclusiones finales, se realizó la correlación estadística de variables de manera específica por cada una de las 4 áreas de desempeño en las cuales están distribuidos el total de los 87 encuestados.*

Inicialmente se partió de los resultados generales del promedio de respuestas de todo los encuestados en cada valor de la escala de Likert y de las dimensiones evaluadas del C.O en el área Administrativa y Financiera, ya expuestos en la Tabla 30 y representados en la Figura 14, se hizo el procedimiento de correlación estadística de variables aplicando la respectiva fórmula como aparece en la Tabla 42:

Tabla 42

*Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas al área Administrativa y Financiera de la empresa*

	<b>L</b>	<b>AT</b>	<b>AH</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>O</b>
<b>L</b>	1	0,99892	0,92126	0,92363	0,57745	0,94378	0,86401	0,27869
<b>AT</b>	0,99892	1	0,93167	0,92883	0,59296	0,95153	0,87895	0,31435
<b>AH</b>	0,92126	0,93167	1	0,98208	0,82523	0,99674	0,99042	0,61534
<b>R</b>	0,92363	0,92883	0,98208	1	0,84463	0,99059	0,97054	0,52735
<b>C</b>	0,57745	0,59296	0,82523	0,84463	1	0,80640	0,88325	0,78739
<b>E</b>	0,94378	0,95153	0,99674	0,99059	0,80640	1	0,98024	0,55474
<b>D</b>	0,86401	0,87895	0,99042	0,97054	0,88325	0,98024	1	0,70506
<b>O</b>	0,27869	0,31435	0,61534	0,52735	0,78739	0,55474	0,70506	1

Posteriormente se tomaron en cuenta los resultados generales a partir de las respuestas de todo los encuestados en cada valor de la escala de Likert de las dimensiones evaluadas del C.O en el área Comercial, ya expuestos en la Tabla 32 y representados en la Figura 15, se hizo el

procedimiento de correlación estadística de variables aplicando la respectiva fórmula como aparece en la Tabla 43:

Tabla 43

*Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas al área Comercial de la empresa*

	<b>L</b>	<b>AT</b>	<b>AH</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>O</b>
<b>L</b>	1	0,98727	0,97728	0,80379	0,56222	0,99652	0,98931	0,97531
<b>AT</b>	0,98727	1	0,93310	0,71719	0,43159	0,97521	0,95593	0,97677
<b>AH</b>	0,97728	0,93310	1	0,90607	0,72168	0,98861	0,99707	0,94868
<b>R</b>	0,80379	0,71719	0,90607	1	0,89945	0,84395	0,87639	0,81022
<b>C</b>	0,56222	0,43159	0,72168	0,89945	1	0,62041	0,67602	0,51074
<b>E</b>	0,99652	0,97521	0,98861	0,84395	0,62041	1	0,99704	0,97410
<b>D</b>	0,98931	0,95593	0,99707	0,87639	0,67602	0,99704	1	0,96143
<b>O</b>	0,97531	0,97677	0,94868	0,81022	0,51074	0,97410	0,96143	1

Ahora se tuvieron en cuenta los resultados generales a partir de las respuestas de todo los encuestados en cada valor de la escala de Likert de las dimensiones evaluadas del C.O en el área Construcción, ya expuestos en la Tabla 34 y representados en la Figura 16, se hizo el procedimiento de correlación estadística de variables aplicando la respectiva fórmula como aparece en la Tabla 44:

Tabla 44

*Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas al área Construcción de la empresa*

	<b>L</b>	<b>AT</b>	<b>AH</b>	<b>R</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>O</b>
<b>L</b>	1	0,99789	0,97442	0,94688	0,84046	0,96908	0,97573	0,68767
<b>AT</b>	0,99789	1	0,96669	0,93646	0,82040	0,96146	0,96667	0,64991
<b>AH</b>	0,97442	0,96669	1	0,99385	0,93476	0,99948	0,99532	0,74290
<b>R</b>	0,94688	0,93646	0,99385	1	0,96751	0,99411	0,99171	0,78180
<b>C</b>	0,84046	0,82040	0,93476	0,96751	1	0,93696	0,93754	0,85036
<b>E</b>	0,96908	0,96146	0,99948	0,99411	0,93696	1	0,99199	0,73128
<b>D</b>	0,97573	0,96667	0,99532	0,99171	0,93754	0,99199	1	0,78986
<b>O</b>	0,68767	0,64991	0,74290	0,78180	0,85036	0,73128	0,78986	1

Finalmente se tuvieron presente los resultados generales a partir de las respuestas de todo los encuestados en cada valor de la escala de Likert de las dimensiones evaluadas del C.O en el área Proyectos, ya expuestos en la Tabla 36 y representados en la Figura 17, se hizo el procedimiento de correlación estadística de variables aplicando la respectiva fórmula como aparece en la Tabla 45:

Tabla 45

*Resultados correlación estadística de variables en la validación del instrumento de medición (encuesta) aplicado a las personas vinculadas al área Proyectos de la empresa.*

	L	AT	AH	R	C	E	D	O
L	1	0,97709	0,99260	0,99704	0,82732	0,97862	0,98887	0,94682
AT	0,97709	1	0,99339	0,98270	0,91828	0,99617	0,99419	0,98723
AH	0,99260	0,99339	1	0,99584	0,88860	0,99576	0,99823	0,97795
R	0,99704	0,98270	0,99584	1	0,85728	0,98337	0,98964	0,96360
C	0,82732	0,91828	0,88860	0,85728	1	0,91788	0,89024	0,96364
E	0,97862	0,99617	0,99576	0,98337	0,91788	1	0,99786	0,98685
D	0,98887	0,99419	0,99823	0,98964	0,89024	0,99786	1	0,97585
O	0,94682	0,98723	0,97795	0,96360	0,96364	0,98685	0,97585	1

Para establecer la correlación se comenzó de la distribución de las respuestas de las personas a partir de los 5 valores planteados en la escala de Likert.

A partir de ello, tanto a nivel general con los 87 colaboradores como por áreas, se observó una marcada tendencia al estar *De Acuerdo* en las 8 dimensiones, también hubo un número significativo (bastante considerable en la proporción al Censo) de personas en una posición neutra, o sea *Ni de acuerdo Ni en desacuerdo* con lo planteado en cada dimensión y por último, en la dimensión orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional es en la que mayores *Desacuerdos* se tienen.

Considerando que la correlación de variables sirve al investigador para analizar que tan dependiente es una variable de la otra o que tanto una dimensión influye en la otra, desde el concepto organizacional y el énfasis de la medición, se determinó que la variable independiente es el **liderazgo** de la cual dependen las otras 7 dimensiones restantes y a partir de las cuales se pueden explicar. Si se tiene un buen liderazgo se fortalece el ambiente de trabajo, si se mejora el ambiente de trabajo, el ambiente humano va a ser mas estable debido a que los factores psicológicos están controlados y por ende la relación en el trabajo, la convivencia laboral , la comunicación interna y el desempeño van a prosperar también.

Al observar los resultados de la correlación se notó además que, en su orden, la dimensión **ambiente humano y factores psicológicos** es la que mas correlación tiene con las otras después de liderazgo y como consecuencia si esta dimensión se interviene, entonces las demás se verán afectadas de manera favorable en mayor o menor proporción y por ende esta sería una variable independiente también.

Si liderazgo, ambiente humano y factores psicológicos tienen unas buenas puntuaciones, indica que el clima organizacional es aceptable y sostenible.

Desde otra perspectiva se registró, continuando en ese orden establecido estadísticamente, que el **desempeño y la estructura organizacional** también son dimensiones influyentes y determinantes en el mantenimiento del clima organizacional por lo cual deben también ser intervenidas.

Además, no se evidenciaron correlaciones negativas significativas lo que representa que existe una fuerte y positiva relación entre las variables previstas para la medición del clima

organizacional, aunque hay correlaciones mas fuertes que otras y variables con mayor fuerza a intervenir en su orden: Liderazgo, Ambiente humano – factores psicológicos y Desempeño. En lo referente a las variables de comunicación interna, relación en el trabajo-convivencia laboral se encontró una correlación con unos resultados favorables pero no tan fuertes en cuanto a lo que Liderazgo se refiere y que indicarían que se deben intervenir pero no de manera prioritaria.

Como esta matriz de correlaciones se hizo tomando como referencia la información recolectada con los colaboradores de toda la empresa, fue trascendente analizar de manera independiente los otros escenarios o áreas para contribuir con mayor precisión a las formas de intervención a plantear. Esto quiere decir que, en el caso del área Administrativa y Financiera, la estructura organizacional, las relaciones laborales y convivencia laboral fueron las mas influyentes. Por su parte en el área Comercial, son el desempeño, la estructura organizacional y la orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional; en el área de Construcción son el desempeño, las relaciones en el trabajo, convivencia laboral y el ambiente de trabajo y finalmente, en el área de Proyectos son el ambiente de trabajo y la estructura organizacional.

En resumen la matriz de correlaciones permitió determinar que existe una alta relación entre 5 de las 8 variables (liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano-factores psicológicos, estructura organizacional y desempeño), siendo las más significativas las de “Liderazgo, Ambiente humano - factores psicológicos y Desempeño”.

En cuanto a la variable "Orientación a la recompensa" que en los análisis anteriores tuvo una percepción menos favorable y de intervención “inmediata” se evidenció desde la correlación,

que es la menos representativa para las otras variables, pues el clima organizacional depende principalmente con mayor fuerza de los otras 3 dimensiones mencionadas anteriormente.

Con base en el análisis estadístico de la correlación entre variables realizado se concluyó la dependencia que existe entre estas 8 dimensiones y su necesidad de intervención o mantenimiento a través de formas específicas planteadas en la propuesta en el capítulo siguiente para tal fin.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

***“Felicidad Asul”***

La felicidad en la empresa representa una de las grandes preocupaciones y al mismo tiempo uno de los maravillosos retos que tanto directivos como colaboradores deben construir.

Es por eso que siendo coherentes con la misión de la Constructora Asul, la propuesta actual gira en torno a “La felicidad” como un valor agregado y un activo social y humano que debe ser eje articulador de las diferentes acciones que se pretendan orientar para mantener, fortalecer o mejorar el Clima Organizacional al interior de la empresa.

Sin embargo, es importante conceptualizar el sentido más que el significado de lo que es “Felicidad”. Felicidad es cuando se encuentra una buena razón, una gran emoción y una decisión para la acción al hacer lo que se hace. Es esa satisfacción que relaja y esa insatisfacción que inquieta y motiva.

Por otra parte, y cuando se dice Asul ¿A qué se refiere?. Si bien es cierto que Asul es la empresa, el nicho en el cual se construye o renueva la felicidad, también representa una asociación con una estrategia empresarial conocida como “Ocean Blue” en la cual aparece un elemento trascendental en la evolución organizacional y es la innovación como motor de la competitividad.

¿Qué significa innovar?. Innovar es mantener la mente activa, el corazón dispuesto y la capacidad despierta para poder llevar a la realidad viable, “nuestras ideas”. Y no hay nada que haga sentir más felices a las personas cuando con sus ideas aporta al progreso de otros.

Por estos argumentos expuestos es que la propuesta de intervención se ha denominado ***“Felicidad Azul”***.

### **5.1. Propósitos**

Plantear formas de intervención que contribuyan a fortalecer y mejorar el C.O. con énfasis en liderazgo en la empresa Constructora Azul de Pereira a partir de los hallazgos encontrados al aplicar la encuesta de medición diseñada para tal fin y el análisis estadístico.

Proponer estrategias que faciliten un abordaje integral del C.O en las 8 dimensiones evaluadas y su correlación con el liderazgo basado en los elementos generales del modelo PMCO (ver 2.1.4.1.)

### **5.2. Niveles de intervención**

- Individual: 87 personas de vinculación directa en la empresa Constructora Azul.
- Intergrupala: en las áreas de administrativa y financiera, comercial, construcción, proyectos,
- Organizacional: Empresa Constructora Azul S.A.S.

### **5. 3. Ruta de intervención sugerida**

En la Figura 18 se muestra la ruta de intervención sugerida:





Figura 18. Ruta sugerida para la intervención del C.O. en la empresa Constructora Asul.

Describiendo cada estación de la ruta en las Figuras 19 a la 23 se observan los aspectos que contiene cada una de las estaciones de esta ruta de intervención, cinco en total:

**1ª. Estación de Diagnostico** comprende:



Figura 19. Primera estación de la Ruta de Intervención sugerida para el C.O en la empresa Constructora Asul denominada Diagnostico.

**2ª. Estación de resultados y hallazgos** comprende:



*Figura 20.* Segunda estación de la Ruta de Intervención sugerida para el C.O en la empresa Constructora Asul denominada Resultados y Hallazgos.

**3ª. Estación de Estrategia de intervención** comprende:



*Figura 21.* Tercera estación de la Ruta de Intervención sugerida para el C.O en la empresa Constructora Asul denominada Estrategia de Intervención

**4ª. Estación de Propuesta** comprende:



*Figura 22.* Cuarta estación de la Ruta de Intervención sugerida para el C.O en la empresa Constructora Asul denominada Propuesta.

**5ª. Estación final** comprende:



*Figura 23.* Quinta estación de la Ruta de Intervención sugerida para el C.O en la empresa Constructora Asul denominada Final.

## **5.4. Fases**

### **Fase I: Diagnostico**

Fin: Identificar el comportamiento de las dimensiones evaluadas y su comportamiento e incidencia en el C.O.

Esta fase tiene inicio con la medición del C.O. mediante una encuesta on line de 100 indicadores distribuidos en las 8 dimensiones y con 5 opciones de respuesta acordes con la escala de Likert aplicada de forma individual con el acompañamiento del investigador. La cual fue analizada y validada estadísticamente mediante el Alfa de Cronbach, Análisis Factorial Confirmatorio y Correlación de Variables tal y como se describió en el Capítulo IV del presente estudio.

### **Fase II: Ejecución**

Fin: Dar a conocer los resultados de la medición a directivos y gestión humana de la empresa Constructora Asul, valorando los riesgos para los colaboradores y la organización.

En esta fase se socializaron los resultados del diagnostico mediante infografía (Ver **ANEXO H** Parte I, Parte II, Parte III y Parte IV) en una reunión con personal directivo y de gestión humana de la empresa Constructora Asul , apoyándose en los documentos entregados físicamente, facilitándose la discusión e intercambio de opiniones de manera personalizada acerca de las percepciones consideradas como fortalezas por los colaboradores en 6 de las 8 dimensiones del C.O. y analizando descriptivamente las de mayor riesgo: desempeño, comunicación interna y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional.

### **Fase III: Planeación**

Fin: Proponer estrategias de intervención a nivel individual, intergrupales y organizacionales a partir de lo expresado en las fases anteriores buscando producir cambios en el comportamiento de las personas y en la organización.

A partir de los insumos obtenidos de la medición se sugieren las siguientes estrategias de intervención, las cuales es de importancia incorporarlas al programa que la empresa ha venido desarrollando para un mejor ambiente laboral denominado “*Colaboradores felices*” y cuyo ideal es que sean apoyadas por agentes externos como un Magister en Administración en Desarrollo Humano y Organizacional. Esta propuesta se socializa con la empresa Constructora Asul en una reunión y por medio de una presentación con diapositivas (Ver **ANEXO I**):

**A.** En lo relacionado con la dimensión de **Liderazgo**, denominada para el desarrollo de la propuesta de intervención “*Lideres guías de la felicidad*”:

- Elaboración del perfil del “Líder como directivo estratégico” con su Código de actuación ética con su equipo de colaboradores y la organización.
- Diseño de un programa para la detección de líderes en la empresa.
- Diagnostico del tipo de liderazgo que ejercen los jefes para alinearlos con las estrategias de la organización, conformar equipos funcionales para el desarrollo de las estrategias de intervención y generar el cambio.

- Construcción y alineación de su propio modelo de liderazgo que se articule con la visión estratégica de la organización y su visión de futuro “Líderes felices y Jefes (gestores de felicidad)”.

- Implementación de los comités de clima organizacional y del “café de la felicidad”, desde directivos, Gestión humana y/o líderes donde se converse sobre temas de la organización, acudan personas de diferentes áreas, lluvias de ideas y sean momentos para compartir experiencias, apreciaciones y reconocimientos y gestar estrategias de fortalecimiento o mejora.

- Realización de un encuentro con directivos, personal de gestión humana y líderes de otras empresas constructoras en la región para compartir casos de éxito en la relación jefe-colaborador, que sirvan como referente para plantear otras estrategias de intervención y a la vez hacer un intercambio competitivo de las propias.

- Generación de un proceso de formación en Coach de competencias gerenciales, específicamente para líderes, ya sea un curso interno o un convenio para que realicen un diplomado del cual se genere un trabajo aplicable a la empresa.

A través de este proceso de formación se espera que los líderes aprendan a identificar las competencias de sus integrantes de equipo, tener claridad en las dificultades que enfrentan, cómo lo hacen, cómo se sienten con la empresa y también, establecer un sistema de problemas resueltos y lecciones aprendidas que contribuyan a mejorar el C.O., las cuales puedan ser consultadas por los colaboradores como referente bajo circunstancias de similar ocurrencia.

- Inclusión en los cronogramas de la empresa, de unos espacios de dialogo constante con los líderes y Gestión Humana para mostrar de manera directa, no solo las acciones realizadas, sino la

manera cómo se están llevando a cabo en cada escenario. Hacer un registro sistemático e histórico de estas experiencias y reuniones.

- Diseño de un software, adquisición o elaboración de un instrumento de medición continuada para valoración de liderazgo o calibración de talentos y a partir de estos resultados, un proceso de mejora continua.

- Formación de grupos focales, orientados por el líder, donde se muestre como contribuye cada persona de su equipo, desde su rol, al logro de las estrategias de intervención.

**B.** En lo relacionado con la dimensión de **Ambiente de trabajo**, denominada para el desarrollo de la propuesta de intervención “*Acá respiramos felicidad y mas*”:

- Revisión de los ambientes “ Espacios de felicidad” en cuanto a decoración, sitios para comunicación e información, alimentación y seguridad industrial.

- Acondicionamiento ambientes amenos o agradables de trabajo y de bienestar (por ejemplo incluir la sala de descanso, rincón del silencio y la meditación, sala de juegos y entretenimiento).

- Diseño y puesta en marcha de estrategias comunes para el control de las medidas de Seguridad y Salud en el trabajo tanto para los colaboradores como para el personal externo que ingresa a la organización.

**C.** En lo relacionado con la dimensión de **Ambiente humano y factores psicológicos**, denominada para el desarrollo de la propuesta de intervención “*Motivos para ser feliz*”:

Se tienen en cuenta varios aspectos de la intervención como son :

### **C1. Bienestar:**

- Estructuración, implementación y seguimiento del “Plan integral de bienestar” denominado “portafolio de la felicidad o vidas felices” para los colaboradores con sus líneas de acción claras, que incluya desde salud física (nutrición, respiración, alimentación consciente, actividad deportiva, física y ecológica, sueño reparador, meditación), salud mental y emocional (conocimiento y regulación, recreación y sano esparcimiento, concentración desde la actividad cerebral), integración entre colaboradores, vínculo empresa-colaborador-familia (nuevo *stakeholders*), reflexión sobre sus fortalezas, claridad en sus metas, congruencia del colaborador entre sus expectativas personales y organizacionales, retos y experiencias de vida (proyecto de vida), fortalecimiento de los talentos y hobbies.

### **C2. Procesos de inducción y re-inducción del personal:**

- Re-estructuración del Manual de inducción de una forma virtual e interactiva, con su respectivo mapa de navegación y además, con una ruta para hacer el proceso consignado en este manual (emplame).
- Elaboración de una ruta de aprendizaje gráfica del proceso acorde con la función de cada colaborador dentro de la empresa.
- Diseño e implementación del proceso de re-inducción para el personal más antiguo.
- Estructuración programa de “Apadrinazgo” con el personal mas antiguo, para que de una manera interactuante colabore en los procesos de inducción a los recién ingresados.



**D.** En lo relacionado con la dimensión de **Estructura Organizacional**, denominada para el desarrollo de la propuesta de intervención **“Edificando la felicidad”**:

- Revisión conjunta con los colaboradores en cuanto al modelo de gestión de la organización, su horizonte (misión, visión, objetivos, valores, política de calidad y estrategia organizacional) aplicado a los puestos de trabajo; incluyendo actividades de promoción e información para su interiorización. En caso de no estar documentado alguno de estos aspectos, se deben elaborar.
- Análisis de atractibilidad como empresa, de que tanto la gente la prefiere, con un enfoque de competitividad y competencias, como elementos de tendencia.
- Diseño y lanzamiento del programa de “ideas felices” donde la gente participe de cómo ve la organización, qué le cambiaría, qué acciones de mejora implementaría para que sea más competitiva.
- Verificación de la existencia y revisión del Manual de funciones, por cuanto representa un insumo para las evaluaciones de desempeño y el plan de incentivos.
- Análisis de la distribución de la jornada laboral para propender por el equilibrio entre el tiempo laboral con el personal y familiar de los colaboradores. Además, hacer un manejo adecuado de los planes de contingencia en cuanto a ausencia de personal, horas extras y en situaciones de emergencia o de entrega de productos a cumplir en tiempos antes de lo planeado.
- Revisión y ajustes del área de Gestión Humana en cuanto a funciones, estrategias, direccionamiento; entre otros.

E. En lo relacionado con la dimensión de **Relación en el trabajo, convivencia laboral y Comunicación interna** denominada para el desarrollo de la propuesta de intervención “ *Dime como te relacionas y comunicas y te diré que tan feliz eres*”:

### **E1. Formación**

Se debe incluir varios aspectos a abordar en lo denominado **Formación** que transversaliza el Clima Organizacional:

- Diseño de una ruta de formación continua para grupos de líderes y otra para cada líder con su grupo en torno a:

*Para grupo de líderes:*

Sentido de pertenencia e imagen corporativa

Manejo de emociones bajo presión

Autonomía y saber delegar

Gestión del error

Mediación como método de resolución de conflictos

Reconocimiento de esfuerzos sistemáticos

Confianza en el trabajo del otro

Toma de decisiones

Coordinar equitativamente las labores

Dirección estratégica

Orientación al resultado

Empoderamiento

*Para líder con su equipo:*

Sentirse valorado

Sentido de pertenencia

Motivación

Resistencia al cambio

Actitud, disposición y participación

Capacidad de apelación

Innovación, creatividad y pro actividad

Trabajo colaborativo y relaciones interpersonales

Toma decisiones

Solución de conflictos

Cumplimiento de acuerdos y compromisos adquiridos

Comunicación: escucha, canales de comunicación , información ágil, No a intrigas, rumores y comentarios mal intencionados

## **E2. Comunicación con giro de 180°**

- Estructuración de una estrategia de comunicación en torno a la “felicidad”.
- Gamificación: implementación de herramientas de comunicación interna aprovechando las nuevas tecnologías tales como: envío de mensajes utilizando videos cortos antes que textos,

creación de hábitos positivos o resolver problemas de comunicación a través de video juegos creando misiones y modernas virtuales con valor en tiempo y recompensas (recomendado Zepplean), creación de una red social interna exclusiva para compartir contenido, relacionarse, huir de las interminables cadenas de emails en torno exclusivamente a temas laborales, apertura de un repositorio online con los documentos o la información de interés o los mas importantes con acceso a dicho panel por parte de los colaboradores, creación de una newsletter (hoja informativa) interna corporativa para que las personas de la empresa se enteren primero de las noticias que les atañe antes que enterarse por externos, formaciones interactivas a través de la nube.

- Organización de reuniones de staff (sin aburrimiento) regularmente al menos una reunión por semana para ponerse al día líderes con sus colaboradores, escuchar sus quejas y sugerencias y buscar soluciones (análisis de problemas a través de la técnica espina de pescado).

- Realización recordatorios mensuales de lo que se espera que cada colaborador, cuáles son sus targets, qué cosas ha hecho bien, cómo sus acciones están logrando avances en la empresa y mejorando el C.O.

- Entrenamiento en habilidades comunicativas por medio de encuentros vivenciales.

- El team building, organización de eventos didácticos, ecológicos fuera de la oficina: construir un equipo de trabajo va más allá de las paredes de la oficina. Comer juntos por cuenta de la empresa u organizar un retreat de ocio hace que los colaboradores se sientan más unidos y felices. Ejemplo: acampar, salir a una obra de teatro o película.

**F.** En lo relacionado con la dimensión de **Desempeño**, denominada para el desarrollo de la propuesta de intervención “ *Con empeño me desempeño feliz*”:

- Revisión y re-estructuración de los formatos para evaluaciones de desempeño.
- Revisión y reestructuración del procedimiento para realizar las evaluaciones de desempeño, incluyendo los acuerdos iniciales entre evaluador y evaluado donde se den a conocer con anterioridad los pasos, forma y cronograma para su con claridad y concretismo, plantear estrategias de retroalimentación, elaboración y seguimiento del plan personal de mejora.
- Elaboración de indicadores de gestión y desempeño laboral acorde con las funciones de los colaboradores.
- Identificación de brechas de competencias de los colaboradores para establecer planes de desarrollo personal y del área a la que pertenecen.
- Estructuración del Modelo de gestión del desempeño para que la evaluación pueda medir el valor agregado de los colaboradores.

**G.** En lo relacionado con la dimensión de **Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional**, denominada para el desarrollo de la propuesta de intervención “*El valor de nuestra felicidad*”:

Se deben incluir varios aspectos a abordar:

**G1. Capacitación:**

- Detección de necesidades técnicas con base en las cuales se hacen convenios con Sena y entrenamiento por grupos de labor.
- Conformación de grupos de aprendizaje, entrenamiento y estudio entre los colaboradores para los indicadores con baja calificación en la evaluación de desempeño y fortalecimiento de las competencias técnicas en las áreas.
- Evaluación de transferencia en los puestos de trabajo de las capacitaciones realizadas para identificar la productividad y conveniencia de las mismas.

## **G2. Incentivos, compensaciones y beneficios:**

- Planteamiento de una política clara de incentivos, compensaciones, beneficios y reconocimiento que a su vez demuestre un equilibrio entre la vida personal, profesional y laboral.
- Estructuración, implementación y seguimiento del “Plan de incentivos, beneficios y reconocimientos” para los colaboradores, que debe contener beneficios legales, bonificaciones, tiempos especiales, permisos, teletrabajo, vacaciones emocionales, dotación igual para todos, reconocimientos intrínsecos, incremento de sentimientos de seguridad, respeto generacional; entre otros.
- Estudio de salarios acorde con cargos, funciones y evaluaciones de desempeño para tener herramientas de juicio y soportar o rediseñar su escala salarial.

## **Fase IV: Implementación**

Fin: Seleccionar y ejecutar las estrategias de intervención con los colaboradores.

El presente estudio no incluye esta fase. Es compromiso de la constructora determinar cuáles estrategias poner en marcha, en que orden, con qué personal orientador y en qué momento con la respectiva inversión que ello requiere.

### **Fase V: Evaluación**

Fin: verificar el impacto de las estrategias de intervención implementadas con el personal de la empresa Constructora Azul

El presente estudio no incluye esta fase. Se sugiere que la empresa constructora Azul, tome los resultados de la encuesta realizada como línea de base (pretest), evalúe cada una de las estrategias que se van implementando y entre 6 meses a una año aplicar nuevamente el instrumento de medición, o sea la misma encuesta (postest), para poder hacer los respectivos comparativos en términos de cambios en el comportamiento, desempeño laboral, progreso personal, productividad y rentabilidad de la empresa y fortalecimiento o no del Clima organizacional.

### **5.5. Metodología**

De acuerdo con cada estrategia seleccionada se debe ajustar la metodología para su implementación partiendo de que busque siempre integrar al colaborador con la organización mediante un proceso sistémico, dinámico, innovador e interactivo.

## **5.6. Evaluación**

La evaluación incluye el diseño de :

- Indicadores de impacto social en cada una de las dimensiones: : Liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano y factores psicológicos, relaciones en el trabajo y convivencia laboral, comunicación interna, estructura organizacional, desempeño y orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional
- Sistema de información de los resultados obtenidos.
- Documentado el historial de medición.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones:

*En cuanto al concepto de clima organizacional y su vínculo con la legislación vigente en Colombia:*

El clima organizacional es la dimensión psicosocial de la organización. Esa manera como cada persona percibe las características que la identifican y la diferencian, el entorno en el cual se desenvuelve, los medios como se establecen alianzas o relaciones entre los grupos, la mirada colectiva frente a la globalidad que la estructura y la claridad en las creencias, valores y principios con los cuales se actúa. Todo ello, influye en las conductas, actitudes, interpretaciones y sentimientos de los colaboradores a los cuales la empresa no puede ser ajena.

Por tanto, es tal la importancia que en la actualidad el clima organizacional representa en la dinámica y dinamismo de la empresa, que los diferentes avances legales y normativos desde el Ministerio de Seguridad Social ( Decreto 1072 de 2105, Resolución 2646 de 2008) reafirman la necesidad de que la alta gerencia tome conciencia de su papel protagónico en la construcción de un entorno saludable y agradable de trabajo por considerarlo un factor de riesgo psicosocial relevante que requiere ser orientado por un personal idóneo y capacitado para tal fin, entre ellos, un Magister en Desarrollo Humano y Organizacional, un profesional que conoce la temática y el abordaje conceptual y estratégico para su medición, intervención, evaluación y control a través de un trabajo interdisciplinario.

Este marco legal en incremento al igual que la educación de los colaboradores al respecto, están dándole un papel notorio al clima organizacional hasta tomarlo como un referente para la detección oportuna de algunos casos como abuso, agresiones, acoso, bullying, injusticias, violencia o delincuencia al interior de las organizaciones, que deben ser abordados legalmente y generan procesos jurídicos, generalmente, con costos elevados para la empresa y que deterioran su prestigio. Regularmente se encuentra como un factor causal de estas bochornosas y problemáticas situaciones, la relación jefe-colaborador, que en clima organizacional hace referencia al líder dentro la una de las dimensiones conocida como liderazgo.

*En lo que se refiere a la importancia de medir el Clima Organizacional en la empresa y las dimensiones que permiten este proceso, con énfasis en liderazgo:*

El clima organizacional es un nicho de progreso y estabilidad tanto de la empresa como de los colaboradores. Es tal la trascendencia que puede afirmarse con seguridad que la permanencia de un colaborador en la empresa depende en un alto porcentaje de este factor que de la misma escala o aumento salarial en el cual se encuentra. Por su parte entonces, la disminución de rotación o ausentismo del personal por mejoramiento del Clima Organizacional dentro de la empresa trae grandes beneficios económicos representados en minimizar la inversión en procesos de selección, adaptación, empalme, inducción y producción.

Una empresa donde sus colaboradores se encuentren motivados, con intereses y expectativas y en el que se respire una atmosfera de tranquilidad, armonía, estabilidad y equidad,

se refleja de inmediato en la imagen corporativa y la hace más apetecida por personas con grandes capacidades y talentos y también para inversionistas.

Conocer el clima aporta retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, creencias, estados emocionales y conductas de las personas que hacen parte de esta. Esto facilita introducir cambios planificados y asumir retos, tanto en las conductas de las personas, como en su satisfacción con la organización.

Aunque el clima organizacional es una unidad, es indudable que está compuesto por diversas dimensiones o variables, los cuales han sido estudiados por diferentes autores llegando a veces a un consenso de aquellos que son de mayor importancia. Para el caso del estudio se logró concretar 8 dimensiones: liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano y factores psicológicos, relación en el trabajo y convivencia laboral, comunicación interna, estructura organizacional, desempeño, orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional.

Identificarlas fue tan importante como encontrar las vías para llegar a cuantificarlas y medirlas teniendo en cuenta la articulación de dos tópicos: por una parte, las necesidades y expectativas de la organización y por otra, las percepciones y concepciones colectivas de los colaboradores que la conforman.

En lo referente a las dimensiones del clima organizacional, deben plantearse indicadores medibles, concretos, claros y cuantificables consolidados en un instrumento para tal fin, en este caso, encuesta on line, que permita a Directivos y Gestión Humana, hacer un diagnóstico de las diferentes dimensiones del clima organizacional (teniendo en cuenta que no sea tan amplio que pierda profundidad en lo medido ni tan escaso que no alcance a ser representativo para el fin que

se busca) y así darse cuenta del estado de estas situaciones, analizarlas, tomar decisiones y poder hacer intervenciones oportunas y pertinentes de tipo preventivo o de mejora.

Sin embargo, no es un instrumento cualquiera, ni uno traído de otra empresa sin tener presente que sea pertinente, debe ser un instrumento validado estadísticamente desde su confiabilidad , correlación y validez

Específicamente en lo que respecta al énfasis de la medición para este estudio, o sea el liderazgo ejercido por sus líderes, es a ellos dentro de la organización a quienes les compete ser constructores, inspiradores y veedores del clima organizacional, tanto desde sus funciones, como desde su autoridad moral y mas si se tiene en cuenta que diversos estudios o encuestas demuestren que los casos legales (demandas, peticiones, quejas) están relacionados en un porcentaje significativo por las conductas que el líder asume o su estilo de liderazgo que debe no es muy compatible con las otras dimensiones del clima organizacional y la estructura de la empresa, que influyan directamente en la falta de compromiso de las personas con su labor y los procesos de las empresas y esto en conjunto, le desagrega valor y entorpece su buena marcha y reputación.

*En cuanto a las consecuencias de las anteriores afirmaciones se pudo comprobar la hipótesis planteada:*

Un clima organizacional que no se mide, esconde una realidad que está permanentemente latente en todos los procesos y resultados de la organización y que tarde que temprano sale a flote con consecuencias que pueden ser nefastas para la subsistencia de la empresa.

Por el contrario, cuando se atiende a esta variable (como se hizo en el presente estudio en la Empresa Constructora Asul S.A.S de Pereira) con la seriedad objetiva y técnica que lo requiere, se convierta en un aliado de la calidad, eficiencia y efectividad al interior de empresa y una oportunidad para que los directivos potencien las capacidades y motivaciones de sus colaboradores con miras a que su trabajo se convierta en una labor cotidiana amena, divertida y placentera, como también, facilita proponer acciones de progreso que involucran la diversidad de concepciones y acepciones de las personas que conforman la organización dándole así mayor fiabilidad a lo que se haga.

A pesar del contraste entre beneficios y limitantes de la medición del clima organizacional realizada, la alta gerencia debe tomar uno de estos dos caminos, caminar al éxito con los ojos vendados y oídos tapados o darse cuenta de esta realidad de la empresa a través de sus colaboradores y moldearla a favor para desarrollar planes estratégicos efectivos a partir de la propuesta de intervención planteada.

Cuando se opta por este último camino hay grandes ventajas, los líderes toman decisiones basados en datos, en información que les permite argumentar de una manera mas objetiva sus estrategias y obtener resultados mas valiosos y de impacto en el trabajo que orientan.

De igual forma, tienen la posibilidad de hacer distintas mediciones incluyendo otras variables, establecer comparaciones entre estas o correlacionarlas con otros datos como los índices de SST (ausentismo, retención, accidentalidad, etc.) para determinar lo favorable o no en cuanto a los resultados de los esfuerzos realizados en pro del mejoramiento del Clima Organizacional.

Otro aspecto a favor, es la posibilidad de conocer las expectativas profesionales y laborales de los colaboradores (las que pocas veces hablan las personas con sus jefes o líderes o supervisores), especialmente aquellos talentosos y de mayor desempeño en la empresa, de las cuales se pueden ofrecer oportunidades de desarrollo para que la estabilidad y permanencia en ella vaya en aumento y la identidad corporativa y la cultura organizacional sea más sólida.

*Desde los objetivos planteados y la pregunta de investigación:*

La medición e intervención del C.O en la Empresa Constructora Asul en Pereira no representó una moda, ni mucho menos pasajera. Partió de una necesidad sentida convertida en un proceso sistemático y sistémico ordenado quedando una especie de “foto o radiografía” de la organización que retroalimente permanentemente los factores claves de éxito y su desarrollo, fortalezca la estrategia empresarial y permanencia en el mercado, pero a la vez, muestre y marque diferencias en el marco de la competitividad desde un Clima organizacional conveniente.

En primera instancia dentro del proceso y con el beneplácito de los directivos de Asul, se estructuró un referente teórico para soportar coherentemente la propuesta diseñada para la medición y formas de intervención del C.O con énfasis en liderazgo.

Es a partir de esta revisión y análisis bibliográfico que se seleccionaron, categorizaron y se establecieron las 8 dimensiones que permitieron medir el Clima Organizacional en la empresa Asul con sus respectivos indicadores en común, que desde las concepciones de autores versados en el tema y los expertos convocados a través del Método Delphi se concretaron en: Liderazgo, ambiente de trabajo, ambiente humano y factores psicológicos, relación en el trabajo y

convivencia laboral, comunicación interna, estructura organizacional, orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional. Con base en esta información y metodología se pudo diseñar el instrumento para realizar la medición del clima organizacional en la empresa.

Merece especial importancia mencionar que el haber considerado el Método Delphi como herramienta para el diseño de la encuesta fue un paso a paso acertado, a pesar de lo dispendioso que representa mantener la continuidad de todos los expertos en el proceso tal y como este método lo plantea conceptualmente y además, obtener respuestas rápidas en los tiempos establecidos.

Al respecto, vale la pena resaltar que 5 de los 21 expertos son egresados de la Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira, lo cual es un valor agregado para el presente estudio.

De manera complementaria, cuando se escogió la Escala de Likert como parámetro en opción de respuesta fue muy conveniente para que las personas cuenten con diversas formas de evaluar los ítems en cada dimensión. En cuanto al tipo de pregunta cerrada y la estrategia de aplicación on line empleado en la realización de la encuesta, facilitó las respuestas dadas desde la confidencialidad al igual que el análisis e interpretación de los resultados. Mas si se tiene en cuenta, el espacio dejado para comentarios y observaciones porque dio la posibilidad al colaborador de aclarar las respuestas dadas y esto son insumos que utilizó el investigador para precisar las intervenciones conservando la mirada integral del Clima organizacional.

Además, una vez construido y aplicado el instrumento al total de los colaboradores vinculados directamente a la empresa, se validó cuantitativa, cualitativa y estadísticamente, lo

que generó confiabilidad y validez en este y en lo medido, en los resultados obtenidos y en la generación de parámetros reales para elaborar la propuesta de intervención que llegue a impactar de manera benéfica el Clima Organizacional en Asul una vez se desarrolle lo allí enunciado.

De esta manera, haber medido el clima organizacional en la Empresa Constructora Asul con énfasis en liderazgo mediante este instrumento validado fue un proceso que adquirió al interior de la organización fuerza, valor, sentido y razón de existir para que *“algo bueno ocurra en la empresa y sus colaboradores”* y así lograr aniquilar esa sensación típica percibida de *“que se realizó una medición pero no se hizo nada con esto”*.

Es por lo expuesto anteriormente, como por la confrontación de los elementos teóricos con la práctica y los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a la totalidad de las personas vinculadas a la empresa Constructora Asul (Censo 87) que se afirma el cumplimiento a cabalidad de los objetivos planteados y el abordaje pleno de la pregunta de investigación para el presente estudio.

*A partir del diagnóstico y los resultados obtenidos:*

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por el software SPSS que condujeron a la validación del instrumento mediante al a de Cronbach y el Análisis factorial aplicado, se indicó que para determinar en futuras ocasiones el clima organizacional del caso en estudio, es necesario pasar de un cuestionario de 100 preguntas a uno de 83 debido a que 17 ítems no se



lograron validar, pues no existía un aporte significativamente dentro de las variables planteadas inicialmente ni en los subgrupos (variables artificiales) formados.

Del análisis cuantitativo a partir de las respuestas dadas por los encuestados, en general la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional en la empresa es favorable en 7 de las 8 dimensiones, excepto en orientación a la recompensa, validación y desarrollo profesional lo cual se reafirmó con los comentarios adversos que escribieron los colaboradores al final de la encuesta.

La dimensión de liderazgo fue la que obtuvo el más alto porcentaje de favorabilidad, 91%, seguida por ambiente de trabajo, ambiente humano- factores psicológicos, relación en el trabajo –convivencia laboral y estructura organizacional cuyo rango también estuvo entre 85 y 89% y por eso se considera excelente y solo requieren ser intervenidos para fortalecer y mantener el clima organizacional y buscar el 100% de satisfacción del colaborador al respecto.

Específicamente, en esta dimensión de liderazgo que es el énfasis de la medición del presente estudio, esta percepción favorable es un buen síntoma que indicaría el reconocimiento de los jefes como líderes y que la forma como administran tiene un buen efecto en la relación y desempeño de los colaboradores a su cargo.

Sin embargo, merece especial atención seguir fortaleciendo este vínculo en aspectos tales como: mayor autonomía para su función, sentido de pertenencia para inspirar al equipo, comunicación mas asertiva, manejo adecuado de emociones bajo presión, delegar y reconocer al otro e incentivarlo. Reiterando, es este último factor, orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional, en el que se encuentra una mayor inconformidad de las personas junto

con el de evaluación del desempeño y comunicación interna , lo cual confirma la relación entre las dimensiones o variables reconociendo que cada una es influyente y determinante en la otra debido a que el C.O es uno solo y solo se segmenta para efectos diagnóstico o de intervenciones específicas a partir de las condiciones especiales que en ese momento atraviese la empresa.

Por su parte, la percepción sobresaliente fue para la dimensión de desempeño, la cual debe ser intervenida para mejorar el clima organizacional y finalmente la crítica fue para orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional, lo que determina que debe ser intervenida de inmediato para evitar el deterioro del clima organizacional.

Desde la correlación de variables se encontró que las variables con mayor fuerza y que de ser intervenidas afectarían favorablemente las demás, fueron liderazgo, ambiente humano-factores psicológicos y desempeño. Curiosamente desde este análisis no se da mucha relevancia a la dimensión de orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional en contraste con lo dicho antes.

Tomando una mirada global, el análisis arrojó que desempeño es la dimensión en común cuando de abordar el clima organizacional en la Empresa Constructora Azul se trata.

En lo que respecta a las opciones de respuesta de la escala de Likert la tendencia fue a de acuerdo y totalmente de acuerdo, pero merece especial atención el puntaje neutro (ni de acuerdo ni en desacuerdo) que tuvo un número considerable y significativo respecto al total de los encuestados y se puede deducir que estas personas dependería que las puntuaciones varíen para indicar que el clima organizacional mejoró o no por encontrarse en un punto de presumible duda.

A nivel de las áreas, Comercial es la que mejor percepción del clima organizacional posee y el área de Construcción por ser la que mas numero de personas vinculadas tiene, 50% de los encuestados, una inconformidad manifestada por ellos, incide desfavorablemente en el resultado general de la medición del clima organizacional y viceversa.

*Finalmente se concluye descriptivamente desde el énfasis de liderazgo:*

Por su parte, los líderes de la empresa Asul son percibidos e idealizados como los encargados de asistir al personal a su cargo, ofrecerle apoyo para alcanzar sus logros, su comportamiento debe ser ejemplar, motivacional y tienen la misión de proporcionarles las recompensas necesarias para que su desempeño sea eficaz y con satisfacción. A la vez, el liderazgo que ejercen debe manifestarse a través de una serie de comportamientos característicos y perdurables: equilibrio y control de sus emociones, espíritu de servicio, respeto y solidaridad, receptividad, coordinación de esfuerzos del equipo, libertad responsable en la toma de decisiones hasta donde la autonomía de los directivos se los permite o delegan, planteamiento de soluciones innovadoras, oportunas y alineadas con las estrategias de la organización.

Sus actos, experiencia y conocimiento son inspiradores para otros generándoles confianza, motivación, credibilidad y convencimiento. Reconoce las potencialidades del otro, los empodera y les delega responsabilidades. Escucha con atención, su comunicación es clara y respetuosa. Hace un seguimiento asertivo de los procesos.

Sin embargo, aunque el líder tiene un % mayor de responsabilidad en “hacer de la empresa un lugar ameno y armónico, donde trabajar sea un gusto mas que una obligación o

deber” e incide favorable o desfavorablemente en el desempeño de su equipo al igual que en la productividad y rentabilidad de la organización, es indispensable que a la par cada miembro se comprometa a tal punto que el clima organizacional no se visualice y ponga en cabeza de la Dirección, la Alta gerencia o Gestión Humana, sino de todas personas que hacen parte de la organización. El clima organizacional es asunto de ***“todos, para todos y con todos”***.

## **6.2. Recomendaciones**

En cuanto al procedimiento seguido para diseñar la propuesta, se puede recomendar el uso del Método Delphi y seguir sensibilizando a los colaboradores frente a la realización de la encuesta virtual que da mayor confidencialidad y agiliza la obtención de los resultados y hace que las intervenciones sean mas oportunas.

Si bien con el estudio y análisis se dio validez y confiabilidad al instrumento validado y aplicado, el software SPSS sugiere que el instrumento se puede mejorar empleando 83 de los 100 indicadores planteados y eliminando de esos 17 ítems o enunciados de la encuesta correspondientes en cada dimensión a: liderazgo (14, 17 y 24), ambiente de trabajo (39, 40 y 41), ambiente humano y factores psicológicos (45 y 52) , comunicación interna (67 y 69), estructura organizacional (73, 77 y 80) , desempeño (88 y 89) y en orientación a la recompensa, valoración y reconocimiento (98 y 99).

Esa precisión hace que se pueda recomendar que el clima organizacional no solamente sea medido en términos de dimensiones sino de microclimas que responden a circunstancias ,

situaciones y personalidades peculiares y que hacen presumir que áreas dentro de la misma organización puedan tener climas diferentes entre ellos.

Argumentado con el porcentaje arrojado por la encuesta aplicada donde el 83% de los ítems en las dimensiones fueron reconocidos por los expertos en el Método Delphi y por los encuestados como realmente significativos para confirmar el diseño del instrumento que contribuye a medir el C.O. en la empresa Constructora Asul, permite afirmar que puede ser aplicado nuevamente una vez se haga la intervención y que a su vez es útil para empresas del sector de la construcción que cuenten con una estructura organizacional similar y un contexto afín a la misma.

A pesar de ello, se hace necesario analizar subvariables dentro de las variables planteadas en la encuesta inicial ya que se evidencia que por sí solas son insuficientes para describir todos los ítems (preguntas) que poseen debido que al aplicar en primera instancia el SPSS, éstas estaban representadas en más de un factor (componente), de tal forma, dentro de cada variable se pueden analizar los siguientes componentes, subvariables o variables artificiales de acuerdo a la relación detectada de las preguntas entre sí:

- *Liderazgo*: Empoderamiento, Trabajo en equipo, Resolución de conflictos, Motivación inspiracional y Actitud de servicio y compromiso laboral.
- *Ambiente de trabajo*: Condiciones físicas: características medioambientales (iluminación, distribución de espacios, ubicación de personas, elementos de protección, etc.).
- *Ambiente humanos – factores psicológicos*: Satisfacción laboral, Bienestar del colaborador y Autonomía y participación.

- *Relación en el trabajo y convivencia laboral:* Respeto y Trabajo colaborativo.
- *Comunicación interna:* Comunicación efectiva
- *Estructura organizacional:* Apropiación del direccionamiento estratégico
- *Desempeño:* Evaluación del desempeño y resultados periódicos
- *Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional:* Incentivos y remuneración al colaborador

Por tanto, se puede recomendar ajustar el diseño del instrumento de medición inicial a 83 ítems distribuidos en dimensiones o variables y en las subvariables acá expuesta.

Si fortalecer el clima organizacional es importante, debe también simultáneamente hacerse lo suyo con las competencias comportamentales y las actitudes de los colaboradores en la orientación al logro y a la excelencia debido a que este es un factor incluyente en las funciones y responsabilidades propias de su puesto de trabajo bajo estándares de calidad, de mejora continua y muy acorde con los procesos y estrategias que impactan directamente al cliente externo de la empresa.

En aras de unir esfuerzos e inversiones al interior de la organización es recomendable que el clima organizacional, por ser considerado un factor de riesgo psicosocial, sea articulado con los requerimientos de ley en lo referente a Seguridad y Salud en el Trabajo ( Decreto 1072 de 2015, Resolución 2646 de 2008) y la normatividad vigente ( OSHA 18001:2015) de esta manera se adquiere mayor productividad en las mediciones e intervenciones que se realicen en la empresa Asul.

A pesar de que existen muchos instrumentos reconocidos para la medición del clima organizacional, el hecho de haberse construido y validado uno específicamente para la empresa Asul, le da un carácter de pertinencia y contextualización para dar valor y relevancia a los resultados obtenidos y las intervenciones que deban realizarse.

Además, es un instrumento de base para ser aplicado nuevamente una vez se desarrolle la propuesta de intervención y así comparar el progreso e impacto de la misma.

La empresa Constructora Asul debe tener claro que medir no es solamente darse cuenta del estado colectivo de percepción de los colaboradores hacia la empresa, es también necesario ir en doble vía, es decir, la empresa debe informar a los colaboradores los procedimientos y estrategias viables de intervención a realizar para que de esta forma se mantenga una comunicación que alimente el valor de lo expuesto por el colaborador y la atención especial que merece en la organización por parte de la directivas y la gestión del talento humano.

Sería de gran valor que la encuesta no quedara solo en el personal vinculado, sino que se hiciera extensiva a los trabajadores de obra y contratantes para fortalecer tanto la medición como la intervención.

Aunque el énfasis de la propuesta expuesta fue en liderazgo y contrastado con los resultados como uno de los mejor puntuados, esto motiva a que la empresa continúe profundizando en las demás dimensiones para determinar cuál de ellas esta generando alguna inconformidad mayor por parte de los colaboradores de vinculación directa y que incide en las necesidades detectadas por la empresa como en la relación satisfacción personal, clima organizacional, desempeño y rentabilidad.

Para ello se puede partir desde el lema de la empresa “casas felices” por cuanto puede haber un temor oculto que lo vive y es que somos tan felices “que acá nadie tiene porque quejarse o manifestar sus inconformidades” .

Desde la recomendación de variables se recomienda ahondar e implementar un plan de acción para mejorar los resultados de la dimensión "*Ambiente humano, factores psicológicos*", pues el resto de variables tienen un alto nivel de correlación con esta, obteniendo así un aumento en la satisfacción del clima organizacional.

Esta dimensión cobija además de los aspectos medidos en cada ítem enunciado en la encuesta, la consideración de que los colaboradores sean “buena gente”, el nivel de camaradería entre ellos, el respeto, destacar la importancia de la persona en la empresa y la humanización en situaciones particulares (la mas típica, la concesión de permisos).

Se deja también como sugerencia a los directivos y gestión humana, hacer una análisis de los comentarios hechos por los colaboradores al terminar la encuesta y los cuales dejan entre ver que hay una queja en cuanto al incumplimiento de beneficios ofrecidos por parte de la empresa a los colaboradores y que pueden afectar su credibilidad y obviamente, el clima organizacional.

Desde otro punto de vista, el permitir la empresa Constructora Asul que la medición sea realizada por un agente externo, específicamente un profesional Magister en desarrollo humano y organizacional, da una connotación de relevancia y objetividad a los resultados y al proceso en general e igual debe hacerse también con la intervención pues enriquece objetivamente a los colaboradores, directivos y entornos.



Una vez socializados con directivos y gestión humana de la empresa, en un margen de tiempo prudente, los resultados de la medición y formas propuestas de intervención a partir de los mismo, este estudio se han convertido en una herramienta valiosa para el establecimiento de planes de mejoramiento, puesto que permiten determinar el impacto de las jefaturas en los resultados de la empresa y en la gestión del personal, generando la importancia de revisar las prácticas de administración del personal que la empresa desarrolla de una manera continua y sistemática.

Atendiendo las expectativas de la empresa, se sugiere el trabajo con líderes naturales y el proceso de transición de colaboradores a un nuevo puesto de liderazgo, como una forma de ascenso, lo cual se debe realizar por medio de un proceso: inicio, transformación, realineación, éxito sostenido. Además, acompañar desde Gestión Humana al “nuevo líder” en conocer la historia y la cultura de la empresa, sus prioridades para organizar un plan en el que establezca prioridades, oportunidades y estrategias para alcanzar los resultados en 90 ó 100 días. Para esta acción propuesta, se sugiere el modelo STARS<sup>25</sup> que comprende 5 categorías: proyecto emergente, transformación, crecimiento acelerado, restricciones y éxito sostenido.

Queda finalmente en manos de la organización Asul, ejecutar con una empresa consultora sólida y responsable, las intervenciones en el Clima Organizacional acá indicadas para que esto se vea reflejado en su consolidación y que hagan de la **Constructora Asul “una empresa admirada por sus colaboradores, respetada por sus competidores y apetecida por quienes aun no hacen parte de ella .**

---

<sup>25</sup> Este modelo se puede ampliar en Watkins (2007).

## BIBLIOGRAFIA

- Acosta, B. y Vanegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IIPSI*, 13 (1), 163-172. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744/3006>
- Agreda, M. y Muñoz, D. (2006). *¿Como influye el clima organizacional en la competitividad de las organizaciones?*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4004/131320.pdf?sequence=1>
- Alcaldía de Pereira. (2016). *Plan de Desarrollo Municipio de Pereira. 2016-2019*. Alcaldía de Pereira. Recuperado de <http://www.pereiracomovamos.org/es/ipaginas/ver/381/plan-de-desarrollo-municipal-2016---2019/>
- Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú).
- Bancato, B. y Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* (Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina). Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- Buendía, J. (2009). Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero (Tesis de grado, Universidad de Colombia, Manizales, Colombia). Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2019/1/josealejandrobueandiasierra2009.pdf>
- Cárdenas, L., Arciniégas, Y. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2 (2), 121- 127. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>

- Cardona, D. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, (30), 184-189. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v30n131/v30n131a10.pdf>
- Carrillo, J. (2011). Mejoramiento del clima organizacional para disminuir accidentes y ausentismo, relacionados con estrés laboral en constructoras del AMM (Tesis de grado, Universidad Autónoma de Nueva León, San Nicolás de la Garza, México). Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/2337/1/1080221587.pdf>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16, (28), 7-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
- Chuima, J. (2012). Nuevos modelos de intervención organizacional. En *Primer Congreso Internacional de Psicología Social y Desarrollo Humano*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/SvenDave/nuevos-modelos-de-intervencion-organizacional>
- Colombia. Ministerio de la Protección Social. *Resolución 002646* (2008). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Colombia. Presidencia de la República. *Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*, 1072 (2015). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>
- Edel, N. y García, A. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>
- Enciclopedia de Características (2017). Clima Organizacional. *Enciclopedia de Características*. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/#ixzz5JOjheobZ>

- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>
- García, M. e Ibarra, L. (2012). *Diagnostico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Gómez, A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *Acta colombiana de Psicología*, 11, 97-113.
- Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM. *ACTA Colombiana de Psicología*, 11, 97-113. Recuperado de [http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas\\_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/482/479](http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/482/479)
- Gómez, C. (2013). *Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus colombiana S. A.* (Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia). Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4840/1/TAD01259.pdf>
- Grupo Argos y Ascende Uniglobal. (2017, 17 de octubre). Dimensiones del Clima Laboral. *Grupo Argos*. Recuperado de <http://www.grupoargos.com.mx/blog/dimensiones-del-clima-laboral/>
- Guerrero, I. (2015). *Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional fortalecer el clima organizacional en la empresa construcción, gerencia y proyectos especializados S.A.S.* (Tesis de grado, Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia).

Hernández, R., Méndez S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, (59), 229-257. Recuperado de:

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utp.edu.co/science/article/pii/S0186104214712501>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2018). *Propuesta de intervención de clima organizacional 2017-2018*. Bogotá: Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/images/pdf/nuestra-entidad/Gestion/gestion-talento-humano/Bienestar/PLAN-DE-INTERVENCION-CLIMA-ORGANIZACIONAL-2017-2018.pdf>

Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*, 7 (9). Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917>

Ministerio de la Protección Social. (2007). *Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.

Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante. S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Revinpost Postgrado*, 21 (2), 213-248. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009)

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. (Monografía, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia).

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.

Salcedo, S. y Lozano, Y. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014* (Trabajo de grado, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia).

- Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3314/1/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%29.pdf>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico*, (27), 83-88.
- Serrano, Bill y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5 (11), 117-125. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>
- Sierra, Y. (2011). Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9 (1), 69-76. Recuperado de [http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen9\\_numero1/articulo\\_6.pdf](http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_6.pdf)
- Universidad Dominicana. (2016, 7 de enero). Características de un buen clima laboral. *Universia*. Recuperado de <http://noticias.universia.com.do/consejos-profesionales/noticia/2016/01/07/1135191/caracteristicas-buen-clima-laboral.pdf>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, Jennifer S., Aguilar, M. y Giraldo J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005), *Revista Diversitas - perspectivas en Psicología*, 2 (2), 329-349. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v2n2/v2n2a13.pdf>
- Visauta, B. (1989). *Técnicas de investigación social. Y recogida de datos*. Barcelona: PPU.
- Watkins, M. *Los primeros 90 días: estrategias de éxito decisivos para nuevos líderes*. España: Deusto.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A. Perfiles de expertos seleccionados.

#### Experto No 1

Ingeniero Civil Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

37 años de experiencia como:

Auxiliar de ingeniería constructoras

Ingeniero residente proyectos de vivienda sin cuota inicial y constructoras de obras

Diseño e intervención de obras Corporación Autónoma Regional de Risaralda CARDER

Jefe división de ingeniería geotécnica CARDER

Coordinador área infraestructura ambiental CARDER

Coordinador grupo evaluación, seguimiento y control ambiental CARDER

Evaluación planes de manejo ambiental para la construcción y apertura de licencias ambientales  
CARDER

Evaluación de proyectos de desarrollo vial Pereira y área metropolitana

Licencias ambientales para la extracción de materiales de arrastre y canteras CARDER

Plan de mejoramiento ambiental Departamento de Risaralda

Asesor de constructoras en Pereira y Área Metropolitana

#### Experto No 2

Ingeniera Industrial Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

Especialización en Gerencia del Talento Humano Universidad de Manizales

Auditora Interna Sistema de Gestión de Calidad

30 años de experiencia como:

Contratista Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, dirección Gestión Humana  
Bogotá

Contratista Unidad Administrativa Especial de Catastro

Asesora Sistema de Gestión de Calidad Fundación Escuela Taller Bogotá

Consultora para el programa Alianzas para la Innovación, formación empresarios Norte de Santander, Santander y Boyacá

Consultora Freelance para la firma AHG consultores asociados Bogotá

Asesora empresa de flores de Serrezuela S.A.S Bogotá

Formación auditores internos Pereira y Bogotá

Profesional especializado en Departamento par ala Prosperidad Social

Asesora Sistema Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001. ISO 13484

Consultora organizacional Arfacol Ltda Pereira

Coordinadora calidad Clínica Ver Bien Pereira,

Coordinadora calidad Nissi S.A. Pereira

Directora calidad Tecnodiesel Ltda Pereira

Directora administrativa y jefe de logística CI productos Básicos S.A. Pereira

Docente Universidad Santa Rosa de cabal UNISARC

Coordinadora de nomina y personal en ABB Transformadores Pereira

Asistente administrativo y operativo Serdan Regional occidente

Profesional administrativa Colmena riesgos profesionales

### **Experto No 3**

Comunicadora Social y periodista Universidad de Manizales

Especialista en comunicación organizacional Universidad de Manizales

Especialista en gerencia de mercadeos y ventas Universidad de Manizales

Conocimiento y manejo de estrategias y sistemas de CRM Costumer Relation Ship Management

12 años de experiencia como:

Líder comunicación Fundación Luker Manizales

Equipo comunicaciones Proyecto Manizales Campus Universitario

Profesional área de comunicaciones Cámara de Comercio de Manizales

Facilitadora en procesos de creatividad e innovación

Analista de comunicaciones Emtelsa S.A E.S.P



Organizadora Premio Nacional de Periodismo Ciudad de Manizales Orlando Sierra Hernández  
Trabajo con niños del Centro de Recepción de Menores de Manizales

#### **Experto No 4**

Abogada Universidad Libre de Pereira.

Especialista en derecho comercial UPB Armenia.

Especialista en derecho administrativo. Universidad de Medellín

28 años de experiencia como:

Asesora jurídica en el sector privado y asuntos de competencia pública, aplicación de métodos alternos de solución de conflictos, conciliación, arbitraje, amigable composición, gobierno corporativo.

Auditora de procesos de gestión de la calidad ISO 9001.

Asesor y consultora empresarial (entre otras, Asul)

Líder en planeación estratégica Cámara de Comercio de Pereira.

Formadora y asesora en Conciliación escolar.

Secretaria jurídica en empresas

Docente de cátedra Universidad Libre de Pereira

Directora del Centro de Arbitraje , conciliación y amigable composición Cámara de Comercio de Pereira

#### **Experto No 5**

Administrador de negocios internacionales Universidad de la Sabana Bogotá.

ILSC Business School Canadá

9 años de experiencia como:

Watson CE Sales Specialist SSA en la empresa IBM Colombia y México

Sotorage sales sepeciallist LCR en la empresa IBM Colombia y México

Power sales Speciallist LCR en la empresa IBM Colombia y México

System Sales Speciallist LCR en la empresa IBM Colombia y México

### **Experto No 6**

Ingeniero mecánico Universidad Nacional de Colombia sede Medellín

The English Studio Language School Uper Intermedaite Londres Inglaterra

17 años de experiencia como:

Auxiliar de ingeniera con énfasis en presupuesto y licitación de obras civiles y eléctricas.

Apoyo administrativo y logístico

Supervisor de construcciones de líneas de transmisión

En empresas transnacionales como Eléctricas de Medellín, PAHT Construcciones, IMEL Ltda, Edemtec y Ceingel .

Ingeniero cargo administrativo ISA filial Santiago de Chile

### **Experto No 7**

Arquitecta Universidad Pontifica Bolivariana Medellín

Especialista en intervención creativa de la Institución Universitaria Colegiatura Colombiana Medellín

Diseño, producción y montaje creativo de exposición facultad de museografía del Instituto Superior de Artes de Madrid España

14 años de experiencia como:

Docente Universidad Pontifica Bolivariana

Docente Institución Universitaria Colegiatura Colombiana

Proyectos culturales, investigación y de ciudad con: Museo Casa de la Memoria, Parque Ecológico interactivo Área Metropolitana Valle de Aburrá, Alianza Francesa, Centro Cultural Plaza de la Libertad, Museo Arqueológico, Parque Explora.

Proyecto arquitectónico Museo de Arte Moderno de Medellín

Exposiciones personales en el Museo de Antioquia y Centro Cultural de Medellín, Museo de Arte Contemporáneo de Bogotá.

Publicación cuadernos de memoria.

Premio concurso internacional del vivienda para estudiantes  
Reconocimiento estación para camioneros facultad de arquitectura Universidad Pontifica  
Bolivariana Medellín

### **Experto No 8**

Licenciada en Historia y Filosofía Universidad Autónoma Latinoamericana  
Abogada Universidad de Antioquia  
Maestría en Sociología de la Educación Universidad de Antioquia  
Experta en Neuroeducación  
Experta en uso de las TIC en el sector directivo.  
39 años de experiencia como:  
Secretaria jurídica Unión Sindical de Directivos Docentes de Antioquia USDIDEA  
Miembro directiva USDIDEA  
Directivo docente sector oficial  
Formadora de formadores  
Miembro del Comité de Salud Ocupacional de Antioquia  
Nominada en dos ocasiones al Premio Nacional a la Educación Fundación Nutresa

### **Experto No 9**

Negociador internacional Universidad San Buenaventura de Medellín  
14 años de experiencia como:  
Administración de proyectos de ingeniería eléctrica, manejo de compras, ventas y servicio al  
cliente, logística, comercio internacional, importaciones, exportaciones, estrategias de mercadeo,  
manejo de personal, control administrativo de tareas, planeación integral, contratación, selección  
e inducción del personal, control de inventarios.  
Administrador de obra EDEMCO filial Ecuador  
Gerente general de Cofee Kidgdom t/a Rodizio Londres Inglaterra  
Director logística y contable Marcelas Pedicure File Londres Inglaterra

Asistente de exportaciones Agencia de Aduanas Lacoste y Asociados S.A. Medellín

### **Experto No 10**

Bacteriólogo y laboratorista clínico Universidad Católica de Manizales

Especialista en Docencia Universitaria Universidad Católica de Manizales

Magister en Calidad y Gestión Integral Universidad Santo Tomás e Icontec Bogotá

40 años de experiencia como:

Investigador competencias laborales para el fortalecimiento de la calidad en las Pymes del sector de la construcción en el Valle de Aburrá Antioquia

Docente Universidad Católica de Manizales

Decana Facultad Ciencias de la Salud Institución Universitaria Colegio mayor de Antioquia

Coordinadora académica y de extensión Facultad Ciencias de la Salud Institución Universitaria Colegio mayor de Antioquia

Bacterióloga Hospital Universitario de Caldas

Participación en Autoevaluación institucional

Participación procesos de calidad NTCGP 1000 e ISO 9001

Líder acreditación de programas académicos de pregrado

Auditora interna Sistemas de Gestión Integral

Visitadora pares académicos Ministerio de Educación Nacional

Coordinadora académica en el área de la salud pruebas Saber Pro Ministerio de Educación Nacional e ICFES

Publicaciones en Hora de la Excelencia Periódico Micromundo Universidad Católica de Manizales

Autora libro electrónico Hábitos de Estudio y Habilidades esenciales en el ámbito universitario

Reconocimiento por consolidación del Sistema de Gestión Ambiental en la Institución Universitaria Colegio mayor de Antioquia

Merito a la excelencia cultura de calidad y productividad bajo el esquema de mayor compromiso con objetivos en la Institución Universitaria Colegio mayor de Antioquia

## **Experto No 11**

Sociólogo Universidad Cooperativa de Colombia Bucaramanga

Magister en el Desarrollo educativo y Social Universidad Pedagógica Nacional

Coaching ontológico Argentina

Comunicación Efectiva Argentina

Planeación y evaluación estratégica Buga

28 años de experiencia como:

Asesor pedagógico y conceptual Corporación Talento Humano por Colombia

Formador de formadores

Gerente Plan Nacional Decenal de Educación Ministerio de Educación Nacional

Consultor Etica Publica Csal & Associates inc Paraguay

Consultor diagnostico de practicas de ética Policía Nacional de Colombia

Consultor formulación códigos de buen gobierno y altos mandos Policía Nacional de Colombia

Consultor código de ética comunicaciones María & Ltda El Salvador

Consultor asociado estudios de percepción de stakeholders de la Petrolera HOCOL S.A.

Elaboración manual estratégico OCENSA S.A.

Consultor Cámara de Comercio de Bogotá

Consultor Ministerio de Minas y Energía Bogotá

Coordinador académico y consultor en gestión ética Centro Colombiano de la Responsabilidad Empresarial Bogotá

Jefe regional Departamento Administrativo de Planeación Distrital Bogotá

Consultor Programad e las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD

Conferencista Nacional e Internacional

Tutor, coordinador y conferencista proyectos de investigación Pontificia Universidad Javeriana Bogotá

Autor del libro Líder transformador

Autor del libro gerencia social integral e incluyente Universidad de la Salle

Coautor libro Para construir una convivencia democrática

Autor libro hacia una convivencia respetuosa

Medalla Brigadier General Jaime Ramírez Gómez Policía Nacional

Premio Nacional de Pedagogía Universidad Javeriana y Fundación internacional de Pedagogía

Conceptual Alberto Merani

### **Experto No 12**

Odontólogo Universidad CES Medellín

Pupilo privilegiado Clínica Marlon Becerra Medellín, Montería y Bogotá

Especialista en estética Universidad de New York

10 años de experiencia como:

Gerente propietario Boreal Estudio Odontológico

Odontólogo Hospital General de Medellín

Odontólogo Universidad Ces

Tallerista en higiene oral y prevención

Odontólogo consultorio particular

Odontólogo dispensario Fuerzas Militares de Colombia sede Montería

Gerente y emprendedor Arepas Don Paisa Montería

Gerente y propietario cadena de restaurantes El Portón parrilla Montería

Escritor Artículo internacionales en medicina oral

Mención de honor Universidad Ces Medellín

### **Experto No 13**

Zootecnista Universidad de Santa Rosa de Cabal UNISARC

Empresario emprendedor Pereira y Montería

Estudios en gerencia de la excelencia, Marketing, actitud positiva, emprendimiento, creación y fortalecimiento de empresas y negocios

17 años de experiencia como:

Gerente y propietario Pollos y Pollos  
Gerente y propietario Sube sin limites  
Gerente y propietario Inverdigo  
Tallerista Colegio Mayor de Antioquia  
Tallerista Universidad Santa Rosa de Cabal Chocó  
Distribuidor Hebalife

#### **Experto No 14**

Politólogo Universidad Pontificia Bolivariana Medellín  
Especialista en gerencia de Proyectos Universidad Pontificia Bolivariana Medellín  
Corrección de estilo  
Normalización de artículos  
7 años de experiencia como:  
Investigador auxiliar análisis de contextos de dinámicas de seguridad y consolidación territorial en la región de montes de María  
Tallerista Gestinpro Sistemas de Gestión Integral  
Profesional en la construcción de contenidos Museo Casa de la Memoria  
Organizador biblioteca y archivo histórico Museo de Arte Moderno de Medellín  
Grupo de investigación estudios políticos Colciencias  
Miembro semilleros de estudios de literatura y artes factores culturales  
Participación semilleros conflicto y construcción de paz  
Reconocimiento beca emerging leaders in the Americas Program otorgada por el gobierno de Canadá  
Mejor promedio académico otorgada en cinco veces por la Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín  
Bachiller por Colombia beca Ecopetrol  
Mejor promedio pruebas SABER 11<sup>a</sup>  
Mejor puntaje pruebas Saber Pro Ciencias Sociales en Colombia.

### **Experto No 15**

Administradora de empresas Universidad de La Sabana

Especialización en Gerencia Financiera Internacional Universidad de la Sabana

Especialización en Gerencia de Proyectos Universidad El Bosque

Diplomado en Finanzas Empresariales Universidad Pontifica Bolivariana

Diplomado en Gerencia de Riesgos en proyectos

Diplomado en gestión Estratégica de Comunicación y mercadeo Universidad de La Sabana

Estudios en entrenamiento en estrategias de negocio, planeación financiera, preparación y evaluación de proyectos y diagnostico financiero

14 años de experiencia como:

Analista de cartera y crédito Banco de Bogotá

Administrador de proyectos Schroeder y Camargo

Administrador de proyectos Inelectra S.A.

Gerencia de Planeación operativa Morelco S.A.

Gerente comercial

### **Experto N° 16**

Psicóloga Clínica y Organizacional Universidad Antonio Nariño

Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional Universidad Tecnológica de Pereira

Diplomados en Alta Dirección Empresarial y Gerencia Estratégica Universidad Javeriana

Diplomado en PNL con la Universidad Eafit

25 años de experiencia como:

Gerente de Recursos Humanos de la empresa Asea Brown Boveri, Compañía Líder Mundial en el sector Electromecánico desarrollando todos los procesos estratégicos de la organización para Colombia y apoyando los procesos de selección de Brasil, México, Argentina y Perú.



Consultora en temas de Desarrollo de Competencias Gerenciales, Selección de Personal, Valoración de Personal, Coaching, Liderazgo, Manejo de Emociones, Inteligencia Emocional, Trabajo en Integración de Equipos, Comunicación, Cambio, Formación de Formadores, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, áreas en las cuales ha desarrollado instrumentos de diagnóstico e intervención con resultados de impacto altamente satisfactorios.

Consultora en Ingenio Risaralda, Coats Cadena, Evedisa, Tipsa, Okla Importadora, Laboratorios Nissi, Seguros del Estado, Ortocentro, Basc, Atransec, Agentur, Media Commerce, Cámara de Comercio, Comité de Cafeteros, Adecco, Exportadora de Café Louis Dreyfus, FebanColombia, Gastrocoop, Seguridad Nacional, Socomer, Cooperativa de Transportadores de Belén de Umbría, ASUL, Maracay Ciudad Campestre. Motel Amasis, Energitel, Multident, Mak Janna, y Textiles Omnes del Sector público como el Das, Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda, Alcaldía de Santa Rosa, Secretaría de Salud Municipal, Instituto de Audiología, Carder, Dane, Coodesuris, Aeropuerto y Asodiris, entre otras.

Docente de la Universidad Católica en pregrado de Administración de Empresa, en temas de selección de personal por competencias.

Directora en empresa propia de consultoría Clínica y Organizacional CreSer.

### **Experto N° 17**

Psicóloga Clínica y Organizacional Universidad Antonio Nariño

Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional Universidad Tecnológica de Pereira

Diplomados en Gerenciamiento Estratégico Universidad Javeriana

20 años de experiencia como:

Coordinadora de Selección de la empresa Asea Brown Boveri, Compañía Líder Mundial en el sector Electromecánico.

Consultora en temas de Desarrollo de Competencias Gerenciales, Selección de Personal, Valoración de Personal, Coaching, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Comunicación, Cambio, Formación de Formadores, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, áreas en las cuales

ha desarrollado instrumentos de diagnóstico e intervención con resultados de impacto altamente satisfactorios.

Psicóloga Consultora con compañías del sector privado como: Ingenio Risaralda, Coats Cadena, Evedisa, Tipsa, Coats Cadena, Okla Importadora, Laboratorios Nissi, Seguros del Estado, Ortocentro, Basc, Atransec, Agentur, Media Commerce, Comité de Cafeteros, Adecco, Exportadora de Café Louis Dreyfus, FebanColombia, Gastrocoop, Seguridad Nacional, Socomer, Cooperativa de Transportadores de Belén de Umbría y del Sector público como el Das, Alcaldía de Pereira, Alcaldía de Santa Rosa, Secretaría de Salud Municipal, Instituto de Audiología, Carder, Dane, Coodesuris, Aeropuerto y Asodiris, entre otras.

En el Programa Educar Juntos Pautas de Crianza, tiene una experiencia de 4 años, las cuales fueron trabajadas en la Alcaldía de Pereira, Carder, Atransec e Instituto de Audiología. Además se cuenta con un equipo multidisciplinario, el cual de acuerdo a su experiencia y conocimiento, apoyan en este proceso.

Directora de proyectos en la empresa de consultoría Clínica y Organizacional CreSer.

### **Experto N° 18**

Ingeniero Industrial Universidad Tecnológica de Pereira del 2015.

Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional Universidad Tecnológica de Pereira,

Diplomados: Líder Coach certificado por Business & Innovation Institute of America (BiiALAB)

Formador Transformador certificado por Europa Campus

Diplomado en Coaching y Mentoring de la Universidad Tecnológica de Pereira.

6 años de experiencia como:

Emprendedor empresa “Wish”.

Expositor en la feria empresarial más importante del eje cafetero, EXPOCAMELLO

Director General en la empresa de consultoría Clínica y Organizacional CreSer, manejo financiero y administrativo de la empresa, asesor y consultor en la creación de planes

estratégicos, estructuración de procesos, desarrollo de equipos de trabajo bajo la metodología OUTDOOR TRAINING e intervención en el talento humano para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Experto N° 19**

Sicóloga

Magister en Administración de desarrollo humano y organizacional Universidad Tecnológica de Pereira

Coach organizacional certificada por la ICF

Especialista en seguridad y salud en el trabajo

Creadora y propietaria de la empresa: Crea Consciencia y Cambio

12 años de experiencia como:

Acompañamiento varias empresas y procesos, dentro de ellas a la Universidad Tecnológica de Pereira

Experiencia en selección, formación, y como JRRHH, actualmente asesora y consultora externa Consultora en temas de Desarrollo de Competencias Gerenciales, Selección de Personal, Valoración de Personal, Coaching, Liderazgo, Inteligencia Emocional, Trabajo en Integración de Equipos, Comunicación, Cambio, Formación de Formadores, Gestión de Recursos Humanos por Competencias y salarios.

### **Experto N° 20**

Abogada Universidad de Medellín

Magister en Administración de desarrollo humano y organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira

21 años de experiencia como:

Actualmente Jefe de RRHH Comred Pereira

Docente universitaria

Jefe de RRHH de Almacenes Éxito Experta en derecho laboral y en la esencia del ser

Experiencia en recursos humanos

Consultora en temas de Desarrollo, Selección de Personal, Valoración de Personal, Liderazgo, Comunicación, Cambio, y relaciones laborales.

**Experto N° 21**

Psicóloga, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia

Estudio en el exterior: Advanced Diploma in Business Management Cambridge Institute en Australia

12 años de experiencia como:

Jefe de RRHH en Almacenes éxito S.A regional Antioquia

Analista de selección de empresas como Almacenes Éxito y Claro Colombia

Experiencia en recursos humanos en diferentes empresas.

## **ANEXO B. Invitación expertos Método Delphi.**

Pereira, mes día año

Título xxxx

**XXXXXXXXXX**

Empresa XXXX

Ciudad

ASUNTO: Invitación Panel de Expertos para validar encuesta de clima organizacional con énfasis en liderazgo.

Cordial saludo.

Mi nombre es Edwin Augusto López Sánchez y me encuentro realizando mi trabajo de grado *“Propuesta de medición e intervención del clima organizacional con énfasis en la dimensión de liderazgo”* para optar al título de programa de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional con la Universidad Tecnológica de Pereira.

Uno de los objetivos del trabajo es elaborar la encuesta de clima organizacional mediante el Método Delphi.

El Delphi es una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios o apreciaciones individuales de expertos sobre un problema, procesar la información a través de recursos estadísticos y llegar a construir un acuerdo general del grupo.

Teniendo en cuenta su perfil profesional y espíritu de servicio y apoyo con la investigación para el mejoramiento empresarial, agradecería amablemente hiciera parte del grupo de expertos para la validación de los enunciados contenidos en dicha encuesta.

Su valiosa participación tiene dos pasos:

*PASO 1.* Con este correo, se le envía un cuestionario con una serie de enunciados, de los cuales usted solo **resaltaría con verde** los que considere deben ir en la encuesta y agregaría con sus propias palabras **resaltado en amarillo** otros que considere pertinentes.

*PASO 2.* Se le enviaría un segundo cuestionario con el aporte de los demás expertos (después del análisis hecho por el investigador y asesores), para que le haga una nueva lectura con la instrucción anterior y selección final de los enunciados.

En el trabajo de grado se le darán los respectivos créditos a su participación en agradecimientos, diseño metodológico, análisis de resultados y bibliografía. Además, haciendo honor a la misma, se le enviaría un diploma para su hoja de vida.

Seguro de contar con su colaboración por cuanto el grupo exigido por la investigación mínimo son 7 expertos, agradezco enviarme un correo con a [edwinlo18@hotmail.com](mailto:edwinlo18@hotmail.com) antes **del día de mes con sus aportes del Paso No X.**

Bendiciones y éxitos.

Cordialmente,

Edwin Augusto López Sánchez  
C.C. 4582971 de Santa Rosa de Cabal (Rolda)  
Abogado Universidad Libre Seccional Pereira  
Especialista en Derecho Laboral y Seguridad Social Universidad del Rosario  
Actualmente Jefe de Recursos Humanos en Almacenes Éxito S.A. Pereira  
Estudiante de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional Universidad Tecnológica de Pereira  
Celular 3116443485  
e-mail a [edwinlo18@hotmail.com](mailto:edwinlo18@hotmail.com)

**ANEXO C. Formato de acta para reuniones con la Constructora Asul Pereira (R)**

<b>PROTOCOLO N°</b>	<b>Hoja __ de __</b>
---------------------	----------------------

<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>	<b>Horario</b>	<b>Próxima Reunión</b>

<b>ASISTENCIA</b>	
<b>Asistentes</b>	<b>Firmas asistentes</b>

<b>TEMAS</b>	
<b>DESARROLLO</b>	

**ANEXO D. Certificación de participación para expertos Método Delphi.**





**ANEXO E: Encuesta de clima organizacional con énfasis en liderazgo diseñada para la empresa Constructora Asul S.A.S de Pereira (R)**

**OBJETIVO:** Determinar el conjunto de percepciones, satisfacciones e interpretaciones que tienen las personas que laboran en la empresa frente a su ambiente o entorno de trabajo.

Esta encuesta es **totalmente anónima y confidencial**, no requiere diligenciar sus datos personales. Los resultados son globales y la empresa no tendrá copia de las encuestas diligenciadas.

**PARTE I: CARACTERIZACIÓN**

**Instrucciones:** Marque **haciendo clic** solamente en la casilla que le corresponda de acuerdo con su condición personal y laboral.

**Sexo:** Hombre       Mujer

**Edad actual:**

Menor 25 años       Entre 25 y 35 años       Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años       Mayor de 55 años

**Nivel de Educación:**

Primaria       Secundaria       Técnica o tecnológica

Universitaria completa       Universitaria incompleta       Especialización

Maestría       Doctorado

**Estado civil:**

Soltero       Casado       Separado       Unión libre

**Vive:**

Solo       Con pareja       Con Pareja e hijos       Con Hijos

Con Padres  Otro,  quién (es) \_\_\_\_\_

**Área en la que desempeña su cargo:**

Construcción  Comercial  Financiera  Administrativa   
Proyectos

**Tiempo laborado en la Empresa:**

Menos de 1 año  1 a 5 años  6 a 10 años   
Mas de 10 años

**Tipo de contrato:**

Termino fijo inferior a un año  Indefinido   
Obra labor o servicio prestado

**Nivel salarial:**<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

1 salario mínimo (\$781.242)  Entre 1 y 2 salarios mínimos   
Entre 3 y 4 salarios mínimos  Entre 4 y 5 salarios mínimos   
6 o Más de 6 salarios mínimos

**Parte II – ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**INSTRUCCIONES ENCUESTA ON LINE:** A lo largo de esta encuesta encontrará una serie de preguntas sobre distintas situaciones que usted considere se pueden presentar (o no) en la Empresa. Utilice la siguiente escala para responder:

**Totalmente de acuerdo (equivale a 5)**  
**De acuerdo (equivale a 4)**  
**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (equivale a 3)**  
**En desacuerdo ( equivale a 2)**  
**Totalmente en desacuerdo ( equivale a 1)**

Por favor: **HAGA CLIC** en aquella opción que más se acerque a su percepción, sentir o actuar. **ESCOJA SOLO UNA OPCIÓN** Por pregunta. Responda la encuesta en su **totalidad**. Si se equivoca, por favor haga clic nuevamente en la respuesta que considere correcta

<b>A - Liderazgo: Su jefe inmediato:</b>					
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
1. Muestra disposición para atender a los empleados, conocer y en lo posible satisfacer sus necesidades, expectativas y así cumplir la misión de la empresa.					
2. Coordina o delega acciones y esfuerzos con su equipo de trabajo para el logro de los objetivos comunes.					
3. Genera habitualmente alternativas para mejorar procesos y dar soluciones efectivas a los problemas cotidianos.					
4. Propone e implementa acciones efectivas para el desarrollo de los procesos, respetando políticas, procedimientos y estrategias de la empresa.					
5. Tiene sentido de pertenencia y energía en lo que hace, sus comportamientos, se convierten en inspiración para los integrantes del equipo.					
6. Actúa de manera transparente y honesta.					
7. Cumple con horarios y procedimientos de la organización durante la ejecución de su trabajo.					
8. Cuenta con credibilidad por su conocimiento, idoneidad, ejemplo, comportamiento y experiencia.					
9. Planifica su trabajo, actividades y personas como parte del cumplimiento de su rol.					
10. Administra efectivamente los tiempos (horarios, descansos, vacaciones) y recursos disponibles.					
11. Es capaz de presentar y elegir entre varias alternativas aquellas más viables para su equipo y la consecución de los objetivos de la empresa.					
12. Genera confianza en su equipo de trabajo por que cumple sus promesas, hace lo que dice y respalda el trabajo de sus colaboradores.					
13. Es cercano con su equipo, se relaciona de manera asertiva y respetuosa (saluda, pide el favor, da las gracias, se despide).					
14. Reconoce el potencial de las personas, apoya y facilita las oportunidades de desarrollo personal y profesional de su equipo.					
	<b>Totalmente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo,</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en</b>

Planteamientos respecto al clima organizacional	de acuerdo (5)	(4)	ni en desacuerdo (3)	(2)	desacuerdo (1)
15. Evita el trato preferencial en la asignación de actividades, horarios y oportunidades con sus colaboradores.					
16. Distribuye equitativamente el trabajo que se debe realizar para atender solicitudes especiales y acorde con las funciones del cargo.					
16. Distribuye equitativamente el trabajo que se debe realizar para atender solicitudes especiales y acorde con las funciones del cargo.					
17. Comunica de forma clara y oportuna la información de la empresa para alinear los equipos de trabajo.					
18. Se le puede decir respetuosamente lo que está sucediendo, escucha con atención y responde de forma clara, oportuna y precisa.					
19. Sus acciones se enfocan hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos y hace seguimiento a los indicadores implementando acciones de mejora.					
20. Es capaz de diseñar, gestionar, implementar, hacer seguimiento y evaluar proyectos que respondan a las necesidades de la organización.					
21. Asume con disposición los cambios que se generan al interior de la organización o de los procesos.					
22. Se siente orgulloso e integrado al trabajar en la empresa demuestra respeto, hace críticas que construyen y expresa gratitud.					
23. Maneja adecuadamente sus emociones en situaciones de presión (tiempo, imprevistos, desacuerdos, oposición, incremento de la exigencia).					
24. Confía en su equipo de trabajo y delega con confianza responsabilidades que estimulan al colaborador para hacer su trabajo sin necesidad de supervisión continua.					
25. Se involucra en las decisiones que impactan su labor y ambiente de trabajo.					
26. El líder cuenta con autonomía para realizar su respectivo trabajo.					
27. Asume la responsabilidad de sus actos ante los errores cometidos y los comunica a quien corresponda para buscar solución a los mismos.					
28. En su equipo de trabajo promueve la confianza, respeto, responsabilidad y colaboración.					
29. Se le puede hacer cualquier pregunta razonable y da una respuesta directa.					

<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
30. Brinda importancia y respeto a las ideas ajenas o sugerencias presentadas por las personas que laboran en la empresa.					
31. Entrega de manera concreta las instrucciones de trabajo al colaborador y verifica que las hayan comprendido antes de realizar la labor.					
32. Muestra disponibilidad para hablar con las personas que trabajan en la empresa, incluso cuando se trata de cosas difíciles.					
33. Se toma el tiempo necesario para orientar a los colaboradores cuando lo necesitan o cuando algo va mal con sus funciones, el equipo de trabajo se siente apoyado por él.					
34. Reconoce el esfuerzo y compromiso e incentiva el interés de los colaboradores trabajadores por la empresa.					
35. Las relaciones jefe y colaborador son respetuosas y de apoyo mutuo.					
36. Utiliza los errores cometidos por su equipo de trabajo como una oportunidad para aprender, en vez de sancionar y generar miedo.					

<b>B- Ambiente de trabajo:</b>					
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
37. Se siente a gusto con su lugar de trabajo, es un lugar adecuado para trabajar.					
38. Este lugar ofrece condiciones adecuadas de higiene, orden y seguridad para mantener su salud.					
39. La empresa suministra información técnica acorde al manejo de seguridad y salud ocupacional en el trabajo.					
40. Usted cuida, organiza y conserva los elementos que le confían para el desempeño del trabajo.					
41. Realiza bien su trabajo y optimiza los recursos.					
42. La empresa promueve actividades necesarias para el cuidado de la salud, seguridad ocupacional y condiciones laborales de las personas que trabajan en ella.					

<b>C - Ambiente humano, factores psicológicos:</b>					
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
43. Se siento valorado como profesional y persona.					
44. Trabajar en la empresa es interesante, entretenido, se siente feliz y complacido.					
45. Las personas de la empresa están dispuestas a dar más de sí para hacer bien el trabajo, les interesa lograr los objetivos propuestos y disfrutar los resultados.					
46. La empresa tiene como valor el respeto y buen trato para todas las personas sin importar el cargo que se desempeñe.					
47. Se siente motivado para contribuir al logro de las metas de la empresa.					
48. Sus contribuciones son importantes y se siente realmente útil con la labor que realiza.					
49. Cuando las personas ingresan, cambian de función o área, se les brinda una inducción y entrenamiento en el nuevo cargo.					
50. Se adapta con facilidad cuando debe trabajar bajo presión, y recibe apoyo de sus jefes y compañeros para lograrlo.					
51. En la empresa dan confianza y autonomía necesaria para efectuar el trabajo de forma adecuada, tomar decisiones, generar ideas y resolver problemas.					
52. Confían en que las personas hacen bien su trabajo sin extrema supervisión.					
53. En la empresa motivan a equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar.					
54. El colaborador confía y puede opinar en las decisiones tomadas por su jefe o la dirección para realizar mejor su trabajo.					
55. La empresa organiza diversas actividades que contribuyen al bienestar, progreso, desempeño de los colaboradores y a un mejor clima laboral.					
56. Las personas que trabajan en la empresa participan en las diversas actividades que contribuyen al bienestar, progreso, desempeño de los colaboradores y a un mejor clima laboral.					
57. Cuando recibe la retroalimentación de su trabajo se siento respetado y entendido.					

<b>D - Relación en el trabajo y convivencia laboral:</b>					
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
58. En la empresa las relaciones interpersonales son respetuosas, armónicas y cálidas.					
59. Se fomenta el trabajo en equipo, hay integración y esfuerzo para alcanzar las metas propuestas.					
60. Se promueve un sentimiento de familia, cooperación y equipo y se puede contar con la ayuda de otros.					
61. Las personas son tratadas con justicia y equidad, independiente de su edad, tipo de contratación, orientación sexual, raza, nivel socioeconómico, creencias o ideologías.					
62. Tiene la oportunidad de ser escuchado en caso de ser tratado de forma injusta.					
63. Trabaja fácilmente con personas que tienen puntos de vista diferentes a los suyos.					
64. En la empresa se promueve el respeto por la diferencia.					
65. En la empresa la toma de decisiones es ágil y oportuna.					
66. Las personas se interesan por solucionar los conflictos de manera constructiva por medio del diálogo, se respetan y cumplen los acuerdos y compromisos adquiridos.					

<b>E - Comunicación interna:</b>					
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
67. Se accede con facilidad a la información necesaria para realizar el trabajo, llega oportuna y directamente a los interesados.					
68. Hay buena capacidad de escucha y se generan espacios institucionales donde se pueden conversar con las personas sobre diversos temas y de interés común.					
69. Comunica de forma clara sus expectativas, intereses o necesidades.					
70. Existen canales de comunicación adecuados y suficientes que permiten la difusión de la información y disminuyen los malos entendidos.					
71. Las personas evitan las intrigas o comentarios mal intencionados como medio para comunicarse u obtener beneficios a su favor.					
72. En la empresa es ágil la comunicación con los colaboradores cuando estos requieren información o servicios.					

<b>F - Estructura organizacional:</b>					
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
73. Cumple con esmero y responsabilidad las funciones que le han sido asignadas.					
74. Conoce las metas de la empresa porque están bien definidas y han sido difundidas claramente.					
75. Cuando ingresa a la empresa tiene una buena inducción y es claro lo que tiene que hacer (misión, visión, gobierno corporativo, valores, objetivos, funciones, procedimientos, tareas, desempeños, prácticas, responsabilidades, protocolos, acuerdos, reglamentos, normas, criterios de evaluación y afines).					
76. La empresa cumple las metas que se proponen porque hay claridad hacia dónde va la organización.					
77. Cuando surgen dificultades en el trabajo se gestionan las soluciones de acuerdo con la función de cada persona.					
78. Conoce exactamente los resultados que se esperan de usted conforme a las competencias, habilidades y destrezas que exige su cargo.					
79. Cuando se presentan inconvenientes en el trabajo, los empleados tienen claro ante cuál instancia hay que acudir.					
80. Dispone del tiempo necesario para realizar bien su labor.					

<b>G - Desempeño:</b>					
<b>Planteamientos respecto al clima organizacional</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
81. De acuerdo con las funciones asignadas a su cargo, le permiten aportar ideas y le plantean retos que lo motivan.					
82. Cuenta con los recursos administrativos, financieros y técnicos necesarios para realizar bien su labor y son suministrados oportunamente.					
83. El trabajo que realiza es acorde con sus funciones.					
84. Ante los errores o incumplimiento de las responsabilidades se buscan soluciones viables para enmendarlos oportunamente.					
85. La retroalimentación de la forma como realiza su trabajo se hace de forma periódica para mejorar los procesos.					



Planteamientos respecto al clima organizacional	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
86. A medida que realiza su trabajo puede darse cuenta si lo esta haciendo adecuadamente y acorde con las metas de la empresa.					
87. Su evaluación de desempeño es ajustada a las funciones del cargo.					
89. Se organizan y coordinan las labores con otros compañeros del área de manera eficiente.					
90. En la empresa se realizan evaluaciones de desempeño individuales para identificar fortalezas y oportunidades de mejora.					
91. Conoce con anterioridad la forma en que se realizará su evaluación de desempeño.					

#### H - Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional:

Planteamientos respecto al clima organizacional	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
92. La empresa tiene claro que sus colaboradores tienen prioridades personales diferentes a las empresariales, son reconocidas como personas y no solo como trabajadores.					
93. Una política de la empresa es el reconocimiento especial a los colaboradores que se han destacado en su trabajo.					
94. La empresa le ofrece capacitación, formación y otras formas de aprender cosas nuevas para crecer personal y laboralmente, de acuerdo con las necesidades y funciones que desempeña.					
95. En esta empresa a las personas se les paga de forma adecuada acorde con cargo, funciones y responsabilidades establecidas.					
96. Los ascensos son obtenidos por los resultados en los indicadores de gestión o desempeño laboral.					
97. Tienen beneficios legales, bonificaciones por labor o meta cumplida, o tiempos especiales para atender necesidades personales.					
98. La empresa se preocupa por el bienestar de su familia y promueve actividades que los integran.					
99. Ha tenido oportunidad de irse a trabajar a otro lugar pero encuentra mayores beneficios en esta empresa y por eso continua en ella.					
100. Un despido masivo seria lo último que pasaría en esta empresa.					

*¿ Que quisiera o le parece importante agregar que no haya sido contemplado en este cuestionario en lo que se refiere a **Clima Organizacional** de la empresa? Anótelos a continuación:*

---

---

---

***¡Hemos finalizado, gracias por su colaboración!***

**ANEXO F. Observaciones, comentarios y sugerencias registradas por los encuestados al finalizar el diligenciamiento de la encuesta para medir el C.O. en la empresa Constructora Asul Pereira (R).**

Textualmente se recogieron los siguientes comentarios u observaciones realizadas por los encuestados en el espacio asignado al final para tal efecto en la encuesta:

- La puntualidad en el horario.
- Conciencia de servicio al cliente interno y externo .
- La visible cordial relación de respeto, armonía y compromiso entre los socios de la empresa y para con nosotros sus colaboradores, es un gran ejemplo que se refleja en nuestro ambiente laboral.
- La entrega de beneficios que tiene la empresa no es clara.
- Considero que el C.O. debe medirse incluyendo a las obras, las cuales hacen parte de Asul y en ocasiones se sienten excluidas.
- Confidencialidad y Comentarios ofensivos (inoportunos).
- Confidencialidad en la información suministrada a otros departamentos que interactúan con todas las áreas de la organización.
- Me hubiera gustado que cada pregunta tuviera su opción para aportar algún comentario no al final de la encuesta, ya que tenemos sugerencias para varios casos:

En la pregunta 46 me parece que algunos funcionarios cuando tienen mucha carga laboral o estrés y uno va a preguntarles algo son realmente groseros.

En la pregunta 49 las inducciones las da el mismo personal que va a entregar el cargo y es agotante explicar paso a paso todo y fuera de eso tener el nuevo cargo o cambio de obra a la vez. Deberían de existir los manuales o funciones de cada cargo establecidas al personal que ingrese.

En la pregunta 65 considero que la empresa se demora demasiado en la toma de decisiones y esto genera retraso y que al llegar la decisión a la dependencia los empleados tenga que trabajar muy rápidamente para desarrollar la decisión.

En la pregunta 53 esa decisión no la toma la empresa la toma cada jefe inmediato y a veces toca trabajar sábados todo el día y lunes festivos para tener los objetivos al día de los cronogramas de obra y me parece que no piensan en el poco tiempo que le queda al empleado para estar con su familia totalmente en desacuerdo.

En la pregunta 80 tengo un caso especial, con el departamento de proyectos donde una empleada de ese departamento dejo atrasar en sus tareas de devolución de reservas, se tomó la decisión, adivinen, superar de pasarle esa responsabilidad a los auxiliares y tenemos contratistas desde años pasados acosándonos diariamente por sus reservas. Se nos entregó todo lo atrasado y fuera de eso todo lo que tenemos de mas, así que no se cuenta con el tiempo suficiente para realizar todas las labores, para finalizar. No se porque el departamento de contabilidad siempre nos pone a conciliar datos que sacan de edificar y a buscar acta por acta para verificar que la información si sea correcta, se supone que el programa edificar debe de estar coordinado, es un gran desgaste buscar información en miles de actas elaboradas; considero que la información debe ser eficiente y veraz por parte de contabilidad.

- Considero importante que la empresa contribuya y atienda de mejor manera los procesos de producción (obras) pues son en ellas donde se genera el objetivo principal de la empresa el cual es el de reportar utilidades; las utilidades principales de la empresa se generan en las obras, no en la oficina principal.
- Sería ideal que si hay algo que esta mal o se está haciendo mal se lo hagan saber, ya que muchas veces uno piensa que todo esta marchando de la mejor forma.
- También considero que si uno propone algo, que se le de importancia y no dejarlo ahí quieto o pasar por alto ya que se entiende que no les importa.
- Cuando una persona tiene exceso de trabajo, expresarlo para que otras personas puedan apoyar, porque debido a eso es que no le dan importancia a las ideas que uno propone porque la persona puede estar muy ocupada.
- Hay personas que cometen errores y uno tras otro seguidamente, sería ideal proponer algo para que mejoren esto también sucede porque otras personas piensan que todo está bien y no.
- Considero importante reuniones periódicas para presentar al nuevo personal y sus funciones, eso facilitaría a quien debemos dirigirnos dependiendo de las diferentes necesidades.
- Se debería dar a todos los colaboradores el mismo trato en la entrega de dotaciones sin importar el nivel del cargo, ajustado a lo legal.
- La empresa debería tener algunos espacios para que los empleados se capaciten y crezcan en el área de acuerdo con su cargo. Aclaro que por llevar solo 6 meses en la compañía, a lo mejor estos existan y, yo no tenga conocimiento de los mismos.
- Tener presente el tiempo de descanso.

- Considero que así está bien.
- Me gustaría que a la hora de la devolución la formaleta de las obras se desencofrara bien para que no hubiera tanto daño en ella y fuera mas fácil el proceso en nuestro departamento.
- Si me gustaría que subieran el sueldo en algunas labores.
- Las integraciones de personal administrativo y de obra no se volvieron a realizar, y eso a la larga era una motivación para el trabajo, ya no se volvieron a dar ningún tipo incentivos ni económicos ni personales.
- Siempre dicen que se están en espera de calificaciones a nivel laboral para otorgar bonificaciones y nos tienen hace dos años con el mismo cuento.
- Nunca nos dan a conocer las calificaciones (si hemos mejorado o no con respecto al proceso que se lleva en Creser)
- Las personas que tenemos para dar nuestras opiniones (en la oficina principal) no dan las respuestas ni las ayudas que uno espera.
- En obra nos sentimos como si no perteneciéramos a la empresa ya que no nos valoran las competencias ni la calidad humana como debería ser.
- Con tristeza se observa que no han cumplido lo que prometen con respecto a las bonificaciones que se quitaron de la empresa basados en un plan de calificación por competencias que nunca llegó.
- Cada vez mas hemos perdido incentivos que de una u otra manera nos hacían querer mas y mas la empresa (integraciones de mitad y fin de año).

- Siento que no me valoran como persona ni como trabajador ( no se tiene en cuenta la valoración del jefe inmediato para poder obtener ascensos y mucho menos incrementos laborales)
- No se encuentra apoyo por parte del departamento de talento humano, a veces siento que pertenecer a la obra es equivalente a no tener derechos como empleados.
- No me siento escuchada por los grandes jefes de la empresa, para mi los problemas se quedan en los mandos medios quienes nunca escalan a otros niveles nuestras problemáticas, nos hace sentir que no les interesa.
- Solo se interesan por el bienestar de los colaboradores de la oficina mas no por los de obra.
- Tener en cuenta las bonificaciones cuando se realiza procedimientos adicionales que favorecen a la empresa.
- Es importante para manejar un buen clima laboral, que cuando se tenga algo que decir a alguien se le diga directamente y no que se vuelva en algo que todo el mundo sabe menos la persona involucrada en el problema, dejar a un lado la hipocresía y ser mas maduros en cuanto al manejo de relaciones interpersonales.
- Mejoramiento del sitio de trabajo (energía y servicio de baño cerca al puesto de trabajo)
- Colaboración para poder terminar la primaria y el bachillerato y así crecer a nivel personal y profesional.
- Ser mas claros en las indicaciones de seguridad para el ingreso a la obra de personas externas.
- No se da ningún tipo de incentivo ni económico (quitaron las bonificaciones por una calificación y nunca me han calificado)

- No se tiene incentivos de ningún tipo para la familia.
- No me siento bien remunerado, dada a la responsabilidad de estar en la portería al cuidado que no saquen materiales de ninguna índole.
- Que las ordenes que de el ingeniero director de proyectos sean por escrito y que sean cumplidas por los otros jefes de área, por ejemplo cuando una persona llega sin carnet no se debe dejar entrar según orden del ingeniero director de proyecto, pero el inspector y la residente hacen caso omiso de la orden y dejan ingresar la gente.



**ANEXO G. Resultados obtenidos de la evaluación de la fiabilidad y validez del instrumento (encuesta) utilizado para medir el C.O en el empresa constructora Asul mediante el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach y el análisis factorial confirmatorio para cada una de las dimensiones o variables.**

*L= Liderazgo. A continuación en la Tabla 46 se presentan los resultados de la variable L= Liderazgo<sup>26</sup> que al aplicar la técnica del análisis factorial se agrupó en 7 factores:*

Tabla 46  
Componentes principales para la variable L de acuerdo con la varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	16,468	45,744	45,744	16,468	45,744	45,744	6,942	19,284	19,284
2	2,676	7,433	53,176	2,676	7,433	53,176	5,113	14,204	33,488
3	1,819	5,052	58,228	1,819	5,052	58,228	3,655	10,153	43,641
4	1,572	4,367	62,596	1,572	4,367	62,596	3,242	9,004	52,646
5	1,358	3,773	66,368	1,358	3,773	66,368	3,015	8,374	61,020
6	1,266	3,517	69,886	1,266	3,517	69,886	2,670	7,416	68,435
7	1,053	2,926	72,811	1,053	2,926	72,811	1,575	4,376	72,811
8	,976	2,710	75,522						
9	,859	2,386	77,908						
10	,805	2,236	80,144						
11	,700	1,946	82,090						
12	,641	1,780	83,870						
13	,568	1,578	85,447						
14	,526	1,461	86,908						
15	,472	1,311	88,219						
16	,434	1,207	89,426						
17	,420	1,166	90,592						
18	,368	1,021	91,614						
19	,350	,972	92,586						

<sup>26</sup> L corresponde a liderazgo. De acá en adelante L tiene ese significado.

20	,306	,850	93,436						
21	,283	,785	94,221						
22	,252	,700	94,921						
23	,241	,670	95,591						
24	,236	,655	96,246						
25	,213	,591	96,837						
26	,181	,503	97,340						
27	,157	,437	97,777						
28	,136	,378	98,155						
29	,132	,366	98,521						
30	,124	,345	98,866						
31	,096	,268	99,134						
32	,085	,235	99,369						
33	,074	,207	99,576						
34	,066	,183	99,759						
35	,046	,129	99,888						
36	,040	,112	100,00						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se puede observar que la extracción de los componentes (ítems) se agrupó en 7 factores, el primer factor explica el 19,284% de varianza, el segundo el 14,204%, el tercero 10,153%, el cuarto 9,004%, el quinto 8,374%, el sexto 7,416% y el séptimo 4,376%, los cuales en total explican el 72,811 de la varianza total.

De acuerdo a lo anterior como se muestra en la Tabla 47, se procede a formar subgrupos según el peso de cada ítem respecto a su componente para describir la **variable inicial L= Liderazgo** en variables artificiales y a eliminar ítems que no aporten significativamente a la variable, siempre y cuando:

- El porcentaje de la varianza total es inferior al 50%
- El  $\alpha$  de Cronbach es inferior al 0,65
- El ítem está en un subgrupo formando por 2 o menos ítems.

Tabla 47

Componentes principales para la variable L por formación de subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
L_1	,359	,379	,154	,107	,494	,386	,309
L_2	,556	,161	,277	,174	,455	,201	,258
L_3	,459	,119	,607	,063	,273	,091	,369
L_4	,468	,004	,590	,152	,374	,097	,204
L_5	,261	,451	,284	,515	,414	-,021	,003
L_6	-,016	,603	,087	,504	,268	,143	,024
L_7	,092	,343	,104	,210	,738	-,045	,008
L_8	,596	,365	,170	,261	,330	,052	-,106
L_9	,551	-,043	-,050	,178	,613	,056	,191
L_10	,038	,107	,244	,606	,365	,253	,213
L_11	,517	,189	,302	,504	,147	-,011	,270
L_12	,491	,429	,252	,087	,380	,159	,188
L_13	,066	,629	,035	,313	,119	,222	,077
L_14	,078	,281	,166	,104	,179	,717	,101
L_15	,085	,107	,587	,247	,084	,452	,159
L_16	,128	,273	,405	,316	,460	,442	-,004
L_17	,323	,217	,277	,181	,148	,080	,666
L_18	,395	,703	,215	-,087	,118	,203	,006
L_19	,788	,021	,078	,087	,183	,251	,026
L_20	,820	,093	,167	,027	,137	,154	,170
L_21	,327	,208	,141	,743	,128	,156	,098
L_22	,403	,264	,259	,520	,275	,365	-,270
L_23	,073	,136	,690	,306	-,085	,302	,088
L_24	,165	,155	,074	,111	-,078	,803	-,020
L_25	,448	,154	,690	,042	,080	-,125	,069
L_26	,618	,081	,153	,387	,026	-,090	-,143
L_27	,408	,305	,143	,070	,330	,341	,181
L_28	,340	,516	,133	,511	-,044	,249	,192
L_29	,709	,397	,023	,248	,063	,096	,075
L_30	,616	,404	,274	,133	-,087	,194	,053
L_31	,762	,178	,243	-,002	,094	,080	,245
L_32	,138	,621	,060	,215	,202	,136	,428
L_33	,634	,430	,248	,234	,088	-,042	-,024
L_34	,199	,452	,624	,115	,174	,175	-,146
L_35	,201	,849	,126	,110	,059	,123	,154
L_36	,333	,610	,294	,105	,315	,177	-,190

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 48, se puede evidenciar que el  $\alpha$  de Cronbach registra un valor cercano a 1, por ende, se considera como un  $\alpha$  aceptable. Sin embargo, como la variable L no se describe en un solo factor sino en 7, es necesario particionarla para formar subgrupos.

Tabla 48.

*Alfa de Cronbach de la variable L con 36 ítems. Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,963	,965	36

### ***Cálculos con subgrupos***

Con la decisión de formar subgrupos teniendo en cuenta el peso de cada ítem en su respectivo componente, se realiza el Análisis Factorial Confirmatorio para cada uno, obteniendo lo registrado en la Tabla 49 para el subgrupo 1:

Tabla 49

*Componentes principales para la variable L subgrupo 1. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,129	59,407	59,407	7,129	59,407	59,407
2	,833	6,939	66,346			
3	,722	6,015	72,361			
4	,598	4,983	77,343			
5	,546	4,552	81,896			
6	,461	3,839	85,735			
7	,374	3,114	88,849			
8	,356	2,968	91,817			
9	,315	2,622	94,439			
10	,257	2,139	96,578			

11	,214	1,785	98,363			
12	,196	1,637	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, indicando que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 59,407% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 12 preguntas que conforman el primer subgrupo de la variable L, podrían ser reducidas a una variable artificial que logra explicar el 59,407% de la varianza total de los datos originales.

Los valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial para L-subgrupo 1, matriz de componentes<sup>a</sup> se registra a continuación en la Tabla 50:

Tabla 50

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. L-Subgrupo 1.

	Componente
	1
L_2	,785
L_8	,779
L_11	,752
L_12	,786
L_19	,770
L_20	,825
L_26	,648
L_27	,686
L_29	,822
L_30	,761
L_31	,820
L_33	,795

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

El Cálculo  $\alpha$  de Cronbach para L-subgrupo 1 aparece en la Tabla 51:

Tabla 51

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach L- subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
------------------	--	----------------

,934	,937	12
------	------	----

El  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable L a la que llamaremos “Empoderamiento”.

Continuando el análisis para variable L subgrupo 2 como aparece en la Tabla 52:

Tabla 52

*Componentes principales para la variable L subgrupo 2. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,318	61,686	61,686	4,318	61,686	61,686
2	,822	11,737	73,423			
3	,601	8,586	82,009			
4	,471	6,730	88,739			
5	,326	4,664	93,403			
6	,290	4,144	97,547			
7	,172	2,453	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 61,686% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 7 preguntas que conforman el segundo subgrupo de la variable L, podrían ser reducidas a una variable artificial que logra explicar el 61,686% de la varianza total de los datos originales.

Los valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial para L-subgrupo 2, matriz de componentes<sup>a</sup> se registra a continuación en la Tabla 53:

Tabla 53

*Valores de las componentes a Matriz de componentes<sup>a</sup>.L -*

	Componente
	1
L_6	,768
L_13	,748
L_18	,785
L_28	,791
L_32	,763
L_35	,868
L_36	,768

*utilizar en la técnica de análisis factorial. Subgrupo 2.*

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

El Cálculo  $\alpha$  de Cronbach para L- subgrupo 2 aparece en la Tabla 54:

Tabla 54  
Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach L-subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,889	,896	7

El  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable L a la que llamaremos “Trabajo en equipo”.

Continuando el análisis para variable L, subgrupo 3 como aparece en la Tabla 55:

Tabla 55  
Componentes principales para la variable L subgrupo 3. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,657	60,957	60,957	3,657	60,957	60,957
2	,717	11,944	72,901			
3	,579	9,644	82,546			
4	,511	8,512	91,058			
5	,366	6,107	97,165			
6	,170	2,835	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 60,957% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 6 preguntas que conformar el tercer subgrupo de la variable L, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 60,957% de la varianza total de los datos originales.

Los valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial para L-subgrupo 3, matriz de componentes<sup>a</sup> se registra a continuación en la Tabla 56:

Tabla 56

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. L-Subgrupo 3.

	Componente
	1
L_3	,869
L_4	,844
L_15	,702
L_23	,724
L_25	,792
L_34	,740

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

El Cálculo  $\alpha$  de Cronbach para L-subgrupo 3 aparece en la Tabla 57:

Tabla 57

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach L-subgrupo 3. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,858	,870	6

El  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable L a la que llamaremos “Resolución de conflictos”

Continuando el análisis para variable L, subgrupo 4 como aparece en la Tabla 58:

Tabla 58.

Componentes principales para la variable L subgrupo 4. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,875	71,871	71,871	2,875	71,871	71,871
2	,468	11,704	83,574			
3	,347	8,663	92,237			
4	,311	7,763	100,000			



---

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 71,871% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 4 preguntas que conformar el cuarto subgrupo de la variable L, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 71,871% de la varianza total de los datos originales.

Los valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial para L-subgrupo 4, matriz de componentes<sup>a</sup> se registra a continuación en la Tabla 59:

Tabla 59

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes<sup>a</sup>. L-Subgrupo 4

	<b>Componente</b>
	<b>1</b>
L_5	,871
L_10	,810
L_21	,862
L_22	,847

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

El Cálculo  $\alpha$  de Cronbach para subgrupo 4 aparece en la Tabla 60:

Tabla 60

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach L-subgrupo 4. Estadísticas de fiabilidad.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
,861	,869	4

El  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable L a la que llamaremos “Motivación inspiracional”

Continuando el análisis para variable L, subgrupo 5 como aparece en la Tabla 61:

Tabla 61

*Componentes principales para la variable L subgrupo 5. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,511	62,780	62,780	2,511	62,780	62,780
2	,649	16,230	79,010			
3	,508	12,701	91,711			
4	,332	8,289	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 62,780% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 4 preguntas que conformar el quinto subgrupo de la variable L, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 62,780% de la varianza total de los datos originales.

Los valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial para L-subgrupo 5, matriz de componentes<sup>a</sup> se registra a continuación en la Tabla 62:

Tabla 62

*Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. L-Subgrupo 5.*

	Componente
	<b>1</b>
L_1	,858
L_7	,775
L_9	,745
L_16	,787

El Cálculo  $\alpha$  de Cronbach para subgrupo 5 aparece en la Tabla 63:

Tabla 63

*Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach L- subgrupo 5. Estadísticos de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,794	,801	4

El  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable L a la que llamaremos “Actitud de servicio y compromiso laboral”

Continuando el análisis para variable L, subgrupo 6 como aparece en las Tablas 64, 65 y 66:

Tabla 64

*Componentes principales para la variable L subgrupo 6. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,506	75,300	75,300	1,506	75,300	75,300
2	,494	24,700	100,000			

Tabla 65

*Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. L-Subgrupo 6.*

	Componente
	<b>1</b>
L_14	,868
L_24	,868

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Tabla 66

*Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach L-subgrupo 6. Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,667	,672	2

A pesar que éste subgrupo se logra representar en un solo factor y alcanza el 75,300% de la varianza total y que además su  $\alpha$  de Cronbach se considera aceptable, estos ítems no aportan significativamente al estudio debido a que en éste factor solo se ubican dos ítems.

Para el caso del subgrupo 7, solo hacía parte una pregunta (L\_17) y debido a que no fue posible acomodarla en otro subgrupo, no se debe tener en cuenta para el análisis de la validación.

Finalmente se presenta el resumen de la variable L particionada en la Tabla 67:

Tabla 67  
Resumen de la variable L= Liderazgo particionada<sup>27</sup>

Variables	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de Cronbach	Alfa estándar
L_2	1	12	59,407	,934	,937
L_8					
L_11					
L_12					
L_19					
L_20					
L_26					
L_27					
L_29					
L_30					
L_31					
L_33					
L_6	1	7	61,6857942	0,88902197	0,89594577
L_13					
L_18					
L_28					
L_32					
L_35					
L_36					
L_3	1	6	60,9570025	,858	,870
L_4					
L_15					

<sup>27</sup> El resaltado en rojo en las tablas de este numeral correspondiente al análisis de fiabilidad corresponde a los ítems que se deben eliminar para que el grupo de ítems en cada dimensión del instrumento, quede estructurado de forma válida.

L_23					
L_25					
L_34					
L_5	1	4	71,871	,861	,869
L_10					
L_21					
L_22					
L_1	1	4	62,7798276	0,79416671	0,80117634
L_7					
L_9					
L_16					
L_14					
L_24					
L_17					

*AT= Ambiente de trabajo. Se realiza el análisis factorial confirmatorio y el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para la variable AT= Ambiente de Trabajo<sup>28</sup>. Se puede observar en la siguiente Tabla 68 que al aplicar la técnica del análisis factorial se agrupó en 3 factores.*

Tabla 68

*Componentes principales para la variable AT de acuerdo con la varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,446	40,764	40,764	2,446	40,764	40,764	1,699	28,315	28,315
2	1,458	24,295	65,060	1,458	24,295	65,060	1,642	27,363	55,678
3	1,047	17,443	82,503	1,047	17,443	82,503	1,609	26,825	82,503
4	,439	7,309	89,812						
5	,326	5,435	95,247						
6	,285	4,753	100,000						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la Tabla 69 se puede observar que la extracción de los componentes (ítems) se agrupó en 3 factores, el primer factor explica el 28,315% de varianza, el segundo el 27,363% y el tercero

<sup>28</sup> AT corresponde a Ambiente de Trabajo. De acá en adelante AT tiene este significado.

26,825%, los cuales en total explican el 82,503 de la varianza total. <sup>a</sup> La rotación ha convergido en 4 iteraciones. Es importante resaltar que como cada subgrupo estaría formado por solo dos ítems, se reubicarán de la siguiente manera como se registra:

Tabla 69

*Componentes principales para la variable AT por formación de subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>*

	Componente		
	1	2	3
AT_37	,126	,850	,288
AT_38	,112	,923	,039
AT_39	,907	,080	,092
AT_40	-,047	,107	,892
AT_41	,149	,170	,849
AT_42	,908	,146	,004

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 70, se puede evidenciar que el  $\alpha$  de Cronbach registra un valor cercano a 1, por ende, se considera como un  $\alpha$  aceptable. Sin embargo, como la variable AT no se describe en un solo factor sino en 3, es necesario particionarla para formar subgrupos.

Tabla 70

*Alfa de Cronbach de la variable AT con 6 ítems. Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,686	,704	6

## Cálculos con subgrupos

Con la decisión de formar subgrupos teniendo en cuenta el peso de cada ítem en su respectivo componente, se realiza el análisis factorial confirmatorio para cada uno como se aprecia en la Tabla 71:

Tabla 71  
Componentes principales para la variable AT subgrupo 1. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,790	59,657	59,657	1,790	59,657	59,657
2	,866	28,866	88,524			
3	,344	11,476	100,000			

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, indicando que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 59,657% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 3 preguntas que conforman el primer subgrupo de la variable AT, podrían ser reducidas a una variable artificial que logra explicar el 59,657% de la varianza total de los datos originales como se registra a continuación en la Tabla 72.

Tabla 72  
Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. AT-Subgrupo 1

	Componente
	<b>1</b>
AT_37	,871
AT_38	,878
AT_42	,510

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos.

El Cálculo  $\alpha$  de Cronbach para subgrupo 1 aparece en la Tabla 73:

Tabla 73  
Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach AT subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.

<b>¡Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
,610	,640	3

El  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable AT a la que llamaremos “Condiciones físicas: características medioambientales (iluminación, distribución de espacios, ubicación de personas, elementos de protección, etc.)”

Continuando el análisis para variable AT, subgrupo 2 como aparece en la Tabla 74:

Tabla 74.

*Componentes principales para la variable AT subgrupo 2. Varianza total explicada.*

<b>Componente</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de extracción de cargas al cuadrado</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
1	1,619	53,980	53,980	1,619	53,980	53,980
2	,957	31,890	85,870			
3	,424	14,130	100,000			

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, indicando que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 53,980% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 3 preguntas que conforman el primer subgrupo de la variable AT, podrían ser reducidas a una variable artificial que logra explicar el 53,980% de la varianza total de los datos originales como se registra a continuación en la Tabla 75.

Tabla 75

*Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. AT-Subgrupo 2*



	Componente
	<b>1</b>
AT_39	,351
AT_40	,852
AT_41	,878

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos.

El Cálculo  $\alpha$  de Cronbach para AT-subgrupo 2 aparece en la Tabla 76:

Tabla 76

*Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach AT-subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,374	,530	3

A pesar que éste subgrupo se logra representar en un solo factor y alcanza el 53,980% de la varianza total, su  $\alpha$  de Cronbach no se considera aceptable, pues es menor a 0,6, por tanto, estos ítems no aportan significativamente al estudio.

Finalmente se presenta el resumen de la variable AT particionada en la Tabla 77.

Tabla 77

*Resumen de la variable AT = Ambiente de trabajo particionada*

Variables	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de Cronbach	Alfa estándar
AT_39					
AT_37	1	3	59,657	,610	,640
AT_38					
AT_42					
AT_40					
AT_41					

*AH = Ambiente humano y factores psicológicos. Se realiza el análisis factorial confirmatorio y el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para la variable AH = Ambiente humano y factores*

psicológicos<sup>29</sup>. Se puede observar en la siguiente Tabla 78 que al aplicar la técnica del análisis factorial se agrupó en 4 factores.

Tabla 78

Componentes principales para la variable AH de acuerdo con la varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,589	37,260	37,260	5,589	37,260	37,260	3,136	20,909	20,909
2	1,492	9,948	47,208	1,492	9,948	47,208	2,357	15,711	36,620
3	1,138	7,585	54,793	1,138	7,585	54,793	1,926	12,841	49,461
4	1,071	7,137	61,930	1,071	7,137	61,930	1,870	12,470	61,930
5	,963	6,418	68,349						
6	,819	5,461	73,810						
7	,785	5,234	79,044						
8	,626	4,174	83,218						
9	,537	3,580	86,797						
10	,453	3,020	89,817						
11	,379	2,526	92,343						
12	,367	2,444	94,787						
13	,303	2,019	96,806						
14	,242	1,617	98,423						
15	,237	1,577	100,00						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la Tabla 79 se puede observar que la extracción de los componentes (ítems) se agrupó en 4 factores que son mayores a 1 en la columna Total (valores propios), el primer factor explica el 20,909% de varianza, el segundo el 15,711%, el tercero 12,841% y el cuarto 12,470%, los cuales explican el 61,930 de la varianza total.

<sup>29</sup> AH corresponde a Ambiente humano y factores psicológicos. De acá en adelante AH tiene este significado.

De acuerdo a lo anterior, se procede a formar subgrupos de acuerdo al peso de cada ítem respecto a su componente para describir la variable inicial AH, en variables artificiales.

Tabla 79

*Componentes principales para la variable AH por formación de subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>*

	Componente			
	1	2	3	4
AH_43	,670	,105	-,185	,466
AH_44	,830	,192	,111	,178
AH_45	,260	,167	,765	,063
AH_46	,382	,454	,268	-,137
AH_47	,694	,158	,389	-,026
AH_48	,648	-,028	,352	,080
AH_49	-,183	,474	,195	,408
AH_50	,353	,122	,346	,511
AH_51	,194	,144	,471	,499
AH_52	,087	,174	,650	,222
AH_53	,450	,709	-,059	,039
AH_54	,161	,158	,096	,816
AH_55	,031	,732	,128	,352
AH_56	,207	,751	,269	,121
AH_57	,639	,360	,209	,242

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 80, se observa que el  $\alpha$  de Cronbach registra un valor cercano a 1, por ende, se considera como un  $\alpha$  aceptable. Sin embargo, como la variable AH no se describe en un solo factor sino en 4, es necesario particionarla para formar subgrupos.

Tabla 80

*Alfa de Cronbach de la variable AH con 15 ítems. Estadísticos de fiabilidad.*

Alfa de	Alfa de Cronbach basada en elementos	N de
---------	--------------------------------------	------

<b>Cronbach</b>	<b>estandarizados</b>	<b>elementos</b>
,868	,876	15

### Cálculos con subgrupos.

Con la decisión de formar subgrupos teniendo en cuenta el peso de cada ítem en su respectivo componente, se realiza el análisis factorial confirmatorio para cada uno, obteniendo como se aprecia en la Tabla 81:

Tabla 81

*Componentes principales para la variable AH subgrupo 1. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,989	59,783	59,783	2,989	59,783	59,783
2	,686	13,725	73,507			
3	,527	10,548	84,056			
4	,460	9,197	93,252			
5	,337	6,748	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 59,783% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 5 preguntas que conforman el primer subgrupo de la variable AH, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 59,783% de la varianza total de los datos originales como se registra a continuación en la Tabla 82.

Tabla 82

*Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. AH-Subgrupo 1.*

	Componente
	1
AH_43	,714
AH_44	,860
AH_47	,765
AH_48	,743
AH_57	,776

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 83, se puede evidenciar que el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable AH a la que llamaremos “Satisfacción laboral”.

Tabla 83  
Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach AH subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,818	,830	5

Continuando el análisis para variable AH, subgrupo 2 como aparece en la Tabla 84:

Tabla 84  
Componentes principales para la variable AH subgrupo 2. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,462	50,248	50,248	2,462	49,248	49,248
2	,958	19,166	68,413			
3	,658	13,163	81,577			
4	,540	10,794	92,371			
5	,381	7,629	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 50,248% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 5 preguntas que conforman el segundo subgrupo de la variable AH, podrían ser

reducidas a una variable artificial que explica el 50,248% de la varianza total de los datos originales como se registra a continuación en la Tabla 85.

Tabla 85

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. AH-Subgrupo 2.

	Componente
	1
AH_46	,564
AH_49	,536
AH_53	,743
AH_55	,786
AH_56	,829

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 86, se puede evidenciar que el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable AH a la que llamaremos “Bienestar del colaborador”.

Tabla 86

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach AH subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,721	,731	5

Continuando el análisis para variable AH, subgrupo 3 como aparece en la Tabla 87:

Tabla 87

Componentes principales para la variable AH subgrupo 3. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado

1	1,802	60,051	60,051	1,802	60,051	60,051
2	,696	23,185	83,236			
3	,503	16,764	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se puede observar que existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 60,051% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 3 preguntas que conforman el tercer subgrupo de la variable AH, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 60,051% de la varianza total de los datos originales como se registra a continuación en la Tabla 88.

Tabla 88

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. AH-Subgrupo 3.

	<b>Componente</b>
	<b>1</b>
AH_50	,785
AH_51	,713
AH_54	,823

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 89, El  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable AT a la que llamaremos “Autonomía y participación”.

Tabla 89

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach AH subgrupo 3. Estadísticas de fiabilidad.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
,667	,665	3

Continuando el análisis para variable AH, subgrupo 4 como aparece en la Tabla 90, 91 y 92, a pesar que éste subgrupo se logra representar en un solo factor y alcanza el 67,857% de la varianza total, su  $\alpha$  de Cronbach no se considera aceptable por ser menos a 0,6. Adicionalmente, éste subgrupo no aporta significativamente al estudio debido a que en éste factor solo se ubican dos ítems, se deben eliminar.

Tabla 90

*Componentes principales para la variable AH subgrupo 4. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,357	67,857	67,857	1,357	67,857	67,857
2	,643	32,143	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 91

*Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. AH-Subgrupo 4.*

	Componente
	1
AH_45	,824
AH_52	,824

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos.

Tabla 92

*Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach AH subgrupo 4. Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,526	,526	2

Finalmente se presenta el resumen de la variable AT particionada en la Tabla 93.

Tabla 93

*Resumen de la variable AH = Ambiente humano y factores psicológicos particionada*

Variabes	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de	Alfa estándar
----------	--------	-------	----------	---------	---------------



				Cronbach	
AH_43	1	5	59,783	,818	,830
AH_44					
AH_47					
AH_48					
AH_57					
AH_46	1	5	49,2477654	0,720530894	0,73129064
AH_49					
AH_53					
AH_55					
AH_56					
AH_50	1	3	60,05067	,667	,665
AH_51					
AH_54					
AH_45					
AH_52					

*R = Relación en el trabajo y convivencia laboral. Se realiza el análisis factorial confirmatorio y el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para la variable R= Relación en el trabajo y convivencia laboral<sup>30</sup>. Se puede observar en la Tabla 94 que al aplicar la técnica del análisis factorial se agrupó en 3 factores.*

Tabla 94

*Componentes principales para la variable R de acuerdo con la varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,895	43,279	43,279	3,895	43,279	43,279	2,666	29,622	29,622
2	1,321	14,677	57,956	1,321	14,677	57,956	1,832	20,356	49,978
3	1,052	11,685	69,641	1,052	11,685	69,641	1,770	19,663	69,641
4	,737	8,194	77,835						
5	,598	6,642	84,477						
6	,517	5,745	90,222						
7	,381	4,234	94,456						
8	,288	3,203	97,659						

<sup>30</sup> R corresponde a Relación en el trabajo y convivencia laboral. De acá en adelante R tiene este significado.

9	,211	2,341	100,000						
---	------	-------	---------	--	--	--	--	--	--

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la Tabla 95 se puede observar que la extracción de los componentes (ítems) se agrupó en 3 factores que son mayores a 1 en la columna Total (valores propios), el primer factor explica el 29,622% de varianza, el segundo el 20,356% y el tercero 19,663% de la varianza total. De acuerdo a lo anterior, se procede a formar subgrupos de acuerdo al peso de cada ítem (de los 9 en total) respecto a su componente para describir la variable inicial R, en variables artificiales.

Tabla 95

*Componentes principales para la variable R por formación de subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>*

	Componente		
	1	2	3
R_58	,695	-,075	,490
R_59	,077	,478	,730
R_60	,229	,584	,602
R_61	,790	,312	,059
R_62	,762	,390	-,015
R_63	,111	-,043	,762
R_64	,798	-,046	,187
R_65	,098	,870	,073
R_66	,510	,497	,095

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 96, se observa que el  $\alpha$  de Cronbach registra un valor cercano a 1, por ende, se considera como un  $\alpha$  aceptable. Sin embargo, como la variable R no se describe en un solo factor sino en 2, es necesario particionarla para formar subgrupo

Tabla 96

*Alfa de Cronbach de la variable R con 9 ítems. Estadísticas de fiabilidad.*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
,829	,830	9

### Cálculos con subgrupos

Con la decisión de formar subgrupos teniendo en cuenta el peso de cada ítem en su respectivo componente, se realiza el análisis factorial confirmatorio para cada uno, obteniendo, como se aprecia en la Tabla 97:

Tabla 97

*Componentes principales para la variable R subgrupo 1. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,927	58,537	58,537	2,927	58,537	58,537
2	,749	14,989	73,526			
3	,627	12,539	86,065			
4	,429	8,585	94,650			
5	,268	5,350	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se puede observar que existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 58,537% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 5 preguntas que conforman el primer subgrupo de la variable, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 58,537% de la varianza total de los datos originales como se registra a continuación en la Tabla 98.

Tabla 98

*Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. R-Subgrupo 1.*

	<b>Componente</b>
--	-------------------

	<b>1</b>
R_58	,737
R_61	,839
R_62	,817
R_64	,753
R_66	,667

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 99, se puede evidenciar que el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable R a la que llamaremos “Respeto”

Tabla 99  
Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach R subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,822	,821	5

Continuando el análisis para variable R, subgrupo 2 como aparece en la Tabla 100:

Tabla 100  
Componentes principales para la variable R subgrupo 2. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,233	55,827	55,827	2,233	55,827	55,827
2	,889	22,213	78,040			
3	,594	14,846	92,886			
4	,285	7,114	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se puede observar que existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 55,827% de la varianza total de

los datos originales, es decir, las 4 preguntas que conforman el segundo subgrupo de la variable, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 55,827% de la varianza total de los datos originales como se registra a continuación en la Tabla 101.

Tabla 101

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. R-Subgrupo 2.

	Componente
	1
R_59	,866
R_60	,874
R_63	,530
R_65	,662

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a.1 componentes extraídos

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 102, el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable R a la que llamaremos “Trabajo colaborativo”.

Tabla 102

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach R subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,705	,720	4

Finalmente se presenta el resumen de la variable R particionada en la Tabla 103.

Tabla 103.

Resumen de la variable R = Relaciones en el trabajo y convivencia laboral particionada

Variabes	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de Cronbach	Alfa estándar
----------	--------	-------	----------	------------------	---------------

R_58	1	5	58,5371331	0,821793103	0,82074189
R_61					
R_62					
R_64					
R_66					
R_59	1	4	55,8268937	,705	,720
R_60					
R_63					
R_65					

*C = Comunicación interna. Se realiza el análisis factorial confirmatorio y el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para la variable C= Comunicación interna<sup>31</sup> Se puede observar en la Tabla 104 que al aplicar la técnica del análisis factorial se agrupó en 1 solo factor:*

Tabla 104  
Componentes principales para la variable C. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,737	45,624	45,624	2,737	45,624	45,624
2	,856	14,260	59,884			
3	,753	12,558	72,442			
4	,664	11,061	83,503			
5	,642	10,707	94,210			
6	,347	5,790	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 105, Se observa que el  $\alpha$  de Cronbach registra un valor cercano a 1, por ende, se considera como un  $\alpha$  aceptable. La variable C se describe en un solo factor.

<sup>31</sup> C corresponde a Comunicación interna. De acá en adelante C tiene este significado.

Tabla 105

Alfa de Cronbach de la variable C con 6 ítems. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,748	,760	6

A pesar que la variable C se agrupa en un solo factor y su  $\alpha$  de Cronbach es aceptable, éste factor por sí solo no posee la fuerza suficiente ya que el porcentaje de la varianza total es inferior al 50%, por ende, se procede a formar subgrupos como se aprecia en la Tabla 106.

Tabla 106

Componentes principales para la variable C por formación de subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>

	Componente
	1
C_67	,616
C_68	,755
C_69	,641
C_70	,654
C_71	,668
C_72	,709

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

### Cálculos con subgrupos.

Con la decisión de formar subgrupos teniendo en cuenta el peso de cada ítem en su respectivo componente, se realiza el análisis factorial confirmatorio para cada uno, obteniendo lo que se aprecia en la Tabla 107:

Tabla 107

Componentes principales para la variable C subgrupo 1. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado

1	2,167	54,172	54,172	2,167	54,172	54,172
2	,782	19,541	73,713			
3	,646	16,150	89,863			
4	,405	10,137	100,000			

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 108, el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable C a la que llamaremos “Comunicación efectiva”.

Tabla 108

*Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach C subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,707	,717	4

Finalmente se presenta el resumen de la variable C particionada en la Tabla 109.

Tabla 109

*Resumen de la variable C = Comunicación interna particionada*

Variabes	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de Cronbach	Alfa estándar
C_68	1	4	54,172	,707	,717
C_70					
C_71					
C_72					
C_67					
C_69					

*E = Estructura organizacional. Se realiza el análisis factorial confirmatorio y el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para la variable E= Estructura organizacional<sup>32</sup>. Se puede*

<sup>32</sup> E corresponde a Estructura Organizacional. De acá en adelante E tiene este significado.



*observar en la Tabla 110 que al aplicar la técnica del análisis factorial se agrupó en 2 factores.*

Tabla 110

*Componentes principales para la variable E de acuerdo con la varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,113	38,907	38,907	3,113	38,907	38,907	2,553	31,913	31,913
2	1,153	14,412	53,320	1,153	14,412	53,320	1,713	21,406	53,320
3	,981	12,265	65,585						
4	,881	11,007	76,592						
5	,700	8,751	85,343						
6	,509	6,363	91,706						
7	,364	4,546	96,252						
8	,300	3,748	100,000						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la Tabla 111 se puede observar que la extracción de los componentes (ítems) se agrupó en 2 factores que son mayores a 1 en la columna Total (valores propios), el primer factor explica el 31,913% mientras que el segundo el 21,406% de la varianza total. De acuerdo a lo anterior, se procede a formar subgrupos de acuerdo al peso de cada ítem respecto a su componente para describir la variable inicial E, en variables artificiales.

Tabla 111

*Componentes principales para la variable E por formación de subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>*

	Componente	
	1	2
E_73	,196	,566

E_74	,805	,116
E_75	,579	,122
E_76	,725	,361
E_77	,188	,700
E_78	,778	,135
E_79	,602	,112
E_80	,052	,844

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. A. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 112, se observa que el  $\alpha$  de Cronbach registra un valor cercano a 1, por ende, se considera como un  $\alpha$  aceptable. Sin embargo, como la variable E no se describe en un solo factor sino en 2, es necesario particionarla para formar subgrupos.

Tabla 112

*Alfa de Cronbach de la variable E con 8 ítems. Estadísticas de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,753	,766	8

### Cálculos con subgrupos

Con la decisión de formar subgrupos teniendo en cuenta el peso de cada ítem en su respectivo componente, se realiza el análisis factorial confirmatorio para cada uno, obteniendo, como se aprecia en la Tabla 113:

Tabla 113

*Componentes principales para la variable E subgrupo 1. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,632	52,633	52,633	2,632	52,633	52,633

2	,907	18,145	70,778			
3	,738	14,769	85,547			
4	,371	7,427	92,974			
5	,351	7,026	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se puede observar que existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 52,633% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 5 preguntas que conforman el segundo subgrupo de la variable, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 52,633% de la varianza total de los datos originales como se registran en la Tabla 114.

Tabla 114

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. E-Subgrupo 1.

	Componente
	1
E_74	,809
E_75	,606
E_76	,809
E_78	,775
E_79	,595

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 115, el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable E a la que llamaremos “Apropiación del direccionamiento estratégico”

Tabla 115

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach E subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,748	,769	5

Continuando el análisis para variable E, subgrupo 2 como aparece en la Tabla 116:

Tabla 116

*Componentes principales para la variable E subgrupo 2. Varianza total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,595	53,173	53,173	1,595	53,173	53,173
2	,826	27,537	80,710			
3	,579	19,290	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se puede observar que existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 53,173% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 3 preguntas que conforman el segundo subgrupo de la variable, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 53,173% de la varianza total de los datos originales como se registran en la Tabla 117.

Tabla 117

*Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. E-Subgrupo 2*

	Componente
	<b>1</b>
E_73	,648
E_77	,719
E_80	,811

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 118, A pesar que éste subgrupo se logra representar en un solo factor y alcanza el 53,173% de la varianza total, su  $\alpha$  de Cronbach no se considera aceptable por ser menos a 0,65, por ende, éste subgrupo no aporta significativamente al estudio. Se deben eliminar estos ítems.

Tabla 118

*Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach E subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
,538	,555	3

Finalmente se presenta el resumen de la variable E particionada en la Tabla 119.

Tabla 119

*Resumen de la variable E = Estructura organizacional particionada*

<b>Variables</b>	<b>Factor</b>	<b>Ítems</b>	<b>Varianza</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa estándar</b>
E_74	1	5	52,633	,748	,769
E_75					
E_76					
E_78					
E_79					
E_73					
E_77					
E_80					

*D = Desempeño. Se realiza el análisis factorial confirmatorio y el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para la variable D= Desempeño<sup>33</sup>. Se puede observar en la Tabla 120 que al aplicar la técnica del análisis factorial se agrupó en 2 factores.*

Tabla 120

*Componentes principales para la variable D de acuerdo con la varianza total explicada.*

<b>Componente</b>	<b>Autovalores iniciales</b>			<b>Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción</b>			<b>Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación</b>		
	<b>Total</b>	<b>% de la varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de la varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de la varianza</b>	<b>% acumulado</b>
1	4,066	36,961	36,961	4,066	36,961	36,961	2,509	22,813	22,813
2	1,484	13,491	50,452	1,484	13,491	50,452	2,189	19,903	42,716
3	1,152	10,472	60,925	1,152	10,472	60,925	2,003	18,209	60,925
4	,976	8,876	69,801						

<sup>33</sup> D corresponde a Desempeño. De acá en adelante D tiene este significado.

5	,729	6,626	76,427						
6	,680	6,178	82,605						
7	,512	4,651	87,257						
8	,422	3,833	91,090						
9	,406	3,694	94,783						
10	,343	3,120	97,903						
11	,231	2,097	100,000						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la Tabla 121 se puede observar que la extracción de los componentes (ítems) se agrupó en 3 factores que son mayores a 1 en la columna Total (valores propios), el primer factor explica el 22,813%, el segundo 19,903% y el tercero el 18,209% de la varianza total. De acuerdo a lo anterior, se procede a formar subgrupos de acuerdo al peso de cada ítem respecto a su componente para describir la variable inicial D, en variables artificiales.

Tabla 121

*Componentes principales para la variable D por formación de subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>*

	Componente		
	1	2	3
D_81	,132	,136	,646
D_82	,023	-,144	,786
D_83	-,006	,461	,558
D_84	,321	,529	,530
D_85	,521	,395	,343
D_86	,416	,337	,474
D_87	,641	,290	,156
D_88	,193	,746	,059
D_89	,058	,864	,046
D_90	,846	,031	,059
D_91	,882	,022	,024

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Aplicando ahora el Cálculo  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 122, se observa que el  $\alpha$  de Cronbach registra un valor cercano a 1, por ende, se considera como un  $\alpha$  aceptable. Sin embargo, como la variable D no se describe en un solo factor sino en 3, es necesario particionarla para formar subgrupos.

Tabla 122  
Alfa de Cronbach de la variable D con 11 ítems. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,811	,821	11

### Cálculos con subgrupos

Con la decisión de formar subgrupos teniendo en cuenta el peso de cada ítem en su respectivo componente, se realiza el análisis factorial confirmatorio para cada uno, obteniendo, como se aprecia en la Tabla 123:

Tabla 123  
Componentes principales para la variable D subgrupo 1. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,382	59,562	59,562	2,382	59,562	59,562
2	,888	22,191	81,753			
3	,479	11,966	93,719			
4	,251	6,281	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se puede observar que existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 59,562% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 4 preguntas que conforman el segundo subgrupo de la variable, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 59,562% de la varianza total de los datos originales como se registran en la Tabla 124.

Tabla 124

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. D-Subgrupo 1

	Componente
	1
D_85	,692
D_87	,746
D_90	,812
D_91	,830

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Aplicando ahora el cálculo de Cronbh como aparece en la Tabla 125, el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable D a la que llamaremos “Evaluación del desempeño”

Tabla 125

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach D subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,772	,772	4

Continuando el análisis para variable D, subgrupo 2 como aparece en la Tabla 126:

Tabla 126

Componentes principales para la variable D subgrupo 2. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales	Sumas de extracción de cargas al cuadrado
------------	-----------------------	---



	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>
1	2,381	49,625	49,625	2,381	49,625	49,625
2	,860	16,205	65,829			
3	,733	14,654	79,483			
4	,652	12,033	92,517			
5	,374	7,483	100,000			

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

Se puede observar que existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 49,625% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 5 preguntas que conforman el segundo subgrupo de la variable, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 49,625% de la varianza total de los datos originales como se registran en la Tabla 127.

Tabla 127

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. D-Subgrupo 2.

	<b>Componente</b>
	<b>1</b>
D_81	,632
D_82	,537
D_83	,714
D_84	,825
D_86	,709

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos.

Aplicando ahora el calculo de Cronbach como aparece en la Tabla 128, el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable D a la que llamaremos “Resultados periódicos”

Tabla 128

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach D subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,700	,718	5

Continuando el análisis para variable D, subgrupo 2 como aparece en la Tabla 129 componentes principales, Tabla 130 matriz de componentes y Tabla 131  $\alpha$  de Cronbach, a pesar que el subgrupo se describe en un solo factor y que su varianza y  $\alpha$  es mayor a 50% y 0,6, respectivamente, no es posible tener un grupo formado por solo dos ítems, por ende, se deben eliminar.

Tabla 129

Componentes principales para la variable D subgrupo 3. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,521	76,040	76,040	1,521	76,040	76,040
2	,479	23,960	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 130

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. D-Subgrupo 3.

	Componente
	<b>1</b>
D_88	,872
D_89	,872

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Tabla 131

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach D subgrupo 3. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,684	,685	2

Finalmente se presenta el resumen de la variable D particionada en la Tabla 132.

Tabla 132  
Resumen de la variable D = Desempeño particionada

Variables	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de Cronbach	Alfa estándar
D_85	1	4	59,562	,772	,772
D_87					
D_90					
D_91					
D_81	1	5	49,6249699	0,699826776	0,718156285
D_82					
D_83					
D_84					
D_86					
D_88					
D_89					

*O= Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional. Se realiza el análisis factorial confirmatorio y el cálculo del coeficiente del  $\alpha$  Cronbach para la variable O= Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional.<sup>34</sup>. Se puede observar en la Tabla 133 que al aplicar la técnica del análisis factorial se agrupó en 2 factores.*

Tabla 133  
Componentes principales para la variable O de acuerdo con la varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,024	44,715	44,715	4,024	44,715	44,715	3,513	39,030	39,030
2	1,126	12,514	57,228	1,126	12,514	57,228	1,638	18,198	57,228
3	,903	10,035	67,263						
4	,779	8,651	75,915						
5	,669	7,432	83,347						
6	,462	5,137	88,484						

<sup>34</sup> O corresponde a Orientación a la recompensa, validación y desarrollo profesional . De acá en adelante O tiene este significado.

7	,399	4,433	92,916						
8	,371	4,125	97,041						
9	,266	2,959	100,000						

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En la Tabla 134 se puede observar que la extracción de los componentes (ítems) se agrupó en 2 factores que son mayores a 1 en la columna Total (valores propios), el primer factor explica el 39,030% de varianza y el segundo el 18,198% de la varianza total. De acuerdo a lo anterior, se procede a formar subgrupos de acuerdo al peso de cada ítem respecto a su componente para describir la variable inicial O, en variables artificiales.

Tabla 134

*Componentes principales para la variable O por formación de subgrupos según ítems. Matriz de componentes rotados para <sup>a</sup>*

	Componente	
	1	2
O_92	,589	,330
O_93	,719	,283
O_94	,802	,191
O_95	,794	-,004
O_96	,720	,215
O_97	,788	,099
O_98	,335	,694
O_99	-,009	,891
O_100	,352	,284

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Aplicando ahora el cálculo de  $\alpha$  de Cronbach como aparece en la Tabla 135, se observa que el  $\alpha$  de Cronbach registra un valor cercano a 1, por ende, se considera como un  $\alpha$  aceptable. Sin embargo, como la variable O no se describe en un solo factor sino en 2, es necesario particionarla para formar subgrupos.

Tabla 135  
Alfa de Cronbach de la variable O con 9 ítems. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,828	,835	9

### Cálculos con subgrupos

Con la decisión de formar subgrupos teniendo en cuenta el peso de cada ítem en su respectivo componente, se realiza el análisis factorial confirmatorio para cada uno, obteniendo, como se aprecia en la Tabla 136:

Tabla 136  
Componentes principales para la variable O subgrupo 1. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,658	52,250	52,250	3,658	52,250	52,250
2	,896	12,801	65,052			
3	,769	10,991	76,043			
4	,580	8,287	84,330			
5	,443	6,329	90,659			
6	,377	5,387	96,047			
7	,277	3,953	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Se puede observar que existe un autovalor mayor que 1, lo cual indica que el procedimiento extrajo en un factor principal que logra explicar el 52,250% de la varianza total de los datos originales, es decir, las 3 preguntas que conforman el segundo subgrupo de la variable, podrían ser reducidas a una variable artificial que explica el 52,250% de la varianza total de los datos originales como se registran en la Tabla 137.

Tabla 137

Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. O-Subgrupo 1.

	Componente
	1
O_92	,681
O_93	,771
O_94	,825
O_95	,755
O_96	,743
O_97	,772
O_100	,446

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Aplicando ahora el calculo de Cronabh como aparece en la Tabla 138, el  $\alpha$  para éste subgrupo es aceptable y se logra describir en un único factor, por tanto, es una subvariable dentro de la variable O a la que llamaremos “Incentivos y remuneración al colaborador”.

Tabla 138

Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach O subgrupo 1. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,841	,841	7

Continuando el análisis para variable O, subgrupo 2 como aparece en la Tabla 139 componentes principales, Tabla 140 matriz de componentes y Tabla 141  $\alpha$  de Cronbach, a pesar

que éste subgrupo se logra representar en un solo factor y alcanza el 53,173% de la varianza total, su  $\alpha$  de Cronbach no se considera aceptable por ser menos a 0,65, por ende, éste subgrupo no aporta significativamente al estudio. Se deben eliminar estos ítems.

Tabla 139  
Componentes principales para la variable O subgrupo 2. Varianza total explicada.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,404	70,216	70,216	1,404	70,216	70,216
2	,596	29,784	100,000			

Nota: Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 140  
Valores de los componentes a utilizar en la técnica de análisis factorial. Matriz de componentes <sup>a</sup>. O-Subgrupo 2.

	Componente
	<b>1</b>
O_98	,838
O_99	,838

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Tabla 141  
Cálculo de  $\alpha$  de Cronbach O subgrupo 2. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,575	,576	2

Finalmente se presenta el resumen de la variable D particionada en la Tabla 142.

Tabla 142  
Resumen de la variable O= Orientación a la recompensa, valoración y desarrollo profesional particionada

Variabes	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de Cronbach	Alfa estándar
O_92	1	7	52,250	,841	,841
O_93					

O_94					
O_95					
O_96					
O_97					
O_100					
O_98					
O_99					

A continuación aparece la Tabla 143 de resumen porcentaje de varianza explicada y el  $\alpha$  al inicio:

Tabla 143  
Resumen porcentaje de varianza explicada y el  $\alpha$  al inicio

Variables	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de Cronbach	Alfa estándar
L	7	36	72,811	,963	,965
AT	3	6	82,503	,686	,704
AH	4	15	61,930	,868	,876
R	3	9	69,641	,829	,830
C	1	6	45,624	,748	,760
E	2	8	53,320	,753	,766
D	3	11	60,925	,811	,821
O	2	9	57,228	,828	,835

En síntesis, como se ha mencionado a lo largo del documento, las variables deben quedar representadas en un solo factor, tener una varianza de mínimo el 50% y un  $\alpha$  mínimo de 0,6 y como se observa, la mayoría no cumplen con dichas condiciones, por consiguiente, fue necesario agrupar ítems de acuerdo a su peso como se ha descrito anteriormente y se muestra en la Tabla 144.

Tabla 144  
Resumen de porcentaje de varianza explicada y el  $\alpha$  agrupando

Variables	Factor	Ítems	Varianza	Alfa de Cronbach	Alfa estándar
L_2	1	12	59,407	,934	,937
L_8					
L_11					
L_12					
L_19					



L_20					
L_26					
L_27					
L_29					
L_30					
L_31					
L_33					
L_6	1	7	61,6857942	0,88902197	0,895945774
L_13					
L_18					
L_28					
L_32					
L_35					
L_36					
L_3	1	6	60,9570025	,858	,870
L_4					
L_15					
L_23					
L_25					
L_34					
L_5	1	4	71,871	,861	,869
L_10					
L_21					
L_22					
L_1	1	4	62,7798276	0,79416671	0,801176339
L_7					
L_9					
L_16					
L_14					
L_24					
L_17					
AT_39					
AT_37	1	3	59,657	,610	,640
AT_38					
AT_42					
AT_40					
AT_41					
AH_43	1	5	59,783	,818	,830
AH_44					
AH_47					
AH_48					
AH_57					
AH_46	1	5	49,2477654	0,720530894	0,73129064
AH_49					

AH_53					
AH_55					
AH_56					
AH_50					
AH_51	1	3	60,05067	,667	,665
AH_54					
AH_45					
AH_52					
R_58					
R_61					
R_62	1	5	58,5371331	0,821793103	0,820741886
R_64					
R_66					
R_59					
R_60	1	4	55,8268937	,705	,720
R_63					
R_65					
C_68					
C_70	1	4	54,172	,707	,717
C_71					
C_72					
C_67					
C_69					
E_74					
E_75					
E_76	1	5	52,633	,748	,769
E_78					
E_79					
E_73					
E_77					
E_80					
D_85					
D_87	1	4	59,562	,772	,772
D_90					
D_91					
D_81					
D_82	1	5	49,6249699	0,699826776	0,718156285
D_83					
D_84					
D_86					
D_88					
D_89					
O_92	1	7	52,250	,841	,841
O_93					

O_94					
O_95					
O_96					
O_97					
O_100					
O_98					
O_99					

ANEXO H: Infografía para socializar resultados con la empresa constructora Asul

Parte I



Parte II



Parte III

**ASPECTOS A INTERVENIR:** **03**



**Ambiente humano y de trabajo**

Sitio y seguridad industrial.  
Confianza, disposición, delegación y equilibrio.



**E. Organizacional y Desempeño**

Inducción.  
Evaluación de desempeño, procedimiento de aplicación, retroalimentación



**Liderazgo, relaciones y convivencia**

Autonomía, sentido de pertenencia, manejo de emociones y alteridad.  
Trabajo colaborativo, toma de decisiones y solución de conflictos.



**Comunicación y Valoración**

Escucha, asertividad, canales y comentarios mal intencionados.  
capacitación, ascensos, salario integral, bonificaciones y bienestar.

**ANEXO H: Infografía para socializar resultados con la empresa constructora Asul**

**Parte IV**

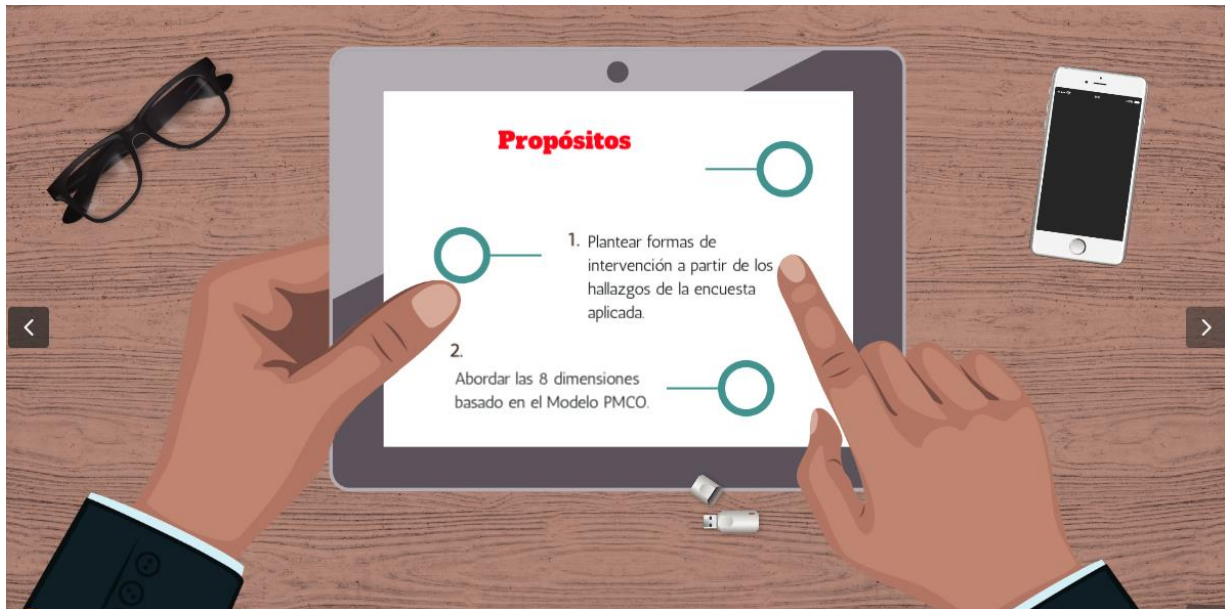
# Orden de intervención por áreas y dimensiones:

Administrativa y Financiera	Construcción	Proyectos	Comercial
			
Estructura organizacional Ambiente humano y factores psicológicos— Comunicación Interna Desempeño Orientación a la recompensa	Comunicación interna Desempeño Orientación a la recompensa.	Ambiente de trabajo Comunicación interna Orientación a la recompensa,	Relación en el trabajo y convivencia laboral Orientación a la recompensa.

**Es tiempo de comenzar**

*Manos a la obra!*

**ANEXO I: Socialización de propuesta de intervención del clima organizacional en la empresa constructora Asul<sup>35</sup>**



<sup>35</sup> Las diapositivas acá relacionadas son a manera de ejemplo, extractadas de la presentación completa.