



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá**

**Diana Constanza Beltrán Hernández**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia  
Bogotá, Colombia  
2017



# **Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá**

**Diana Constanza Beltrán Hernández**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Salud y Producción Animal**

Director:  
Gonzalo Téllez Iregui  
Doctor Ciencia Política  
Mg. Administración. Esp. Administración pública. Esp. Educación. MV.

Línea de Investigación:  
Gestión Empresarial en Sistemas Pecuarios  
Grupo de Investigación en Gestión de Empresas Pecuarias - GIGEP

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia  
Bogotá, Colombia  
2017



*No se alcanzan las metas propuestas, sin el apoyo de las personas que nos acompañan en el camino.*

*A mi esposo Luis Eduardo,  
A mis hijos Sebastian, Paula y David,*

*Por su amor, comprensión y estímulo constante.*

*Diana Constanza Beltrán Hernández*



## **Agradecimientos**

A mi Director de Tesis Dr. Gonzalo Téllez Iregui, por brindarme su confianza y apoyo para mi ingreso a la Maestría y por sus conocimientos, acompañamiento, amistad y solidaridad durante todo el proceso académico y de investigación.

A la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de la Universidad Nacional de Colombia, de donde soy egresada como zootecnista, realmente considero un orgullo y una gran satisfacción personal haber tenido la oportunidad de volver a estudiar en mi Alma Mater.

Al Dr. Germán Afanador Téllez, por sus enseñanzas y por todo su conocimiento, por escucharme y por valorar mi esfuerzo.

Al Dr. Manuel Fajardo Becerra, Presidente de la Federación de Ganaderos de Boyacá (FABEGAN), por su confianza y apoyo para acceder a los ganaderos de la región del Tundama.

A los ganaderos y a los mayordomos de las fincas de la región del Tundama en Boyacá, por su amabilidad y disposición, gracias por recibirme en sus fincas, brindarme su hospitalidad y confiarme su información.

Al Profesor Iván Martínez: Psicólogo, Docente Ciencias Humanas Universidad Nacional de Colombia, por su asesoría y tiempo para la validación psicométrica de la encuesta.

Al Profesor Fernando Camelo. Diseñador Industrial. Especialista en Salud Ocupacional – Maestría en Prevención de Riesgos Laborales. Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, por su orientación y acompañamiento en la validación psicométrica de la encuesta.

A la Escuela de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, Seccional Duitama, su Directora Dra. Yolanda Botía Rodríguez, por concederme el tiempo para realizar estudios de maestría.

Al profesor Dairo Sigifredo Gil Gil, Estadístico, Especialista en estadística, Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, por su orientación y acompañamiento en el análisis estadístico de la investigación.

A Jenny Paola Yela Bello, Ingeniera Administradora de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, por su apoyo en el análisis estadístico de la investigación.

Al profesor Rodolfo Álvarez Pérez, Ingeniero Industrial, Especialista en Salud Ocupacional. Instructor de planta SENA Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial de Boyacá CEDEAGRO, por su apoyo en la propuesta de estrategias de gestión de personal en las empresas ganaderas.

A mis compañeros de maestría: Bryan Josué Mojica Cardona, Juan Carlos Rojas Alvarado y Amanda Alvarado Cortés, por su valiosa colaboración en el desarrollo del trabajo de investigación.

A Villa Nery López Cepeda y Nohorita Mora Tovar, de la oficina de Secretaría de Posgrado de Veterinaria y Zootecnia, por su servicio y amistad, por siempre estar prestas a brindar con amabilidad y oportunidad la información y la orientación necesaria para cada proceso o requerimiento.



## Resumen

El presente estudio de Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de producción especializada de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, se desarrolló con el objetivo de identificar las percepciones de los trabajadores de las fincas respecto a las variables que afectan el clima organizacional. En el capítulo 1 se realizó la contextualización de las variables desde lo teórico y se estableció un modelo conceptual respecto a las condiciones operantes que caracterizan el trabajo rural en Colombia. En el capítulo 2, se realizó el diagnóstico y la evaluación del clima organizacional de las empresas objeto de estudio, para lo cual se construyó un instrumento con 9 dimensiones (variables independientes), 38 indicadores (variables dependientes) y 97 ítems. Se definió la población y la muestra representativa para el estudio. Se validó el instrumento mediante prueba piloto, prueba psicométrica por panel de expertos y el coeficiente alfa de Cronbach de 0.9044395 con 45 observaciones correspondiente a las fincas en que se aplicó la encuesta. El Chi cuadrado de Pearson, dio un valor de 787.14 con 220 grados de libertad y una probabilidad  $< 2.2 \cdot 10^{-16}$  (probabilidad menor a 0.01), lo cual, evidencia un alto grado de asociación entre las variables. Se calculó la moda de las respuestas para cada una de las fincas. El análisis de correspondencia simple permitió establecer la afinidad del clima organizacional en cada una de las fincas por cada una de las 6 opciones de respuesta planteadas en escala de Likert. Se determinaron dos clúster. Finalmente, se propusieron estrategias de gestión que puedan contribuir a mejorar el clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche en el Tundama.

**Palabra claves:** Ambiente laboral, trabajo rural, gestión de personal.

## Abstract

The present study of Characterization of the organizational climate of specialized livestock companies specialized in dairy production in the province of Tundama in the department of Boyacá was developed with the objective of identifying the perceptions of farm workers regarding the variables that affect the organizational climate. In chapter 1 the contextualization of the variables was done from the theoretical and a conceptual model was established regarding the operative conditions that characterize the rural work in Colombia. In chapter 2, the organizational climate of the companies under study was diagnosed and evaluated, for which an instrument was constructed with 9 dimensions (independent variables), 38 indicators (dependent variables) and 97 items. The population and the representative sample for the study were defined. The instrument was validated by means of a pilot test, psychometric test by panel of experts and the Cronbach alpha coefficient of 0.9044395 with 45 observations corresponding to the farms in which the survey was applied. Pearson's Chi-square, gave a value of 787.14 with 220 degrees of freedom and a probability  $< 2.2 \cdot 10^{-16}$  (probability less than 0.01), which shows a high degree of association between the variables. The fashion of the answers for each of the farms was calculated. The simple correspondence analysis allowed establishing the affinity of the organizational climate in each one of the farms by each one of the 6 options of answer raised in scale of Likert. Two clusters were determined. Finally, management strategies were proposed that could contribute to improve the organizational climate of the dairy companies in Tundama.

**Keywords:** Organizational climate, rural work, personnel management.

# Contenido

	Pág.
Agradecimientos.....	VII
Resumen .....	IX
Abstract.....	X
Contenido .....	XI
Lista de Figuras .....	XIV
Lista de Tablas .....	XVI
Lista de Anexos .....	XVIII
Introducción .....	1
<b>Capítulo 1. Contextualización de las variables que definen el clima organizacional en las empresas ganaderas.....</b>	<b>5</b>
<b>Contextualization of the variables that define the organizational climate in the livestock companies.....</b>	<b>5</b>
Resumen .....	6
Abstract .....	7
Introducción .....	8
<b>1.1 Clima Organizacional.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Enfoques teóricos de clima organizacional .....	9
1.1.2 Tipos de clima organizacional .....	11
1.1.3 Diagnóstico del clima organizacional .....	13
<b>1.2 Gestión del recurso humano en las empresas ganaderas.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 La mano de obra en la actividad ganadera .....	17
1.2.2 Mercado laboral rural en Colombia .....	21
<b>1.3 Contexto de la producción de leche en Colombia .....</b>	<b>23</b>
1.3.1 Estructura de la producción de leche en Boyacá.....	24
1.3.2 La producción lechera en la provincia del Tundama.....	25
1.3.3 Federación de Ganaderos de Boyacá – FABEGAN .....	26
<b>Bibliografía .....</b>	<b>27</b>

<b>Capítulo 2. Clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la Provincia del Tundama en el departamento de Boyacá – Diagnóstico y análisis</b> .....		<b>31</b>
<b>Resumen</b> .....		<b>32</b>
<b>Abstract</b> .....		<b>33</b>
<b>Introducción</b> .....		<b>34</b>
<b>2.1 Metodología</b> .....		<b>36</b>
2.1.1 Marco geográfico .....		36
2.1.2 Marco temporal – Etapas de la investigación.....		37
2.1.3 Diseño estadístico de la investigación.....		38
2.1.3.1 Tipo de investigación .....		38
2.1.3.2 Enfoque de la investigación.....		39
2.1.3.3 Población objeto de estudio y diseño de la muestra.....		39
2.1.3.4 Instrumento de recolección de la información.....		43
<input type="checkbox"/> Proceso de construcción de la encuesta .....		44
<input type="checkbox"/> Estructura del cuestionario.....		45
<input type="checkbox"/> Prueba Piloto .....		50
<input type="checkbox"/> Proceso de validación del instrumento .....		51
<input type="checkbox"/> Grado de confiabilidad de la encuesta.....		53
<input type="checkbox"/> Reserva de la información y consentimiento informado.....		54
<b>2.2 Resultados</b> .....		<b>55</b>
2.2.1 Variables sociodemográficas.....		55
2.2.2 Cálculo de la Moda de las opciones de respuesta.....		61
2.2.3 Cálculo del Alfa de Cronbach .....		69
2.2.4 Prueba de Chi cuadrado .....		70
2.2.5 Análisis de correspondencia simple .....		74
2.2.5.1 Análisis de correspondencia para Estructura organizacional de la empresa .....		77
2.2.5.2 Análisis de correspondencia para Demandas del trabajo.....		80
2.2.5.3 Análisis de correspondencia para Desempeño.....		84
2.2.5.4 Análisis de correspondencia para Liderazgo y participación .....		87
2.2.5.5 Análisis de correspondencia para Relaciones laborales .....		90
2.2.5.6 Análisis de correspondencia para Remuneración.....		93
2.2.5.7 Análisis de correspondencia para Recompensa.....		96
2.2.5.8 Análisis de correspondencia para Contexto social, extralaboral y familiar.....		99
2.2.6 Clusterización de fincas por dimensiones .....		105
2.2.6.1 Clúster modes para la dimensión Estructura Organizacional.....		106
2.2.6.2 Clúster modes para la dimensión Demandas del Trabajo.....		107
2.2.6.3 Clúster modes para la dimensión Desempeño .....		109
2.2.6.4 Clúster modes para la dimensión Liderazgo y Participación .....		111
2.2.6.5 Clúster modes para la dimensión Relaciones Laborales.....		113
2.2.6.6 Clúster modes para la dimensión Remuneración .....		115
2.2.6.7 Clúster modes para la dimensión Recompensa .....		117
2.2.6.8 Clúster modes para la dimensión Contexto social, extralaboral y familiar.....		119
2.2.6.9 Clúster modes para la dimensión Satisfacción Laboral .....		121
<b>2.3 Discusión de Resultados</b> .....		<b>125</b>
2.3.1 Análisis de variables socio demográficas.....		125
2.3.2 Análisis de las variables que afectan el clima organizacional de las empresas ganaderas tecnificadas en la región del Tundama en Boyacá .....		129

---

<b>2.4 Propuesta de Estrategias de gestión de recursos humanos que favorezcan el ambiente laboral de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá.....</b>	<b>139</b>
2.4.1 Análisis interno y externo del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá.....	139
2.4.2 Estrategias de Gestión de recursos humanos .....	141
<b>2.5 Conclusiones .....</b>	<b>145</b>
<b>2.6 Recomendaciones .....</b>	<b>146</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>147</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>151</b>

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 2 - 1: Localización geográfica de la zona de estudio.....	36
Figura 2 - 2: Diagrama de Proceso de la Investigación .....	38
Figura 2 - 3: Variable Rango de edad .....	57
Figura 2 - 4: Variable Género del empleado .....	57
Figura 2 - 5: Variable Grado de escolaridad .....	58
Figura 2 - 6: Variable Estado civil.....	58
Figura 2 - 7: Variable Experiencia en producción de ganado de leche .....	59
Figura 2 - 8: Variable Nivel del cargo que desempeña dentro de la empresa .....	59
Figura 2 - 9: Variable Tipo de contrato.....	60
Figura 2 - 10: Variable Antigüedad en el trabajo .....	60
Figura 2 - 11: Cálculo Alfa de Cronbach .....	70
Figura 2 - 12: Cálculo de Chi cuadrado.....	72
Figura 2 - 13: Análisis de correspondencia para la encuesta Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá .....	76
Figura 2 - 14: Análisis de correspondencia para la dimensión 1: Estructura organizacional de la empresa .....	79
Figura 2 - 15: Análisis de correspondencia para la dimensión 2: Demandas del trabajo. 83	83
Figura 2 - 16: Análisis de correspondencia para la dimensión 3: Desempeño .....	86
Figura 2 - 17: Análisis de correspondencia para la dimensión 4: Liderazgo y participación .....	89
Figura 2 - 18: Análisis de correspondencia para la dimensión 5: Relaciones laborales... 92	92
Figura 2 - 19: Análisis de correspondencia para la dimensión 6: Remuneración .....	95
Figura 2 - 20: Análisis de correspondencia para la dimensión 7: Recompensa .....	98
Figura 2 - 21: Análisis de correspondencia para la dimensión 8: Contexto social, extralaboral y familiar.....	101
Figura 2 - 22: Análisis de correspondencia para la dimensión 9: Satisfacción laboral ... 104	104
Figura 2 - 23: Compendio clúster estructura organizacional .....	107
Figura 2 - 24: Compendio clúster demandas del trabajo .....	109
Figura 2 - 25: Compendio clúster desempeño .....	111
Figura 2 - 26: Compendio clúster liderazgo y participación .....	113
Figura 2 - 27: Compendio clúster relaciones laborales .....	115

---

Figura 2 - 28: Compendio clúster remuneración.....	117
Figura 2 - 29: Compendio clúster recompensa .....	119
Figura 2 - 30: Compendio clúster contexto social.....	121
Figura 2 - 31: Compendio clúster satisfacción laboral .....	123

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 2- 1: Fincas designadas por municipio para el estudio.....	41
Tabla 2- 2: Tamaño de la muestra por municipio .....	43
Tabla 2- 3: Dimensiones e indicadores para la construcción de la encuesta .....	47
Tabla 2- 4: Escala de valoración de las respuestas de la encuesta.....	49
Tabla 2- 5: Distribución de las dimensiones, indicadores e ítems de la encuesta.....	50
Tabla 2- 6: Tamaño de la prueba piloto .....	51
Tabla 2- 7: Variables sociodemográficas .....	56
Tabla 2- 8: Cálculo de la Moda para la dimensión Estructura organizacional de la empresa.....	62
Tabla 2- 9: Cálculo de la Moda para la dimensión Demandas del trabajo.....	63
Tabla 2- 10: Cálculo de la Moda para la dimensión Desempeño .....	64
Tabla 2- 11: Cálculo de la Moda para la dimensión Liderazgo y participación .....	65
Tabla 2- 12: Cálculo de la Moda para la dimensión Relaciones laborales.....	66
Tabla 2- 13: Cálculo de la Moda para la dimensión Remuneración .....	67
Tabla 2- 14: Cálculo de la Moda para la dimensión Recompensa .....	67
Tabla 2- 15: Cálculo de la Moda para la dimensión Contexto social, extralaboral y familiar .....	68
Tabla 2- 16: Cálculo de la Moda para la dimensión Satisfacción laboral .....	69
Tabla 2- 17: Tabla de Contingencia para la encuesta .....	73
Tabla 2- 18: Frecuencia en las opciones de respuesta .....	75
Tabla 2- 19: Análisis de correspondencia dimensión 1: Estructura organizacional de la empresa .....	77
Tabla 2- 20: Análisis de correspondencia dimensión 2: Demandas del trabajo .....	80
Tabla 2- 21: Análisis de correspondencia dimensión 3: Desempeño .....	84
Tabla 2- 22: Análisis de correspondencia para la dimensión 4: Liderazgo y participación .....	87
Tabla 2- 23: Análisis de correspondencia para la dimensión 5: Relaciones laborales .....	90
Tabla 2- 24: Análisis de correspondencia para la dimensión 6: Remuneración .....	93
Tabla 2- 25: Análisis de correspondencia para la dimensión 7: Recompensa .....	96
Tabla 2- 26: Análisis de correspondencia para la dimensión 8: Contexto social, extralaboral y familiar.....	99
Tabla 2- 27: Análisis de correspondencia para la dimensión 9: Satisfacción laboral .....	102
Tabla 2- 28: Clúster modes para la dimensión Estructura organizacional .....	106
Tabla 2- 29: Vector de Clústering para la dimensión Estructura organizacional .....	106



---

Tabla 2- 30: Clúster modes para la dimensión demandas del trabajo .....	108
Tabla 2- 31: Vector de Clústering para la dimensión demandas del trabajo .....	108
Tabla 2- 32: Clúster modes para la dimensión desempeño .....	109
Tabla 2- 33: Vector de clústering para la dimensión desempeño .....	110
Tabla 2- 34: Clúster modes para la dimensión liderazgo y participación .....	111
Tabla 2- 35: Vector de clústering para liderazgo y participación .....	112
Tabla 2- 36: Clúster modes para la dimensión relaciones laborales.....	113
Tabla 2- 37: Vector de clústering para relaciones laborales.....	114
Tabla 2- 38: Clúster modes para la dimensión remuneración .....	116
Tabla 2- 39: Vector de clústering para la dimensión remuneración .....	116
Tabla 2- 40: Clúster modes para la dimensión recompensa .....	117
Tabla 2- 41: Vector de clústering para la dimensión recompensa .....	118
Tabla 2- 42: Clúster modes para la dimensión contexto social, extralaboral y familiar ..	120
Tabla 2- 43: Vector de clústering para la dimensión contexto social .....	120
Tabla 2- 44: Clúster modes para la dimensión satisfacción laboral .....	122
Tabla 2- 45: Vector de clústering para la dimensión satisfacción laboral .....	122
Tabla 2- 46: Características del clima organizacional de las fincas de cada uno de los dos Clúster .....	124
Tabla 2- 47: Matriz DOFA.....	140
Tabla 2- 48: Estrategias de Gestión de recursos humanos.....	142

## Lista de Anexos

Anexo A: Encuesta para Trabajadores .....	151
Anexo B: Protocolo de Juicio de Expertos .....	157
Anexo C: Consentimiento Informado Ganaderos .....	167

## Introducción

La competitividad y globalización de la economía exige de las organizaciones eficiencia y productividad basadas en la innovación y el mejoramiento continuo. Dentro de este contexto, el componente administrativo es fundamental para planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes actividades que forman parte de cada uno de los procesos y así generar un producto o servicio. El capital humano es la base de las empresas para alcanzar los objetivos propuestos; por tanto, la motivación del personal, es un aspecto que ocupa a los dueños y directivos de las empresas, para incrementar el desempeño, interés y satisfacción de su equipo de trabajo y así lograr un clima organizacional satisfactorio (Peña et al., 2013).

El clima organizacional, también llamado ambiente laboral, definiendo el concepto como las percepciones que tienen los trabajadores respecto al ambiente laboral en el cual se desempeñan, es decir, toda la parte actitudinal, el grado de conciencia de las personas, constituye un aspecto muy pertinente para las organizaciones enfocadas en el mejoramiento continuo y control de calidad. Por tanto, su diagnóstico, análisis e innovación inciden en forma determinante en los resultados de las unidades productivas (Segredo, 2013).

Es fundamental tener en cuenta el recurso humano como eje central de las organizaciones, fomentando una acción participativa y calidad de vida, que permita a los actores desde sus diferentes roles dentro del sistema, asumir comportamientos adecuados respecto a su labor; por ello es indispensable ofrecer alternativas, oportunidades e incentivos para desarrollar capital social, con el objetivo de generar conciencia y compromiso y así contribuir a alcanzar productividad y eficiencia.

Con respecto al tema de clima organizacional, son muy pocos los estudios tendientes a evaluar este aspecto en las empresas del sector agropecuario y en particular la empresa ganadera. Se propuso desarrollar la investigación en las empresas ganaderas

tecnificadas de producción de leche de seis municipios de la provincia del Tundama, los cuales forman parte de la Franja lechera tecnificada del departamento de Boyacá y se consideran de acuerdo con estudios de la región, (Botía, 2007 y Peñaranda, 2010), los más representativos en producción especializada, como son, Paipa, Duitama, Santa Rosa de Viterbo, Cerinza, Belén y Floresta.

El estudio incluyó una muestra de las fincas ganaderas tecnificadas, agremiadas a la Federación de Ganaderos de Boyacá (FABEGAN), dedicadas a la producción especializada de leche, con un promedio diario de producción de leche por vaca igual o superior a 12 litros, manejo de registros, que adopten sistemas de manejo de praderas, doble ordeño, venta formal de la leche y buenas prácticas ganaderas.

La identificación y evaluación de las percepciones de las personas que conforman las unidades productivas con respecto al entorno laboral en el cual se desempeñan, permitió establecer la caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá. Para esto fue necesario realizar el diagnóstico de los esquemas básicos de gestión de personal en la individualidad de cada empresa ganadera.

La deficiente gestión del recurso humano y la insatisfacción de los trabajadores, se evidencia en gastos excesivos en procesos de vinculación, altos índices de deserción, de ausentismo, de rotación de personal y la consecuente incidencia sobre la eficacia y eficiencia de las empresas ganaderas, lo cual afecta la calidad del servicio y del producto y repercute negativamente sobre la competitividad del subsector lechero (Baldrich et al., 2013).

De acuerdo con lo anterior, surge la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las percepciones de los trabajadores de las empresas tecnificadas de ganadería especializada de producción de leche en la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, respecto a su ambiente laboral?

Con base en el análisis de las variables, que, de acuerdo a varios autores, afectan el clima organizacional de una empresa, se determinan las causas del problema central: remuneración y seguridad social, relaciones personales, conflicto, motivación,

recompensas, reconocimientos, autonomía, capacitación, liderazgo, pertenencia y grado de compromiso del trabajador con la empresa, comunicación, estructura de la organización: reglas, normas. Los efectos del problema central se reflejan en los resultados y baja productividad: eficacia y eficiencia, ausentismo, rotación de personal, satisfacción laboral, comportamiento del empleado.

Esta investigación se propuso como objetivo general identificar las percepciones, conductas y relaciones personales de los miembros de las organizaciones, para evaluar el impacto de las variables que afectan el clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, con el fin de analizarlas y contribuir a generar estrategias de gestión que procuren introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio en las empresas ganaderas objeto de estudio.

Los objetivos específicos propuestos fueron: (i) Identificar desde lo teórico las variables que afectan el clima laboral, para detectar las causas de conflictos que ocasionan actitudes negativas en las personas y priorizar los problemas que en este tema presentan las empresas ganaderas. (ii) Realizar el diagnóstico de las percepciones que tienen los miembros de las organizaciones respecto a su ambiente laboral, en la individualidad de cada empresa. (iii) Contribuir a generar estrategias de gestión de recursos humanos que favorezcan el ambiente laboral de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá.

La investigación se considera de tipo descriptivo y exploratorio teniendo en cuenta el conocimiento previo que tiene la investigadora del sector ganadero en la zona de estudio y que, de acuerdo con la revisión de literatura, el tema de percepciones del clima organizacional, ha sido poco explorado en el área propuesta; el estudio permitirá identificar conceptos y variables que afectan al problema central. Esta investigación puede servir de base para realizar nuevas investigaciones en el tema por otros autores.

La metodología utilizada se basó en el instrumento encuesta, construida y validada estadísticamente en esta investigación, teniendo en cuenta las dimensiones y variables del clima organizacional. El análisis de la información se realizó con base en técnicas estadísticas multivariadas, mediante análisis de correspondencias simples y

Clusterización de fincas por dimensión, lo cual permitió establecer y describir las asociaciones entre variables presentes en cada una de las dimensiones objeto de estudio, es decir cómo interactúan las variables que afectan el clima organizacional al interior de cada finca ganadera.

Posteriormente se realizó el análisis interno y externo de las empresas ganaderas y se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que en el tema de clima organizacional presentan las empresas objeto de estudio, proponiendo acciones de mejora enmarcadas en un contexto de cumplimiento de la normatividad laboral legal vigente, las cuales pueden contribuir a encontrar solución a los requerimientos y problemáticas manifestados por los trabajadores y con esta base plantear estrategias para la gestión de personal en las empresas ganaderas objeto de investigación.

# **Capítulo 1. Contextualización de las variables que definen el clima organizacional en las empresas ganaderas**

## **Contextualization of the variables that define the organizational climate in the livestock companies**

Diana Constanza Beltrán Hernández <sup>1</sup> / Gonzalo Téllez Iregui<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Estudiante maestría en Producción Animal. Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia. Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: dcbeltranh@unal.edu.co

<sup>2</sup> Tutor. Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia. Director Grupo de Investigación en Gestión de Empresas Pecuarias GIGEP. Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia. Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: gtellezi@unal.edu.co

## Resumen

El clima organizacional hace referencia al conjunto de variables medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él; se considera un componente determinante en el desarrollo de las empresas e incide de manera directa en la productividad (Segredo, 2013). En el presente capítulo, se realizó una contextualización de las variables que afectan el clima organizacional en las empresas ganaderas, con el objetivo de evaluar desde lo teórico las percepciones y la conducta de los miembros de las organizaciones y las relaciones personales que necesariamente en ella se establecen y así detectar las causas de conflictos que ocasionan actitudes negativas en las personas y priorizar los problemas que en este tema presentan las empresas. Se estableció un modelo conceptual basándose en las condiciones operantes que caracterizan el trabajo rural, como son el sistema finca hogar, donde el trabajador vive con su familia en el lugar de trabajo, lo cual implica que las personas permanezcan en el mismo espacio la mayor parte del tiempo; este escenario laboral se analizó desde un enfoque psicosocial, teniendo en cuenta las necesidades laborales y personales, variables sociodemográficas, medio cultural en el que vive, condiciones y medio ambiente de trabajo, situación familiar, sentimientos y creencias, valores y expectativas que crean una realidad única. El trabajo en el agro, tiene características propias, está condicionado a esfuerzo físico y habilidades específicas, manipulación de materia viva, aislamiento, dispersión, condiciones ambientales y dependencia del medio natural. También se presenta el contexto de la producción de leche en Colombia.

**Palabras clave:** Clima laboral, trabajo rural, gestión de personal.



## **Abstract**

The organizational climate refers to the set of measurable properties of a work environment, as perceived by those who work in it; Is considered a determinant component in the development of companies and has a direct impact on productivity (Segredo, 2013). In the present chapter, a contextualization of the variables that affect the organizational climate in the livestock companies was carried out, with the objective of evaluating from the theoretical the perceptions and the behavior of the members of the organizations and the personal relations that necessarily in her Establish and thus detect the causes of conflicts that cause negative attitudes in people and prioritize the problems presented in this issue by companies. A conceptual model was established based on the operating conditions that characterize the rural work, such as the home farm system, where the worker lives with his family in the workplace, which implies that people remain in the same space most weather; This labor scenario must be socialized from a psychosocial perspective, taking into account the labor and personal needs, sociodemographic variables, the cultural environment in which they live, working conditions and environment, family situation, feelings and beliefs, values and expectations that create a Unique reality. Work in agriculture, has its own characteristics, is conditioned to physical effort and specific skills, manipulation of living matter, isolation, dispersion, environmental conditions and dependence on the natural environment. The context of milk production in Colombia is also presented.

**Keywords:** Organizational climate, rural work, personnel management.

## Introducción

En el presente capítulo, se realizó la contextualización de las variables que definen el clima organizacional de las empresas ganaderas, teniendo en cuenta enfoques teóricos, dimensiones y su diagnóstico. Dentro de este mismo contexto, se analizó la gestión del recurso humano en las empresas ganaderas, la mano de obra en la actividad ganadera y el mercado laboral rural, enmarcado en la actividad de la producción de leche en Boyacá.

La satisfacción laboral, traducida ésta como bienestar de la persona dentro de su contexto de trabajo, se refleja en su desempeño; la productividad en una finca, depende de un equipo de trabajo eficiente que desarrolle su quehacer dentro de un ambiente de bienestar y al que se le brinde por parte de los ganaderos seguridad laboral, teniendo en cuenta que el desempeño del capital humano es sumamente importante para alcanzar los objetivos propuestos.

Las variables que definen el clima organizacional en el trabajo rural, repercuten en la calidad de vida del trabajador y de su familia, teniendo en cuenta formalidad del empleo, salario, protección social, equilibrio entre trabajo, familia y vida personal, esfuerzo físico, demandas mentales, exposición a condiciones ambientales cambiantes, estabilidad, relaciones laborales, jornadas de trabajo, oportunidades de desarrollo (Ceballos et al., 2013).

La evaluación del clima laboral es una parte estratégica de los procesos de calidad y mejoramiento continuo, (Castillo et al., 2011), ya que proporciona claves que permiten la normalización de efectos no deseados sobre el individuo, el grupo y la organización (Olaz, 2013). Para la obtención de altos estándares de productividad, la industria pecuaria, depende en gran medida del elemento humano, por lo que para el establecimiento de una empresa ganadera se debe considerar el hombre como un elemento vital.

## **1.1 Clima Organizacional**

### **1.1.1 Enfoques teóricos de clima organizacional**

La definición de clima organizacional hace referencia a la percepción del ambiente laboral por parte de los trabajadores, influyendo en el comportamiento de las personas, afectando su desempeño, sus atributos y expectativas, caracterizando cada organización (Woodman y King, 1978). “Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma” (Segredo, 2013).

“El clima organizacional, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones”. Cada uno de los aspectos del sistema organizacional genera un determinado clima, el cual es percibido por los miembros de la organización e induce a los individuos a tomar diversos comportamientos que van a influir en el desempeño de las personas y en los resultados de la organización (Salazar et al., 2009).

El clima organizacional determina la Cultura organizacional, (Salazar et al., 2009), la cual se define como “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”. En este sentido, cada organización se caracteriza por un comportamiento específico derivado de creencias, mitos, conductas y valores de las personas que conforman la cultura de la organización.

Un aspecto fundamental a considerar es la satisfacción laboral, la cual se define como el nivel de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo (Flores et al., 2013). La satisfacción laboral incide en forma directa sobre la calidad de la vida laboral. Existe una relación inversamente proporcional entre la satisfacción laboral y las probabilidades de abandono del empleo, el ausentismo y el desempeño del trabajador. (Main, 2016).

El bienestar de las personas en su trabajo, se relaciona directamente con el clima organizacional y con la satisfacción laboral, estos afectan el comportamiento y desempeño de la persona y por tanto la calidad de su trabajo. Es fundamental que cada

trabajador se sienta parte de un equipo de trabajo, que su aporte se considere importante y que trabajando con compromiso y cooperación vea que se alcanzan las metas de la empresa y las personales. Lo anterior es posible, cuando se tiene un clima organizacional satisfactorio y el trabajador percibe, que tiene las competencias requeridas para el puesto que ocupa y siente que es recompensado y reconocido como agente significativo de los resultados organizacionales (Chiang et al., 2010).

De acuerdo con lo expuesto, es fundamental el compromiso del trabajador con la empresa, lo cual se define según Meyer y Allen (1991), como una percepción psicológica que relaciona la persona con la empresa donde trabaja, establece la decisión para permanecer en la empresa o dejarla. El compromiso se compone de tres aspectos: afectivo (deseo), de continuación (necesidad) y normativo (deber), los cuales según el mismo autor se definen a continuación:

- El compromiso afectivo (deseo) hace referencia a emociones que la persona desarrolla respecto a la empresa donde trabaja, resultado del grado de satisfacción o insatisfacción de sus necesidades y expectativas, lo cual va a condicionar su permanencia en la organización.
- En el compromiso de continuación (necesidad) se tiene en cuenta la evaluación por parte del trabajador, respecto al tiempo y esfuerzo que perdería si deja el trabajo, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Tiene en cuenta los planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc. acumulado durante su vinculación con la organización.
- En el compromiso normativo (deber) se analiza el concepto de reciprocidad, ética y sentido moral del trabajador, contribución, lealtad a la organización, por recibir beneficios (ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas, apoyo en calamidades, prestamos) que conducen a un sentimiento de gratitud para con la empresa.

Por otra parte, el concepto de “calidad del trabajo”, se relaciona en forma directa con la satisfacción de los individuos con su trabajo. Esta satisfacción laboral se basa en los derechos fundamentales relacionados con la definición de trabajo decente, el cual se sustenta en los “elementos sustantivos” del trabajo como son: , el dialogo social, la formalidad del empleo, los ingresos adecuados (cuantía y seguridad), la protección

social, el trabajo productivo, el balance entre trabajo, familia y vida personal, la estabilidad y seguridad, la igualdad en oportunidades laborales y tratamiento en el trabajo, las relaciones laborales, el ambiente laboral, los tiempos o jornadas dedicados a las labores, el grado de dificultad del trabajo. En este sentido el análisis de la calidad del trabajo se fundamenta en perspectivas psicológicas, sociales y económicas, las cuales han estado asociadas a los mercados laborales. El concepto de calidad del trabajo tiene en cuenta los lineamientos de un trabajo decente, mientras que la satisfacción laboral pasa a ser la evaluación subjetiva, personal de dichos lineamientos (Jiménez y Páez, 2014).

### **1.1.2 Tipos de clima organizacional**

De acuerdo con Likert (1967), se tipifican cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, los cuales se presentan a continuación:

- Sistema I: Autoritario: Genera desconfianza, temor e inseguridad generalizados. Las decisiones se toman en la cumbre de la organización, los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados.
- Sistema II: Paternalista: Relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y dependencia de la base a la cumbre jerárquica. Decisiones tomadas en los escalones más altos de la organización, centraliza el control, pero hay mayor participación de los subordinados y relativa flexibilidad.
- Sistema III: Consultivo: Confianza y alto nivel de responsabilidad. Mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene el esquema jerárquico, decisiones en escalones medios e inferiores.
- Sistema IV: Participativo: La toma de decisiones distribuida en diferentes lugares de la organización. Comunicaciones tanto verticales como horizontales. Participación grupal. Confianza y alto nivel de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

### **1.1.3 Dimensiones del clima organizacional**

El clima organizacional de las empresas, definiendo el concepto como las percepciones que tienen los trabajadores respecto al ambiente laboral en el cual se desempeñan, es decir, toda la parte actitudinal y comportamental que tienen los talentos humanos que

conforman las unidades productivas, está relacionado con variables tanto personales como institucionales.

De acuerdo con Sierra (2007), las situaciones que se dan dentro de cualquier sistema de trabajo, están afectadas por los siguientes aspectos:

- Las personas, con características variables intra e interindividuales, tanto físicas como mentales, biológicas y psicosociales.
- El trabajo a realizar, con objetivos por cumplir.
- Las máquinas, equipos y herramientas, especialmente diseñados para ejercer una función de tipo operativo.
- La organización, con su dinámica propia a nivel de cultura y estructura corporativa, y el tiempo establecido para cumplir con objetivos predeterminados.
- Los resultados, tanto esperados como obtenidos, en términos de cantidad, calidad, costo y oportunidad.
- Los efectos sobre las personas, tanto positivos como negativos, en términos de salud física, mental y social.
- Las adaptaciones a esos efectos y a dichos resultados.

Patterson et al. (2005), establecen que el clima laboral contempla las siguientes dimensiones: “bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir y retroalimentación del desempeño”.

Segredo (2013), propone un modelo que mediante un cuestionario permite obtener una visión rápida de la percepción de la organización por parte de los trabajadores, generándose de esta manera las bases para la toma de decisiones y la gestión del cambio; este modelo tiene en cuenta las siguientes variables:

- Liderazgo: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos.
- Motivación: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo.

- Reciprocidad: aplicación del trabajo, cuidado al patrimonio de la institución, retribución, equidad.
- Participación: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucrarse en el cambio.
- Comunicación: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación.

El análisis del ambiente laboral no se limita solo a la evaluación de las condiciones y características del trabajo, también se deben tener en cuenta aspectos como: “la salud, la seguridad social, el bienestar, la calidad de vida, la prevención de riesgos laborales, accidentes de trabajo y de enfermedades ocupacionales, la reparación integral de daños sufridos y la promoción e incentivo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre y descanso”. Estos aspectos propiciarán un entorno laboral para el ejercicio seguro y saludable y contribuirán a que el individuo exprese sus capacidades y fuerza laboral (Millan et al., 2013).

### **1.1.3 Diagnóstico del clima organizacional**

Al realizar la caracterización del clima organizacional de una empresa, se debe iniciar con un diagnóstico que permita evaluar, el funcionamiento del ambiente laboral, así como determinar si los trabajadores están comprometidos o no con los objetivos de la empresa y si la “moral de los trabajadores” impulsa el mejoramiento continuo, definida esta moral como las relaciones entre iguales en función de los objetivos compartidos. Es indispensable identificar el aspecto socio psicológico y establecer las variables que afectan negativamente el sentir de las personas respecto a la calidad del trabajo en donde se desenvuelven y la forma como actúan al respecto (Paule y Caboverde, 2011).

La elaboración de diagnósticos del clima organizacional, proporciona retroalimentación y permite analizar los procesos organizacionales con el fin de adoptar planes de mejoramiento continuo que conduzcan a provocar cambios de actitud y conducta de los individuos que participan y así aumentar la motivación y por tanto el desempeño laboral (Segredo, 2013).

Actualmente las empresas no se deben limitar solo a contratar y retener a sus empleados, es fundamental promover su participación, brindarles oportunidades de crecimiento personal y profesional, balance entre lo laboral y lo personal, seguridad social y salud y mayor reconocimiento; esto incentiva a las personas para que se sientan satisfechas, motivadas, productivas, comprometidas, contribuyendo de esta manera a que la empresa alcance sus metas de eficiencia y rentabilidad sostenibles (Nader, 2014).

Se debe considerar, que las empresas enfrentan la necesidad de implementar estrategias laborales para alcanzar la eficiencia y rentabilidad, para esto es fundamental la calidad del talento humano, ya que es quien maneja todos los demás recursos, “por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo” (Vásquez, 2015).

Para medir el clima organizacional de una empresa, es fundamental plantear una metodología que contribuya a “valorar los elementos y dimensiones en donde la creación de un ambiente de trabajo adecuado, combine factores humanos y físicos” (Alcántar et al., 2012). A través de esta caracterización del ambiente de trabajo, se establecerán las percepciones de todos los miembros, sentando las bases para generar estrategias de mejora y actitudes positivas dentro de la empresa y se logrará realizar el trabajo con eficiencia (relación entre los insumos y los productos) y eficacia (alcance de los objetivos). Según Peña et al. (2013), para medir el clima organizacional de una empresa existen diversos modelos, entre ellos se encuentra el de Likert, que se basa en tres variables:

- Variables causales o independientes, indican la evolución y obtención de resultados de la empresa. Incluye la estructura de la organización, su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.
- Variables intermediarias, reflejan el estado interno y la salud de la empresa, constituyen los procesos organizacionales, los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales o dependientes, reflejan los resultados obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.



De acuerdo con Brunet (1987), una metodología de evaluación del clima organizacional utiliza el cuestionario escrito (técnica de Litwin y Stringer), cuya construcción se basa en las variables que afectan el clima organizacional. El cuestionario escrito es un instrumento que permite mediante preguntas y respuestas determinar características de la percepción del trabajador respecto al ambiente de trabajo en donde se desempeña.

Nader (2014), sostiene que las variables independientes para un estudio de clima laboral corresponden a la percepción del ambiente físico, del tipo de relaciones, de las condiciones que permiten la posibilidad de crecimiento personal y profesional, la descripción del trabajo, la responsabilidad hacia las tareas, el conocimiento del trabajo y la experiencia. Como variables dependientes, se consideran: nivel de satisfacción y nivel de bienestar laboral.

Según Ortiz (2001), el investigador cuyo tema es la medición del clima organizacional, se deben incluir variables ajustadas al entorno donde se va a desarrollar la investigación y tener en cuenta las características de los individuos que integran la organización para de esta manera obtener resultados confiables.

La medición y descripción del clima organizacional no se debe basar solo en el diagnóstico; los resultados de esta primera fase son la base para definir intervenciones conducentes a procesos de cambio que influyan en las percepciones de las personas en procura de mejorar el ambiente de trabajo (Méndez, 2006).

## **1.2 Gestión del recurso humano en las empresas ganaderas**

La gestión del recurso humano se define como: “ un conjunto de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, a través de actividades como: planeación estratégica del personal, selección, contratación, evaluación de desempeño, comunicación, formación y planes de carrera, clima laboral, motivación, organización del trabajo, higiene, seguridad y calidad de vida laboral, sistemas de compensación, actividades tendientes a lograr el equilibrio entre los objetivos organizacionales (supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, calidad de

productos y servicios, reducción de costos, participación en el mercado, nuevos clientes, competitividad, imagen) y los objetivos personales (mejores salarios, beneficios, seguridad, calidad de vida, satisfacción, consideración y respeto, mejores oportunidades, autonomía y participación)” (Chiavenato, 2002).

De acuerdo con Saldarriaga (2013), la gestión del recurso humano es una táctica de negocio apoyada en procesos reflexivos, analíticos y contextualizados basados en el acontecer diario de la empresa. Según el anterior postulado, la gestión del talento humano, debe ser tratada por las organizaciones productivas como un elemento trascendente de responsabilidad social, no solo como factor de retribución económica, o dogma social, se debe ver como una forma de dirigir el personal acertadamente.

La gestión del talento humano hace referencia al manejo de todas las fortalezas y debilidades de los trabajadores, representadas en el nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación en programas de desarrollo, motivación y pertenencia. El gerente de personal administrador del recurso humano debe tener en cuenta que el desempeño de sus trabajadores se ve afectado por sus percepciones y sentimientos, por tanto, el éxito radica en dar a su gestión un enfoque que vea a las personas como sujetos activos e integrales, que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación (Chiavenato, 2002).

La formación y gestión del capital humano representa una ventaja competitiva fundamental y determina la eficiencia de las unidades productivas (Cuesta, 2010). De acuerdo con Zapata et al. (2013), ante los grandes avances de la economía se le presentan al recurso humano grandes oportunidades, pero del mismo modo grandes exigencias; igualmente, garantizando la transmisión del conocimiento se logrará la participación protagónica de los miembros de una organización, contribuyendo a disponer de un capital humano efectivamente capacitado, donde se tendrá en cuenta la condición propia del individuo y su capacidad de decidir como ente autónomo capaz de hacer aportes efectivos en la organización.

Las estrategias, políticas y prácticas para la administración del recurso humano necesitan ser acogidas por los individuos que trabajan en una empresa como un conjunto de

directrices claras, concisas y comprensibles y en total concordancia y coherencia con unos objetivos claramente definidos (García et al., 2013).

Según Carbonell et al. (2013), la administración del capital humano se focaliza en correlación entre las políticas de recursos humanos y las percepciones de los trabajadores sobre el sistema, “el capital humano es considerado como un elemento esencial en el diseño de las estrategias”.

De acuerdo con Armstrong (1991), la gerencia de personal, se basa en tres principios fundamentales:

- El capital humano es el activo más importante que tiene la empresa y de su efectiva administración depende la clave del éxito.
- El éxito se alcanza si las políticas y criterios de manejo de personal están estrechamente articulados al logro de objetivos y planes estratégicos.
- La cultura y los valores de la organización, el clima organizacional y la actitud gerencial, son fundamentales para alcanzar parámetros propuestos de eficiencia y productividad.

### **1.2.1 La mano de obra en la actividad ganadera**

“La empresa agropecuaria es una unidad de decisión que combina conocimiento, principalmente, tecnología e información; recursos naturales (tierra, agua, clima, vegetación y animales); recursos humanos y de capital para producir bienes, ya sean de origen animal y vegetal o servicios para un mercado determinado y dentro de una operación rentable o sostenible” (Guerra, 2002).

De acuerdo con lo anterior, el escenario laboral de un trabajador rural se debe analizar desde un enfoque psicosocial, teniendo en cuenta sus necesidades laborales y personales, variables sociodemográficas, medio cultural en el que vive, condiciones y medio ambiente de trabajo, situación familiar, sentimientos y creencias, valores y expectativas que hacen de su situación una realidad única. El trabajo en el agro, tiene características propias, está condicionado a esfuerzo físico y habilidades específicas, manipuleo de materia viva, aislamiento, dispersión, dependencia del medio natural; todos estos aspectos que caracterizan la labor agropecuaria tienden a estar relacionados con

altos índices de migración de la población rural hacia las áreas urbanas o hacia otros sectores (comercial, industrial, minero), cada día es más complicado encontrar recurso humano dispuesto a trabajar en las fincas (Main, 2016).

El sector agropecuario se ha caracterizado por deficientes prácticas de gestión del talento humano, lo cual ha provocado escaso dinamismo en su crecimiento, muchos de los empleos que genera este sector son informales y de baja calidad, lo que hace que el ingreso de los pobladores del campo sea, en general, precario, alejándose del concepto de sostenibilidad social, el cual se refiere a que los ingresos generados por el sector deben ser al menos suficientes para garantizar una vida digna a todos los productores y trabajadores del campo (Vargas, 2016).

Las malas condiciones de trabajo generan riesgos laborales que afectan el bienestar del trabajador y lo exponen a accidentes ocupacionales y enfermedades, lo cual conduce a baja productividad, estrés, fatiga y falta de satisfacción en el trabajo. La correlación entre riesgos ocupacionales y estilos de vida tales como los hábitos de fumar o beber, mala nutrición y fatiga, tienen también una influencia negativa en la salud del trabajador y por ende en su desempeño y eficiencia. El trabajo debe realizarse en un ambiente seguro y saludable, las condiciones de trabajo deben favorecer el bienestar y la dignidad de los trabajadores y ofrecer posibilidades reales de desarrollo y realización personal y de servicio a la sociedad (Ceballos y Loor, 2013).

En las fincas con baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente se puede afectar la salud emocional y física del colectivo laboral. Los factores de riesgo del ambiente de trabajo, atentan contra la salud mental de las personas, provocando efectos a corto plazo, los cuales se manifiestan en cambios de ánimo, afectando su bienestar mental y su entusiasmo, generando estados depresivos, acompañados a menudo de cambios de comportamiento. La inquietud e insatisfacción se pueden reflejar en el afrontamiento paliativo —como el consumo de alcohol— o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas. Se debe prestar especial atención, porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real que conduzcan a comportamientos indeseables (adicciones, vicios, actitudes antisociales) que lleguen a afectar a la empresa (Salazar et al., 2009).

De acuerdo con Main (2016), al plantear el análisis de las condiciones y medio ambiente de trabajo rural, se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- Higiene, seguridad y salud ocupacional: Uso de agroquímicos, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales.
- Organización del trabajo: Funciones, responsabilidades, contenido de las tareas.
- Carga física del trabajo: Ambiente físico y sus repercusiones en la salud del trabajador.
- Carga mental: Exigencias en cuanto a actividades de tipo cognitivo, teniendo en cuenta el límite de las capacidades mentales humanas.
- Satisfacción personal y familiar respecto al trabajo y la vida en general (aspectos directamente correlacionados en el trabajador rural).
- Capacitación.
- Remuneración.

Analizar el recurso humano en las fincas ganaderas desde el punto de vista del clima organizacional, es un tema aún sin tratar en la gran mayoría de las empresas lecheras del territorio nacional; en los análisis de productividad, no se tiene en cuenta que los resultados de eficiencia obtenidos por la organización se fundamentan en la acción del personal que labora en la unidad productiva, en su acontecer diario, en las características de sus actividades y en la importancia de su labor en pro de la competitividad de las unidades productivas.

De acuerdo con Chiavenato (2002), es fundamental establecer dentro del proceso de gestión del talento humano, los indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador, en este sentido se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Eficiencia: Optimizar resultados con el mínimo de recursos, mide el desempeño de la gerencia y de los trabajadores.
- Eficacia: Alcance de las metas de acuerdo a los objetivos propuestos. Ejecución de lo planeado.
- Efectividad: equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción, corresponde a la productividad.

La exigencia de competitividad que enfrenta el sector lechero en nuestro país, requiere de la optimización de los recursos en las fincas, por tanto, la satisfacción de la necesidad de competencia técnica es fundamental para implementar sistemas que ayuden al sector a optimizar el capital humano y minimizar procedimientos, para eliminar los tiempos inefectivos de los trabajadores en pro del beneficio de las empresas pecuarias (Daza, 2001); este planteamiento permite reconocer que es necesario mantener niveles óptimos de desempeño de los trabajadores dentro de las unidades productivas mediante la contratación de personas idóneas y el monitoreo de las mismas.

“La productividad, eficacia y eficiencia de una finca depende de la productividad, eficacia y eficiencia de sus trabajadores” (Martínez 2005). El ganadero debe reconocer el aporte de sus operarios y analizar si debe establecer políticas de incentivos por el alcance de las metas, lo cual motivará al trabajador previniendo la despreocupación de muchos operarios hacia su trabajo.

Según Fedegan (2013), una de las metas fijadas en el Plan estratégico de la ganadería colombiana PEGA 2019, es la Certificación por competencias de los trabajadores de las empresas ganaderas, realizada por profesionales en el área de salud ocupacional, para evaluar el desempeño de ordeñadores, inseminadores, vacunadores, tractoristas y vaqueros. De acuerdo con lo anterior, la aplicación de conceptos básicos de administración exige el compromiso de los ganaderos, así como la implementación de los “conceptos rectores” que se deben establecer para el cumplimiento de las metas, como son:

- Cultura organizacional: compromiso para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de las organizaciones ganaderas. Determina el crecimiento personal, la autonomía, la creatividad e iniciativa de las personas y su grado de compromiso para con la empresa.
- Liderazgo: Capacidad de dirigir e influenciar positivamente en los demás hacia el cumplimiento de una meta.
- Participación y compromiso: Prácticas y mecanismos implementados por la organización para desarrollar el potencial de las personas y hacerlas participes en las metas propuestas.
- Desarrollo y reconocimiento: Exaltar el trabajo de las personas ya sea por su desempeño o por sus aportes e iniciativas.

Los sistemas de producción de leche, dentro del sector agropecuario, tienen características específicas que lo diferencian de otros sistemas pecuarios; entre estas particularidades están los avances tecnológicos que implican un aprendizaje continuo y exigen procesos de capacitación continua de los actores que participan en el sistema productivo, demandando enfoques innovadores en la gestión de los recursos humanos. Igualmente, la demanda de mano de obra directa en las fincas ganaderas especializadas en producción de leche y la generación de empleo indirecto (asesores, técnicos, nutricionistas, maquinistas, vendedores de insumos, etc.), aunado esto a variables como la asignación de funciones, responsabilidades, tiempos y movimientos, exigen dinamización de la administración del personal en las empresas ganaderas. (Castignani et al., 2011).

### **1.2.2 Mercado laboral rural en Colombia**

Resulta necesario revisar el marco jurídico que reglamenta el ejercicio laboral del trabajador rural, de tal manera que se aseguren las condiciones de vida digna que permitan la subsistencia de la población del campo, con el fin de prevenir su migración y promover la productividad en el sector primario de la economía colombiana (Cortina y Díaz, 2003).

La Corte Constitucional en su Sentencia C 602 de 2002 reconoce que: *“La Constitución Política de 1991, otorga al trabajador del campo y en general al sector agropecuario, un tratamiento particularmente diferente al de otros sectores de la sociedad y de la producción que encuentra justificación en la necesidad de establecer una igualdad no solo jurídica, sino económica, social y cultural para los protagonistas del agro, partiendo del supuesto de que el fomento de esta actividad trae consigo la prosperidad de los otros sectores económicos y de que la intervención del Estado en este campo de la economía busca mejorar las condiciones de vida de una comunidad tradicionalmente condenada a la miseria y a la marginación social”*.

El problema en el área rural, no es de desempleo, sino de la baja calidad del empleo, entendida en términos de informalidad, seguridad, ocupación plena y bajos ingresos, lo que conduce a una baja productividad laboral. El trabajo en el campo se caracteriza por ser segmentado, una porción corresponde a la parte moderna: empleados de empresas

agropecuarias, las cuales cumplen la reglamentación laboral; un segundo segmento tradicional, sujeto a las fluctuaciones de oferta y demanda laboral, el cual viola las regulaciones legales y por lo general se desarrolla en forma informal y otro segmento que migra al área urbana, en busca de oportunidades económicas, desplazando la fuerza laboral hacia otros sectores como el comercial y/o industrial. La posibilidad de retener la población en el campo está determinada por la mejora de los ingresos y las oportunidades de progreso para los trabajadores y sus familias, lo cual exige estrategias para incrementar la productividad laboral y de esta manera generar capital humano en busca de alcanzar eficiencia de las unidades productivas (Leibovich et al., 2006).

El sector agropecuario colombiano concentra un 61% del total del empleo rural, el resto se ocupa en el sector comercial y/o industrial; pero el ingreso laboral promedio en el campo, no alcanza a llegar al salario mínimo legal vigente, repercutiendo esto en la menor cobertura de los subsistemas de seguridad social. Los regímenes contributivos están ligados principalmente al empleo asalariado y estable, siendo la condición que menos se da en el sector rural (Merchán, 2015).

La mano de obra en el campo se clasifica en: asalariada, independiente (por cuenta propia), jornaleros y mano de obra familiar. Los asalariados (públicos: 4,3% y privados: 19%) reciben mayores ingresos que los independientes (50%), los cuales se dedican a labores agropecuarias a pequeña escala y de autoconsumo. Una alta proporción del empleo rural, está representada por trabajadores familiares informales con baja o nula remuneración y por jornaleros, entre los dos constituyen alrededor 20% del empleo rural (Tenjo, 2015).

Otro aspecto a destacar, es el aumento en la participación de la población masculina, en 2011, los hombres representaban el 52,9% de un total de 5,9 millones de personas en el área rural, aumentando su participación y sobrepasando el de las mujeres. Al parecer las oportunidades de empleo son mayores para los hombres, teniendo en cuenta las actividades agropecuarias que exigen esfuerzo físico, lo cual incentiva la migración mayoritaria de las mujeres (Merchán, 2015).

El trabajo asalariado en el sector agropecuario, establece una relación laboral entre el patrono y el trabajador, que se desarrolla en condiciones especiales, diferentes a las que



se dan en el trabajo urbano. En primer lugar, el medio ambiente a campo abierto, expone al trabajador a condiciones climáticas de temperaturas, lluvias, sol, que en ocasiones dificultan su labor. Igualmente el entorno laboral y la dispersión de las unidades productivas, no permite una supervisión permanente del trabajo por parte del patrono, por lo que el grado de compromiso del trabajador y el grado de confianza del patrón, debe ser recíproco. Del mismo modo, el tema de horarios está sujeto a la naturaleza de cada una de las funciones que se desarrollan, por tanto, la actividad agropecuaria se regula de acuerdo a normas especiales estipuladas en el Código Sustantivo del Trabajo, en lo relacionado con jornadas, descansos, compensatorios, horas extras, vacaciones, dominicales y festivos, bonificaciones (Cortina y Díaz, 2003).

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en su Resolución 1980 de 1976, regula el aspecto de la vivienda o alojamiento que se le provee al trabajador rural bien sea de carácter permanente u ocasional. La vivienda o campamento, estará localizada a una distancia mínima de 10 metros de sitios de producción (animales), estercoleros, bodegas o sitios que produzcan emanaciones. Debe disponer de aguas aptas para uso doméstico, estar construida de manera estable y segura, disponer de baño y de sistema de eliminación y conducción de residuos. Igualmente, la vivienda debe contar con dormitorios, áreas para la preparación de alimentos y comedor. La vivienda puede constituir parte del salario en especie, especificando el valor acordado.

### **1.3 Contexto de la producción de leche en Colombia**

De acuerdo a las estadísticas de empleo del sector (FEDEGAN, 2014), se presentan las cifras generadas por la producción de leche correspondientes a 578.000 empleos en el país, de los cuales 468.000 corresponden a sistemas de doble propósito y 110.000 a sistemas de lechería especializada, de otra parte, según cifras de la Encuesta Anual Manufacturera, el procesamiento industrial de productos lácteos generó en el año 2011, 17.750 empleos.

De acuerdo con FEDEGAN - SENA (2013), la producción de leche en Colombia se elevó a 6.520 millones de litros, producidos en 350 mil predios. El 42,5% de este volumen

(2.771 millones de litros), se originó en cerca de 98 mil establecimientos de lechería especializada. El 57,5% (3.749 millones de litros) corresponde a la producción de sistemas de doble propósito. El Altiplano Cundiboyacense, Antioquia y Nariño, con 84.089 productores responde por el 84,3%, de la producción de leche especializada.

Con respecto a la eficiencia de la mano de obra, la cantidad de litros obtenidos por operario al año en Colombia es de 52.000 litros, comparada con la eficiencia en hatos del Cono Sur de 180.000 litros por operario año. Por otra parte, el manejo dado a las empresas ganaderas es empírico, con excepción de fincas de tamaño grande, en las cuales prima el criterio administrativo, esto debido a la introducción de nuevas tecnologías y a la adquisición del conocimiento derivado de programas de capacitación dirigida a los ganaderos y a los mayordomos (FEDEGAN – SENA 2013).

En abril del año 2010 luego de la firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, el Gobierno Nacional reconociendo que ese tratado dejaba al sector lácteo como uno de los sectores menos favorecidos, decidió establecer la Política Nacional de Competitividad y Productividad del Sector Lácteo, definida en el CONPES 3675 de 2010 para incrementar la competitividad y apoyar en particular a los pequeños productores.

Analizando la situación actual del subsector lácteo colombiano, se observa la baja competitividad, en especial en el eslabón primario de la cadena (sector productor). Las causas de esta situación son los altos costos de producción, baja productividad en comparación con los principales actores internacionales, dispersión en la producción primaria, mínimo nivel de asociatividad en los eslabones de la cadena, alta informalidad en la comercialización y transformación de la leche y sus derivados, bajo nivel de diversificación de productos y destinos de exportación, ineficientes sistemas de gestión al interior de las unidades productivas y un deficiente estatus sanitario en relación con las exigencias de los mercados (Valderrama, 2014).

### **1.3.1 Estructura de la producción de leche en Boyacá**

De acuerdo con cifras de la Secretaría de Fomento Agropecuario de Boyacá (2011), el sector agropecuario representa 19.2 % del PIB del departamento, con un aporte significativo de la producción lechera, que lo ubica en un tercer lugar en el país. Sin embargo, según FEDEGAN (2013), en Boyacá como en toda Colombia, la productividad

lechera no ha alcanzado los niveles de eficiencia y competitividad que le exigen los entornos económicos globales, dejando a Colombia en desventaja frente a otros países, debido a factores que retrasan el proceso de modernización del sector.

En Boyacá los eslabones que conforman la cadena del sector lácteo se encuentran desarticulados, evidenciándose el trabajo individual, especialmente en el eslabón primario de la cadena. Frente a los retos de competitividad, no se observa una integración empresarial que permita al sector lácteo alcanzar los estándares de eficiencia y productividad necesarios para salir de la crisis en la cual se encuentra (Pineda, 2013).

“Boyacá se caracteriza por ser un departamento de minifundio, que cuenta con 123 municipios, 55.108 predios y 766.195 bovinos”. La productividad del sector es de 4,1 litros/vaca/día la cual es muy baja. De un inventario de 249.086 vacas en ordeño, en Boyacá, solo 91.663 tienen dedicación especializada de producción lechera (FEDEGAN, 2013).

### **1.3.2 La producción lechera en la provincia del Tundama**

En la provincia del Tundama el eslabón primario de la cadena láctea, se caracteriza por desarrollarse bajo dos esquemas de producción: el tradicional y el empresarial. El primero, se caracteriza por ser el típico campesino, con trayectoria laboral, heredero de costumbres y técnicas en el manejo de la ganadería de leche, resistente al cambio en cuanto a adopción de nuevas tecnologías, acceso al crédito. Por otra parte, se tiene el ganadero con visión empresarial, objeto de estudio de esta investigación, quien tiene la tradición familiar, busca el cambio, es innovador, y maneja la actividad ganadera desde una perspectiva empresarial, con tendencia a mejorar la productividad y hacer competitivo su negocio, enfrentando la incertidumbre de su entorno económico y social (Botía, 2007).

Con respecto al recurso humano, las empresas ganaderas del sector lácteo en la provincia del Tundama, manejan una estructura organizacional que les permite la contratación de personal bajo la figura de contrato a término fijo y bajo la modalidad de jornal, representados respectivamente, en el mayordomo y/o administrador y la contratación del personal necesario para desarrollar las actividades del proceso de producción, sin dejar de lado el cumplimiento de la legislación laboral (Botía, 2007).

De acuerdo con Botía (2007), el uso de mano de obra en la actividad ganadera de producción lechera en la Provincia del Tundama, en las fincas tecnificadas, en cuanto al número de trabajadores, el 66.25% utiliza 2 trabajadores fijos para las labores de la finca, las cuales corresponden, en su mayoría, al mayordomo y la esposa, mientras que el 29.6% contratan 3 trabajadores, con diferentes modalidades de contratación como, 1 temporal y 2 por jornal, quienes se encargan del ordeño, cuidado del ganado, arreglo de cercas, etc. El 4.15% hacen contratación de 4 trabajadores.

### **1.3.3 Federación de Ganaderos de Boyacá – FABEGAN**

FABEGAN es una Organización de tipo gremial creada en 1995. Desarrolla diferentes programas, convenios y proyectos que en concordancia con las políticas nacionales contribuyen al desarrollo y a la modernización de la ganadería del departamento. FABEGAN conoce de cerca las necesidades de los ganaderos del departamento y a través de casi 17 años de trabajo en el sector ha logrado posicionarse como una institución líder en el desarrollo de programas de desarrollo ganadero en áreas como:

- Sanidad.
- Formación de capital humano.
- Modernización de empresas ganaderas.
- Implementación de Buenas Prácticas Ganaderas.
- Certificación de Hatos libres de brucelosis y Tuberculosis bovina.

FABEGAN es líder en el departamento en la implementación de modelos silvopastoriles, actualmente está desarrollando el Programa de Ganadería Colombiana Sostenible el cual ha vinculado, en éste tipo de sistemas a cerca de 150 productores, con un impacto en 2.863 Hectáreas.

Recientemente FABEGAN se constituyó como EPSAGRO con el fin de poder fortalecer la prestación del servicio de asistencia técnica en el departamento (FABEGAN, 2012).

## Bibliografía

1. Alcántar, E.V.M., R.S.E. Maldonado, and V.J.L. Arcos. 2012. Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista Internacional Administración & Finanzas* 5: 55-68.
2. Armstrong, M. 1991. *Gerencia de recursos humanos*. Bogotá: Legis, 36 p.
3. Baldrich P., Y., C. A. Fernández, et al. 2013. Propuesta para el proceso de gestión del recurso humano en una granja porcícola del Valle del Cauca. *Porcicultura Colombiana* 2(7): 33 - 36.
4. Botía, R.B.Y. 2007. *Caracterización del sistema de gestión de la empresa ganadera de producción lechera de la provincia del Tundama*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
5. Brunet L. 1987. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D. F.: Editorial Trillas.
6. Carbonell, G.N., A.F. Martín, and G.G. Sánchez. 2013. *Intangible Capital* 9:991-1020.
7. Castignani, M. I., Osan, O., Castignani, M. I., & Rossler, N. 2011. VII Jornadas interdisciplinarias de estudios agrarios y agroindustriales.
8. Ceballos, G. O. F. and M. B. Z. Loor (2013). *Diagnóstico de las condiciones y organización laboral de los trabajadores del área agropecuaria de la ESPAM MF. Carrera Administración Pública, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López*.
9. Corte Constitucional en su Sentencia C 602 de 2002.
10. CONPES 3675. 2010. *Política Nacional para mejorar la Competitividad del Sector Lácteo Colombiano*. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de la Protección Social, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), COLCIENCIAS, DNP – DDRS.
11. Cortina, F. C. F. y S. A. F. Díaz 2003. *Derecho Laboral y Seguridad Social para el trabajador agropecuario*. Facultad de Ciencias Jurídicas. Carrera de Derecho, Pontificia Universidad Javeriana.
12. Chiang, V. M. M., Martín R. M. J., Núñez, P.A. 2010. *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Bibliotecas Comillas. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. ISBN: 978-84-8468-305-6.
13. Chiavenato, I. 2002. *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc. Graw Hill. p. 100.
14. Daza, N.E. 2001. *Manual Básico de Porcicultura*. Bogotá: Asociación Colombiana de Porcicultores - Fondo Nacional de la Porcicultura. 200 p.

15. FEDEGAN, F.C.d.G. 2013. Proyecciones de la ganadería colombiana. Bogotá, Colombia.
16. FEDEGAN, F.C.d.G. 2014. Ganadería regional. Visión 2014 - 2018. Carta Fedegan: 20.
17. FEDEGAN, F.C.d.G., and S.N.d.A. SENA. 2013. Costos modales en ganadería de leche - trópico alto de Colombia. Ventana a la competitividad ganadera, 1o. ed., Bogotá.
18. Flores, J.R., J.I. Flores, M.R. Rodríguez, A.M.Á. Vázquez, M.J.J.A. Lugo, and C.L. Olguin. 2013. Posicionamiento estratégico basado en un adecuado clima laboral: estudio de servicio al cliente interno de asesoría y servicios profesionales Grupo Azul Global Conference on Business and Finance Proceedings 8.
19. García, C.N., F.M. Alcázar, and G.G. Sánchez. 2013. Propuesta de un modelo teórico del doble ajuste de la estrategia de recursos humanos: Las percepciones de los trabajadores como nexo entre las políticas formuladas e implantadas. Intangible capital 9:991 – 1020.
20. Guerra, G. 2002. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José, C.R. IICA. Colección libros y materiales educativos, 98: 509.
21. Jiménez R., D. M., y Páez Cortés, J. N. 2014. Una metodología alternativa para medir la calidad del empleo en Colombia (2008-2012). Sociedad y Economía, (27), 129-154.
22. Leibovich, J., Nigrinis, M., & Ramos, M. (2006). Caracterización del mercado laboral rural en Colombia. Borradores de Economía, 408.
23. Likert, R. 1967. The Human Organization. Mc Graw Hill, New York.
24. Main, M. V. 2016. Factores que inciden en la satisfacción laboral del obrero rural. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 21(1), 28-37.
25. Martínez, B.S.P. 2005. Diseño y propuesta de implementación de indicadores de gestión como herramienta de evaluación en el desempeño de operarios de granja porcícola tecnificada, Universidad de la Salle, Bogotá D.C.
26. Méndez Á. C. E. 2006. Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención.
27. Méndez, A.C.E. 2006. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, México.
28. Merchán, C. A. 2015. Sector rural colombiano: Dinámica laboral y opciones de afiliación a la seguridad social.
29. Meyer J.P., Allen N.J., 1991. A three component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review 1, 61-98.

30. Millán, A., N. Calvanese, and M.E. D'Aubeterre. 2013. Propiedades psicométricas del Cuestionario de Condiciones de Trabajo (QCT) en una muestra multiocupacional venezolana. *Revista CES Psicología* 6:28-52.
31. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 1980 de 1976.
32. Nader, M., B.S.P. Peña, and S.-B.E. Sánchez. 2014. Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales* 30: 31-39.
33. Olaz, Á. 2013. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de ciencias sociales*.
34. Ortiz, D.R.M. 2001. Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L. México.
35. Patterson et al. 2005 "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior* 26, pp. 379 – 408.
36. Paule, H.Y., and S.R.M. Caboverde. 2011. Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial /No. xxxii: 76-85*.
37. Peña, C.M.C., D.M.G. Díaz, and G.I.O.E. Samaniego. 2013. Clima organizacional: factores de satisfacción laboral en una empresa de la industria metal - mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 8:843 - 848.
38. Peña, C.M.C., D.M.G. Díaz, and G.I.O.E. Samaniego. 2013. Clima organizacional: factores de satisfacción laboral en una empresa de la industria metal - mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 8:843 - 848.
39. Peña, C.M.C., M.A.G. Chávez, and R.C. Agüero. 2013. Factores del clima organizacional de una pequeña empresa. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 8:704 - 708.
40. Peñaranda, C.F.A. 2010. Comercialización de la leche cruda en la Provincia del Tundama (Boyacá), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
41. Pineda, S.L. 2013. Comportamiento del sector lechero en el departamento de Boyacá: una aproximación desde la metáfora biológica. *Punto de vista IV: 149-167*.
42. Salazar, E.J.G., P.J.C. Guerrero, R.Y.B. Machado, and A.R. Cañedo. 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* 20:67-75
43. Saldarriaga, R.J.G. 2013. Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales* 29: p110-117.

44. Secretaria de Fomento Agropecuario de Boyacá 2011.
45. Segredo, P.A.M. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* 39:385-393.
46. Sierra, C.Y. 2007. Clima laboral como factor de riesgo ocupacional. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*. 9:1. 69-76.
47. Téllez, I.G. and M.A. Cubillos. 2006. Planeación Estratégica de Empresas Ganaderas. , In F. C. d. G.-. FEDEGAN., (ed.) *Capacitación en Gestión para Empresarios Ganaderos*. San Martín Obregón y Cía., Bogotá.
48. Tenjo, G.J. 2015. Mercado laboral en el sector rural colombiano. Centro Interamericano para el Desarrollo Rural - RIMISP.
49. Valderrama, S.P.A. 2014. Implementación del balanced scorecard para seguimiento del CONPES 3675 de 2010 Informe. Universidad EAN Bogotá.
50. Vargas, F. J. A., & Escobar, F. R. 2016. Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2).
51. Vásquez, T.M. d.C. 2015. Diagnóstico de desempeño individual: el caso del departamento de administración de un distrito de riego. *Revista Global de Negocios* 3: 83-96.
52. Woodman, R.W. & King, D.C. 1978 "Organizational Climate: Science or Folklore" *Academy of Management Review*, 3 (4): 816-826.
53. Zapata, V.J.C., B.S. Gutiérrez, and A.M. Rubio. 2013. El papel del capital humano en la generación de valor empresarial: variables determinantes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 8.ñ.



## **Capítulo 2. Clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la Provincia del Tundama en el departamento de Boyacá – Diagnóstico y análisis**

### **Organizational climate of the dairy cattle enterprises of the Tundama Province in the department of Boyacá – Diagnosis and analysis**

Diana Constanza Beltrán Hernández <sup>1</sup> / Gonzalo Téllez Iregui<sup>2</sup>

---

Artículo derivado de la investigación realizada dentro del marco de desarrollo de la Maestría en Producción Animal. Grupo de Investigación en Gestión de Empresas Pecuarias GIGEP. Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia. Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia).

<sup>1</sup> Estudiante maestría en Producción Animal. Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia. Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: dcbeltranh@unal.edu.co

<sup>2</sup> Tutor. Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia. Director Grupo de Investigación en Gestión de Empresas Pecuarias GIGEP. Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia. Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: gtellezi@unal.edu.co

## Resumen

Esta investigación, tuvo por objeto caracterizar el clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, para contribuir a generar estrategias de gestión de recursos humanos que favorezcan el ambiente laboral en las fincas. El estudio incluyó empresas ganaderas tecnificadas, agremiadas a FABEGAN, dedicadas a la producción especializada de leche, con promedio diario de producción de leche por vaca igual o superior a 12 litros, manejo de registros, que adopten sistemas de manejo de praderas, doble ordeño, venta formal de la leche y buenas prácticas ganaderas. La investigación siguió una metodología exploratoria, de tipo tecnológica psicométrica, con análisis de datos descriptivos y enfoque mixto. Se construyó un instrumento y se validó mediante prueba piloto, prueba psicométrica por panel de expertos. El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.9044395 y el Chi cuadrado de Pearson fue de 787.14 con 220 grados de libertad y una probabilidad  $< 2.2 \cdot 10^{-16}$ , lo cual, evidencia un alto grado de asociación entre las variables. El análisis de correspondencia simple permitió establecer la afinidad del clima organizacional en cada una de las fincas por cada una de las 6 opciones de respuesta planteadas en escala de Likert. Se realizó Clústerización de las fincas por cada dimensión del clima organizacional, generándose 2 clúster, esperando que uno de ellos agrupe a las fincas que tienen el comportamiento más cercano a ser ideal y el otro, agrupe a las fincas con comportamiento más lejano al ideal. Finalmente se propusieron estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de las empresas objeto de estudio.

**Palabras clave:** Clima laboral, trabajo rural, gestión de personal.

## Abstract

This research aimed to characterize the organizational climate of the dairy cattle companies of the province of Tundama in the department of Boyacá, to contribute to generate strategies of human resources management that favor the work environment in the farms. The study included technified cattle companies, affiliated with FABEGAN, dedicated to the specialized production of milk, with daily average milk production of 12 liters or more, records management, adopting systems of pasture management, double milking, formal sale of milk and good livestock practices. The research followed an exploratory methodology, of psychometric technological type, with analysis of descriptive data and qualitative approach. An instrument was built and validated by pilot test, psychometric test by expert panel. The Cronbach's alpha coefficient was 0.9044395 and Pearson's Chi square was 787.14 with 220 degrees of freedom and a probability  $< 2.2 \cdot 10^{-16}$ , which shows a high degree of association between the variables. The simple correspondence analysis allowed establishing the affinity of the organizational climate in each one of the farms by each one of the 6 options of answer raised in scale of Likert. Clustering of the farms was done for each dimension of the organizational climate, generating 2 clusters, hoping that one of them will group the farms that have the closest behavior to be ideal and the other, group the farms with behavior farther from the ideal. Finally, strategies were proposed that contribute to improve the organizational climate of the companies under study.

**Keywords:** Organizational climate, rural work, personnel management.

## Introducción

El clima organizacional es un concepto cuya evaluación y análisis actualmente se considera fundamental en los procesos de mejoramiento continuo en las empresas. En estos términos, la identificación y análisis de los factores que inciden sobre el clima laboral de las empresas ganaderas, están encaminados al continuo mejoramiento del ambiente de trabajo en las fincas, para así incidir sobre la eficiencia de su operación y el aumento de su productividad, así como sobre el desarrollo humano y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

El desconocimiento de las condiciones organizacionales en cuanto a gestión del capital humano y percepción del ambiente laboral por parte de los ganaderos, hace necesario definir los sistemas de manejo de personal implementados en cada finca ganadera e identificar las variables que afectan el clima laboral, para detectar las causas de conflictos que ocasionan actitudes negativas en las personas y priorizar los problemas que en este tema presentan las unidades productivas.

Con base en lo anterior, en la presente investigación de caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, se pretendió: (i) Realizar el diagnóstico de las percepciones que tienen los miembros de las organizaciones respecto a su ambiente laboral, en la individualidad de cada empresa. (ii) Contribuir a generar estrategias de gestión de recursos humanos que favorezcan el ambiente laboral de las empresas ganaderas objeto de estudio.

Se propuso desarrollar la investigación en las empresas ganaderas tecnificadas de producción de leche de seis municipios de la provincia del Tundama, los cuales forman parte de la Franja lechera tecnificada del departamento de Boyacá y se consideran de acuerdo con estudios de la región, (Botía, 2007 y Peñaranda, 2010), los más

representativos en producción especializada, como son, Paipa, Duitama, Santa Rosa de Viterbo, Cerinza, Belén y Floresta.

El estudio incluyó una muestra de las fincas ganaderas tecnificadas, agremiadas a la Federación de Ganaderos de Boyacá (FABEGAN), dedicadas a la producción especializada de leche, con un promedio diario de producción de leche por vaca igual o superior a 12 litros, manejo de registros, que adopten sistemas de manejo de praderas, doble ordeño, venta formal de la leche y buenas prácticas ganaderas.

El trabajo en ganadería de leche, se desarrolla bajo condiciones propias del trabajo rural, específicamente, esfuerzo físico, habilidades específicas, manipuleo de materia viva, aislamiento, dispersión, dependencia del medio natural. Adicionalmente, por lo general el trabajador vive con su familia en el lugar de trabajo, lo cual implica que las personas permanezcan en el mismo espacio la mayor parte del tiempo.

De acuerdo con lo expuesto, para esta investigación se identificaron nueve (9) variables independientes que corresponden a las dimensiones que mejor explican el ambiente laboral en el campo: estructura organizacional de las empresas ganaderas, demandas del trabajo, desempeño, liderazgo y participación, relaciones laborales, remuneración, recompensas, contexto social, extralaboral y familiar, satisfacción laboral.

Con base en las variables identificadas, se construyó y validó la encuesta utilizada en este estudio, teniendo en cuenta que en la literatura no se encontró un instrumento específico que se ajustara a las condiciones de la presente investigación.

El análisis de la información, se realizó mediante técnicas multivariadas de correspondencia simple, sentando las bases para la creación de dos clúster, uno que agrupa las fincas que tienen un comportamiento más cercano al ideal y el otro, por el contrario, agrupa las fincas que se alejan del ideal de clima organizacional.

La propuesta de estrategias de gestión de recursos humanos que favorezca el clima laboral, se constituye como un aporte que puede contribuir a solucionar problemas que generan conflictos laborales al interior de las empresas ganaderas objeto de estudio, ya

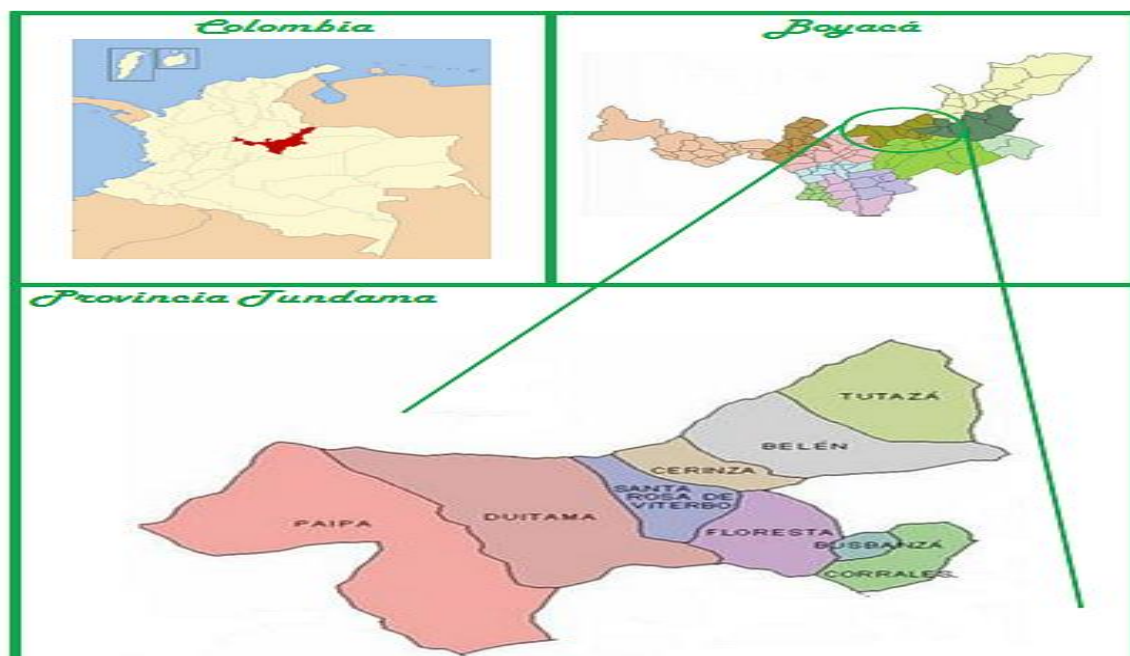
que se basa en la percepción que tienen los trabajadores respecto a su ambiente laboral en el contexto de su realidad cotidiana.

## 2.1 Metodología

### 2.1.1 Marco geográfico

El estudio se realizó en la provincia del Tundama del departamento de Boyacá (Figura 2-1), localizada al nororiente del departamento, limitada por el norte con el departamento de Santander, al sur con las provincias Centro y Sugamuxi, al oriente con las provincias Valderrama y Norte, y al occidente con la provincia Centro y el departamento de Santander; la extensión territorial de la provincia del Tundama es de 1.184 km<sup>2</sup>, equivalente al 5% del departamento (Gobernación de Boyacá, 2016).

Figura 2 - 1: Localización geográfica de la zona de estudio



Fuente: <http://www.boyaca.gov.co>

La provincia del Tundama se localiza en el cordón lechero boyacense, responsable en conjunto con la Sabana de Bogotá de una gran parte de la producción láctea nacional (Botía, 2007 y Peñaranda, 2010). Los municipios tenidos en cuenta para esta

investigación son los más representativos de producción tecnificada de leche en la Provincia del Tundama y son, Paipa, Duitama, Santa Rosa de Viterbo, Cerinza, Belén y Floresta; lo anterior se justifica ya que de acuerdo con la base de datos del Programa de Erradicación de Fiebre Aftosa (FABEGAN, 2014), en estos municipios se ubican las ganaderías especializadas de producción de leche.

### **2.1.2 Marco temporal – Etapas de la investigación**

La presente investigación se desarrolló por etapas (Figura 2 – 2), las cuales se definen a continuación:

- **Etapas Preliminar:** Durante esta etapa de indagación, se levantó el estado de arte de la investigación, mediante la recopilación de literatura de fuentes secundarias como libros, revistas, artículos relacionados con el tema de Clima organizacional y las características del trabajo en el sector agropecuario. Se consultaron bases de datos de la Universidad Nacional de Colombia, documentos de Federación Colombiana de ganaderos (FEDEGAN) y Federación de ganaderos de Boyacá (FABEGAN), documentos de universidades, libros, artículos y publicaciones hechas del sector.
- **Etapas Exploratoria:** En esta etapa y basados en el estado de arte y en la consulta de trabajos de investigación, bases de datos, estadísticas del sector, relacionados con el tema, se planteó el problema central, se formularon los objetivos y se propuso la metodología a desarrollar.
- **Etapas de Trabajo de campo:** Se identificaron las variables de interés para la investigación y se construyó y validó el instrumento, basándose en la revisión de antecedentes y de información secundaria desarrollada en la fase preliminar y la fase exploratoria de la investigación. Durante esta fase de la investigación, se realizaron las visitas a las fincas y se aplicó el instrumento (trabajo de campo con los ganaderos), para la realización del diagnóstico del clima organizacional en las empresas de ganadería especializada de leche en la provincia de Tundama.
- **Etapas de análisis de resultados:** La información obtenida de las encuestas, se tabuló y analizó mediante un diseño metodológico no experimental a partir del cual se obtuvo la información para generar un análisis situacional, con base en el cual se estableció el diagnóstico y se realizó el análisis interno y externo de las empresas ganaderas objeto de estudio y así se definieron las debilidades, oportunidades,

fortalezas y amenazas que en el tema de clima organizacional presentan las fincas lecheras el área de investigación.

- Fase final, conclusiones y recomendaciones: Se propuso un esquema de estrategias de gestión en procura de introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio en las empresas ganaderas, con el fin de que se convierta en un insumo que pueda contribuir a mejorar el ambiente laboral en las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá.

Figura 2 - 2: Diagrama de Proceso de la Investigación



Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.3 Diseño estadístico de la investigación

### 2.1.3.1 Tipo de investigación

La investigación se considera, por una parte, de tipo exploratorio teniendo en cuenta el conocimiento previo que tiene la investigadora del sector ganadero en la zona de estudio y que, de acuerdo con la revisión de literatura, el tema de clima organizacional ha sido poco estudiado en el sector y por lo tanto permitirá identificar conceptos y variables que afectan al problema central. Esta investigación puede servir de base para realizar nuevas



investigaciones en el tema por otros autores.

Por otra parte, la investigación es de tipo tecnológica psicométrica, con análisis de datos descriptivos, ya que permitió determinar las características del clima organizacional en la individualidad de las fincas e identificar conductas y actitudes de los individuos para establecer comportamientos concretos y su impacto sobre su desempeño personal dentro de las organizaciones, lo cual exige desarrollar procesos cualificados de identificación, evaluación e intervención, en donde los resultados se basen en la situación real, que midan lo que realmente se necesita medir, que sean consistentes y que cuenten con parámetros para comparar estadísticamente los datos obtenidos para un individuo, con un grupo de referencia.

### **2.1.3.2 Enfoque de la investigación**

La presente investigación siguió un enfoque mixto, por una parte, se considera cualitativa ya que estableció las percepciones y puntos de vista de las personas respecto a su ambiente laboral, iniciando por un examen del contexto real del personal que labora en las empresas ganaderas tecnificadas objeto de estudio, generando así perspectivas teóricas de lo particular a lo general.

Por otra parte, se analizó cuantitativamente el problema aplicando un diseño metodológico no experimental a partir del cual se obtuvo la información para generar un análisis situacional basado en datos categóricos, mediante la escala de Likert, teniendo en cuenta que al construir el instrumento, con base en las variables establecidas, se le dio valor a cada opción de respuesta, predeterminando ítems positivos e ítems negativos, de acuerdo a la reacción del sujeto. La calificación de las respuestas, se dio en término de grados y se analizó mediante Análisis de correspondencia simple, lo cual permitió establecer la afinidad del clima organizacional en cada una de las fincas por cada una de las 6 opciones de respuesta.

### **2.1.3.3 Población objeto de estudio y diseño de la muestra**

La unidad estadística principal corresponde a cada una de las fincas que cumplen con las condiciones establecidas para esta investigación. La unidad de observación secundaria corresponde a los mayordomos de cada una de las fincas del estudio. Se incluyen las

empresas ganaderas tecnificadas, agremiadas a la Federación de Ganaderos de Boyacá (FABEGAN), dedicadas a la producción especializada de leche, con un promedio diario de producción de leche por vaca igual o superior a 12 litros, manejo de registros, que adopten sistemas de manejo de praderas, doble ordeño, venta formal de la leche y buenas prácticas ganaderas.

Mediante la consulta de las bases de datos de ganaderos elaboradas por FABEGAN con base en el ciclo de vacunación del año 2014; se estableció el marco muestral de fincas ganaderas dedicadas a la producción tecnificada de leche en los municipios seleccionados de la provincia del Tundama.

Con base en el marco muestral se diseñó una muestra probabilística, donde las unidades de muestreo fueron los trabajadores (mayordomos) de las fincas que cumplían con los requisitos establecidos en este trabajo. Para producir estimaciones por separado para cada municipio de estudio, se efectuó el muestreo proporcional al tamaño (ppt), afijación proporcional al tamaño de la población (Pérez, 2000).

Al definir el tamaño de la muestra se debe asegurar que la información sea representativa, válida y confiable, es decir que los resultados se puedan extrapolar a cualquier unidad productiva de la población objeto de estudio, correspondiente a las fincas tecnificadas en seis municipios de la provincia del Tundama en Boyacá, afiliados a FABEGAN. Con este criterio se obtuvieron 103 fincas disponibles para el estudio (que cumplen los requisitos para ser incluidas en la muestra), localizadas por municipio como se muestra en la Tabla 2-1.

Tabla 2- 1: Fincas designadas por municipio para el estudio

Municipio	Unidades observacionales (Fincas)
Belén	22
Cerinza	3
Duitama	33
Floresta	3
Paipa	22
Santa Rosa De Viterbo	20
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las características de la población y los objetivos del estudio, se aplicó el siguiente procedimiento (Hernández, et al., 2014) para el cálculo de la muestra representativa, considerando  $n_0$  como la primera aproximación al tamaño de la muestra y  $n_0$  mayor o igual a la fórmula siguiente:

$$n_0 \geq \frac{N Z^2_{\left(1-\frac{\alpha}{2}\right)} p (1-p)}{e^2(N-1) + (Z^2_{\left(1-\frac{\alpha}{2}\right)} p (1-p))}$$

Dónde:

- N es el tamaño de la población
- $\alpha$  es el nivel de significancia
- $p$  es la proporción de fincas tecnificadas de la región objeto de estudio
- $e$  es el margen de error máximo aceptable para las estimaciones

Ahora para este caso se tiene que: N es igual a 103 fincas elegibles

- $\alpha$  es igual a 0.05, es decir, una confianza del 95%
- $p$  al no conocerse se usa el 50%, que maximiza la desviación estándar.
- $e$  se define al 5%

Aplicando la fórmula, se tiene:

$$n_0 \geq \frac{103 (2)^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2(102) + 4(0,5) (0,5)}$$

Para encontrar el tamaño de muestra definitivo (n), se utilizó la siguiente fórmula:

$$n \geq \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Con estos datos se obtuvo un tamaño de muestra (n) representativa de este estudio mínimo de 45 fincas (Tabla 2 - 2), teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Margen de error: 0,05
- Población total de fincas: 103
- Confianza: 0,95
- Proporción: 0,5
- Tamaño de la muestra: 44,771878  $\approx$  45 fincas
- Probabilidad de inclusión: 0,5394202

Para encontrar el número de fincas por municipio, se usó afijación proporcional al tamaño de la población (Pérez, 2000), como se observa en la Tabla 2 – 2, donde h es el número del estrato y  $W_h$  es la ponderación del estrato.

**Tabla 2-2:** Tamaño de la muestra por municipio

h	MUNICIPIO	POBLACIÓN EN ESTUDIO (Fincas)	$W_h$	TAMAÑO DE LA MUESTRA
1	Belén	22	0,21	10
2	Cerinza	3	0,03	1
3	Duitama	33	0,32	14
4	Floresta	3	0,03	1
5	Paipa	22	0,21	10
6	Santa Rosa De Viterbo	20	0,19	9
TOTALES		103	1,00	45

Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.3.4 Instrumento de recolección de la información

La metodología utilizada para la recolección de la información, se desarrolló a través del instrumento encuesta, donde se condensaron las variables en relación con el objeto de la investigación. La encuesta fue aplicada en visitas de campo, para posteriormente realizar el análisis de las diferentes características propias de cada unidad de producción.

Las encuestas se aplicaron en forma personalizada a los mayordomos de cada unidad productiva, visitando cada una de las fincas ganaderas objeto de estudio de acuerdo a la muestra representativa establecida.

Se analizó el problema mediante la evaluación de las variables que de acuerdo a la literatura consultada, afectan el clima organizacional en las empresas, ajustando estas variables a las condiciones del trabajo rural. Se le dio valor a cada opción de respuesta. La calificación de las respuestas, se determinó en término de grados o escalas para generar indicadores de satisfacción.

Según Ortiz (2001), se deben incluir en los estudios de clima organizacional, variables ajustadas al entorno donde se va a desarrollar la investigación y tener en cuenta las características de los individuos que integran la organización, para de esta manera

obtener resultados confiables.

### ▪ **Proceso de construcción de la encuesta**

Teniendo en cuenta que en la literatura no se encontró un instrumento específico para medir clima organizacional en las empresas ganaderas, fue indispensable construirlo en esta investigación. El diseño del instrumento inició con la definición de términos y con la identificación de las variables de interés, relacionadas con las motivaciones, actitudes, y opiniones de los individuos que forman parte de las unidades productivas, para lo cual se consultó la literatura y se revisaron herramientas de diagnóstico y evaluación de clima organizacional, validadas en Colombia y en otros países, al igual que las condiciones laborales específicas para los trabajadores del campo (Guerra, 2002; Main, 2016; Vargas, 2016; Patterson et al., 2005; Segredo, 2013; Castillo et al., 2011; Olaz, 2013; Ministerio de la Protección Social, 2010; Salazar et al., 2009; Martínez, 2005).

Se partió de la definición de clima laboral que es el ambiente que se forma como producto de las percepciones que tienen las personas en relación con actividades, decisiones, dinámicas que ocurren dentro de la organización y como primera consideración se tuvo en cuenta que el instrumento fuera sensible a recoger información sobre esas percepciones.

Para la medición del clima organizacional existe una variedad de escalas, que dependen de las dimensiones consideradas para la evaluación. Es importante señalar que a partir de las diferentes dimensiones que manejan los autores se hizo un análisis de éstas, para definir cuáles de ellas estarían acorde a las necesidades del sector ganadero, para posteriormente iniciar con la contextualización de las dimensiones seleccionadas. Se estableció un modelo conceptual basándose en las condiciones operantes que caracterizan el aspecto laboral en las fincas, como son el sistema finca hogar, donde el trabajador vive con su familia en el lugar de trabajo, lo cual implica que las personas permanezcan en el mismo espacio la mayor parte del tiempo.

Teniendo en cuenta que se midieron percepciones, cuyos posibles valores son únicamente categorías u opiniones, las variables se consideran de tipo categórico (Castillo y Gómez, 1998).

## ▪ Estructura del cuestionario

Las variables de interés para esta investigación, se clasificaron en 9 dimensiones, cada una fue analizada a través de sus correspondientes indicadores, para los cuales se formularon las respectivas preguntas.

De acuerdo con Téllez y Cubillos (2004), la encuesta a aplicar en el sector ganadero, debe ser sencilla y de fácil comprensión, no debe requerir de más de 30 minutos para su aplicación, contener preguntas objetivas y con opciones de respuesta que faciliten el diligenciamiento y posterior consolidación, comunicar los objetivos, planes y requerimientos para el estudio, describir los beneficios de intercambio de información.

Es importante establecer características individuales de los trabajadores, relacionadas con aspectos socio-demográficas y ocupacionales, lo cual puede afectar la percepción y el efecto de las dimensiones del clima organizacional dentro de las organizaciones. Para establecer estas características, se tuvieron en cuenta nueve variables:

- Rango de edad del trabajador.
- Sexo.
- Grado de escolaridad.
- Estado civil.
- Experiencia en producción de ganado de leche.
- Nivel del cargo que desempeña dentro de la empresa.
- Tipo de contrato.
- Antigüedad en el trabajo en la empresa.
- Información brindada al entrar al cargo.

Las dimensiones que afectan el clima organizacional de las empresas ganaderas, consideradas en este trabajo fueron nueve:

- Estructura organizacional de la empresa.
- Demandas del trabajo.
- Desempeño.
- Liderazgo.
- Relaciones laborales.

- Remuneración.
- Recompensa.
- Contexto social, extra laboral y familiar.
- Conflicto.
- Satisfacción laboral.

En la Tabla 2-3 se presentan las correspondientes definiciones de las dimensiones seleccionadas, con sus respectivos indicadores.



**Tabla 2- 3: Dimensiones e indicadores para la construcción de la encuesta**

IMENSIONES	INDICADORES
<p><b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA:</b> Forma como se dividen, agrupan y coordinan las actividades en una empresa</p>	<p>Políticas y planes de gestión: Nivel de efectividad en el establecimiento de objetivos, distribución de actividades y responsabilidades.</p> <p>Reglas institucionales: Normatividad interna de la empresa que garantiza el cumplimiento de las obligaciones de las partes que intervienen en una relación de trabajo.</p> <p>Sistemas de contratación y despidos: Materialización de inicio o finalización de contratos de trabajo. Formalidad e informalidad del trabajo.</p> <p>Ausentismo: Toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.</p> <p>Rotación de personal: Cambio permanente de empleados por renuncias o despidos.</p>
<p><b>2. DEMANDAS DEL TRABAJO:</b> Exigencias que el trabajo impone al individuo.</p>	<p>Demandas de carga mental: Involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta.</p> <p>Responsabilidad del cargo: Conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas. Funciones, responsabilidades, contenido de las tareas.</p> <p>Demandas ambientales y de esfuerzo físico: Condiciones del lugar de trabajo y carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación. Aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.</p> <p>Demanda de la jornada de trabajo: Exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos.</p> <p>Consistencia del rol: Se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo.</p> <p>Grado de compromiso: Percepción psicológica que relaciona la persona con la empresa donde trabaja, establece la decisión, el deseo, la necesidad y el deber del trabajador para permanecer en la organización.</p>
<p><b>3. DESEMPEÑO:</b> Grado de cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes al cargo.</p>	<p>Control sobre el trabajo: Se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar.</p> <p>Uso de habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia: Se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus competencias.</p> <p>Participación y manejo del cambio: Se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral.</p> <p>Capacitación y desarrollo para el trabajo: Existencia de programas de entrenamiento y orientación para aumentar la aptitud y competencia de un empleado para un puesto.</p>
<p><b>4. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN:</b> Relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área.</p>	<p>Autonomía: Grado en que el trabajador es capaz de tomar decisiones y es responsable de las actividades que realiza.</p> <p>Consecución de resultados: Grado en el que el trabajador contribuye a alcanzar las metas propuestas en la finca.</p> <p>Resolución de conflictos: Grado en que el trabajador contribuye a solucionar conflictos que se presentan entre las personas de la finca.</p> <p>Motivación: Realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo. Grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza.</p> <p>Interacción: Facilidad con la que el trabajador se relaciona con sus compañeros.</p> <p>Comunicación con sus colaboradores: Nivel de efectividad en el flujo de información para la adecuada consecución de tareas.</p> <p>Apoyo: Grado de colaboración del trabajador con su jefe y compañeros.</p> <p>Participación: Compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucrarse en el cambio.</p>
<p><b>5. RELACIONES LABORALES:</b> Interacción que se establece con otras personas dentro del contexto laboral.</p>	<p>Relaciones sociales en el trabajo: Grado de respeto, apoyo y consideración entre los compañeros de la empresa.</p> <p>Retroalimentación de desempeño: Acceso del trabajador a reconocimiento, evaluación y calificación de su trabajo.</p> <p>Conflicto: Grado en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados.</p> <p>Trabajo en equipo: Capacidad del trabajador para formar parte de un equipo de trabajo, emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común.</p>
<p><b>6. REMUNERACIÓN:</b> Pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo.</p>	<p>Salario y prestaciones sociales: Grado de satisfacción en relación al pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo.</p>

**Tabla 2-3:** Dimensiones e indicadores para la construcción de la encuesta (Continuación)

DIMENSIONES	INDICADORES
7. RECOMPENSA: Es el conjunto de retribuciones que la organización le otorga al trabajador en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo.	<p>Reconocimiento y compensación: Incentivos que se le ofrecen al trabajador por resultados productivos y actitudes positivas.</p> <p>Programa de incentivos y bonificaciones: Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza. Remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo.</p>
8. CONTEXTO SOCIAL EXTRALABORAL Y FAMILIAR: Condición que tiene en cuenta las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo e impactan su vida extralaboral.	<p>Tiempo fuera del trabajo: Se refiere al tiempo que el individuo dedica a actividades diferentes a las laborales, como descansar, compartir con familia y amigos, atender responsabilidades personales o domésticas, realizar actividades de recreación y ocio.</p> <p>Relaciones familiares: Interacciones del individuo con su núcleo familiar.</p>
9. SATISFACCIÓN LABORAL: Grado en que el empleado encuentra bienestar en su trabajo en beneficio de su crecimiento y desarrollo personal.	<p>Gusto por vivir y trabajar en el campo: Grado de satisfacción del trabajador por vivir en el campo.</p> <p>Gusto por el trabajo con ganadería: Grado de satisfacción del trabajador por desarrollar actividades ganaderas relacionadas con la producción de leche.</p> <p>Vivienda: Condiciones de infraestructura y servicios de la vivienda que se le provee al trabajador como residencia para él y su grupo familiar.</p> <p>Vías de acceso al sitio de trabajo: Comprende la facilidad, la comodidad del transporte y la duración del recorrido hasta centros de educación, mercado, salud.</p> <p>Percepción de bienestar: Se relaciona con la percepción por parte del trabajador respecto a la calidad de vida para él y para su familia.</p>

Fuente: Construcción en esta investigación, basada en Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (Ministerio de Protección Social. República de Colombia, 2010; Guerra, 2002; Main, 2016; Vargas, 2016; Patterson et al., 2005; Segredo, 2013; Castillo et al., 2011; Olaz, 2013; Salazar et al., 2009; Martínez, 2005).

El instrumento se inició exponiendo la finalidad del estudio. De acuerdo con Gardner (1981), las preguntas se deben formular, en forma precisa y concisa, de tal modo que no generaran respuestas ambiguas, usando palabras sencillas y frases directas y simples. El cuestionario recopila información que indica que la persona pertenece a la población objeto de estudio, sexo, edad, estado civil, ocupación, escolaridad.

La encuesta se construyó organizando los ítems o preguntas en una escala tipo Likert, ante los cuales se solicitó la reacción del sujeto, las respuestas se presentan en términos de frecuencia, teniendo en cuenta las variables definidas, con el propósito de alcanzar los objetivos específicos propuestos en esta investigación.

Para efecto del análisis estadístico propuesto, se consideran las 9 dimensiones como las variables independientes y los 38 indicadores como las variables dependientes.

Por otra parte, para la valoración de los ítems, en la construcción de los instrumentos se debe tener claro cuál es el punto de referencia, es decir, cómo debe ser el clima laboral ideal para las empresas ganaderas, para lo cual las preguntas se elaboraron en forma propositiva, de tal manera que cuando la pregunta proponga una característica deseada del clima (positiva), la calificación será 5 para la respuesta “Siempre” y 1 para la respuesta “Nunca”, pero cuando la pregunta sugiera una característica indeseada (negativa) del clima, la calificación será 1 para la respuesta “Siempre” y 5 para la respuesta “Nunca”; de esta manera se podrá identificar de forma clara el comportamiento de las dimensiones a partir de las respuestas dadas por el personal, teniendo en cuenta que el mejor clima laboral será aquel cuya calificación sea más cercana a 5.

La calificación 6, se incluyó, teniendo en cuenta que habían preguntas que al aplicarlas a algunas personas, la respuesta no se encontraba dentro de las opciones de respuesta propuestas, es el caso de las preguntas 94 (Percibo que la vivienda que me proporcionan en la finca me da la comodidad para vivir con mi familia) y 96 (Me siento a gusto con las oportunidades y facilidades de estudio para mis hijos que se ofrecen en la región), ya que algunos mayordomos no vivían en la finca y/o no tenían hijos. De acuerdo con esto se estableció la escala de valoración (Tabla 2 - 4), de tal manera que la calificación más alta determina un mejor clima organizacional.

Con base en las consideraciones anteriores, se construyó el instrumento (Anexo A), el cual consta de 97 ítems, 70 positivos y 27 negativos (Tabla 2-5).

**Tabla 2- 4:** Escala de valoración de las respuestas de la encuesta

<b>Característica</b>	<b>No aplica</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Positiva	6	5	4	3	2	1
Negativa	6	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 5:** Distribución de las dimensiones, indicadores e ítems de la encuesta

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	Políticas y planes de gestión	1,2,3,4,5,6
	Reglas institucionales	7,8,9,10,11
	Sistemas de contratación y despidos	12
	Ausentismo	13
	Rotación de personal	14
	Demandas de carga mental	15,16,17
2. DEMANDAS DEL TRABAJO	Responsabilidad del cargo	18,19,20,21,22,23,24,25
	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	26,27,28,29
	Demanda de la jornada de trabajo	30,31,32,33,34,35,36,37
	Consistencia del rol	38,39,40,41,42,43
	Grado de compromiso	44,45,46
	Control sobre el trabajo	47,48,49
3. DESEMPEÑO	Uso de habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia	50,51,52
	Participación y manejo del cambio	53,54,55,56,57
	Capacitación y desarrollo para el trabajo	58,59,60
	Autonomía	61
4. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN	Consecución de resultados	62
	Resolución de conflictos	63
	Motivación	64
	Interacción	65
	Comunicación con sus colaboradores	66,67
	Apoyo	68
	Participación	69
	Relaciones sociales en el trabajo	70,71
5. RELACIONES LABORALES	Retroalimentación de desempeño	72
	Conflicto	73
	Trabajo en equipo	74
6. REMUNERACIÓN	Salario y prestaciones sociales	75,76,77,78,79
	Reconocimiento y compensación	80,81
7. RECOMPENSA	Programa de incentivos y bonificaciones	82
	Tiempo fuera del trabajo	83,84,85,86,87
8. CONTEXTO SOCIAL EXTRALABORAL Y FAMILIAR	Relaciones familiares	88,89,90,91
	Gusto por vivir y trabajar en el campo	92
9. SATISFACCIÓN LABORAL	Gusto por el trabajo con ganadería	93
	Vivienda	94
	Vías de acceso al sitio de trabajo	95
	Educación de los hijos	96
	Percepción de bienestar	97

Fuente: Elaboración propia.

## ▪ Prueba Piloto

Teniendo en cuenta las características de la población y los objetivos propuestos, se aplicó una prueba piloto que permitió conocer la claridad de la redacción, la disposición, el estilo, términos de viabilidad, legibilidad, consistencia de estilo y formato, claridad del lenguaje utilizado y la probabilidad de que el público objetivo pudiera responder a las

preguntas (Parsian, 2009).

Para el cálculo del tamaño de la prueba piloto, se seleccionó un porcentaje de fincas de la población objeto de estudio, al cual se les aplicó el instrumento; con esto se buscó calcular estimadores que mostraran un panorama general del comportamiento de las fincas y además detectar fallas del instrumento de medición y así poder predecir el alcance de la investigación.

Una vez se aplicó la prueba piloto, se procedió a calcular el tamaño de la muestra. Si las diferencias entre fincas son muy altas, el tamaño de la muestra se incrementa. Indispensable predeterminedar un margen de error que garantice que los resultados tengan validez. El primer supuesto es que las fincas presentan homogeneidad en los procesos productivos, ya sea por sus costumbres o características geográficas. Para la prueba piloto se seleccionó aleatoriamente el 10% del listado de las fincas por municipio, obteniendo un total de 11 encuestas a realizar (Tabla 2 - 6).

**Tabla 2- 6:** Tamaño de la prueba piloto

Municipio	Unidades observacionales (Fincas)
Belén	2
Cerinza	1
Duitama	3
Floresta	1
Paipa	2
Santa Rosa De Viterbo	2

Fuente: Elaboración propia.

### ▪ **Proceso de validación del instrumento**

El proceso de validación del instrumento, Se refiere al “grado en que el instrumento mide lo que debe medir” (Reinoso y Araneda, 2007). De acuerdo con Paniagua (2015), para determinar la validez del instrumento, se deben tener en cuenta tres aspectos:

- Validez de contenido, de acuerdo a la literatura, que tanto la medición representa el concepto o la variable medida, es la correspondencia entre los ítems que miden la misma variable. Mide si el contenido del cuestionario es apropiado y pertinente para el propósito del estudio y suele ser realizada por un panel de expertos.

- Validez de criterio, se estima correlacionando las mediciones del instrumento con criterios externos para la misma variable.
- Validez del constructo, el instrumento debe explicar el modelo teórico. Según Parsian (2009), se refiere al grado en que la variable independiente prevista (dimensión) se relaciona con la variable dependiente (indicador). Cuántos indicadores integran una dimensión y qué ítems conforman cada indicador.

La validez total determina la objetividad de la investigación y se alcanza a partir de la definición y estandarización de criterios para la recolección y análisis de la información.

De acuerdo con lo anterior, se construyó una primera versión de la encuesta, la cual se sometió a un primer filtro que fue la prueba piloto, y posteriormente, fue sometida al proceso de evaluación psicométrica para la validación del contenido mediante Juicio de Expertos (Anexo B), basado en el formato de Protocolo de Juicio de Expertos propuesto por el Laboratorio de Psicometría de la Universidad Nacional de Colombia, sobre aspectos de la vida universitaria, cuyo construcción se basó en el artículo: Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización (Escobar y Cuervo, 2008).

Los jueces del área académica y del sector productor, invitados a participar en el panel de evaluación psicométrica del instrumento fueron:

- Profesor Iván Martínez: Psicólogo. Especialista en Gestión del Recurso Humano. Docente Ciencias Humanas Universidad Nacional de Colombia. Consultor. Gerente.
- Profesor Alejandro Cotes: Zootecnista. Magister en Administración. Magister en Investigación en economía de Empresa. Doctor en Economía de la Empresa. Docente Medicina Veterinaria y Zootecnia Universidad Nacional de Colombia. Consultor.
- Profesor Fernando Camelo. Diseñador Industrial. Especialista en Salud Ocupacional. Maestría en Prevención de Riesgos Laborales. Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Consultor.
- Manuel Fajardo: Médico Veterinario Universidad Nacional de Colombia. Presidente Federación de Ganaderos de Boyacá FABEGAN.
- Carlos Julio Sarmiento: Administrador de Empresas – Universidad EAN. Director de Gestión Humana en empresas del Sector Floricultor. Consultor Independiente.

Este procedimiento basado en entrevistas cognitivas a los jueces, buscó validar el contenido de la encuesta de percepción del grado de satisfacción respecto al clima organizacional por parte de los trabajadores de fincas ganaderas especializadas en la producción de leche en la Provincia del Tundama en Boyacá.

Se evaluaron los ítems en términos de coherencia (relación lógica con la dimensión que lo compone), relevancia (esencial e importante para la dimensión que está midiendo), claridad (se comprende fácilmente, pues su redacción es adecuada y permite captar su significado), y además se evaluó la suficiencia (los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener una medición completa de ésta) de cada una de las dimensiones de la prueba.

#### ▪ **Grado de confiabilidad de la encuesta**

Luego de la prueba piloto y el juicio de expertos, se le hicieron las correcciones a la encuesta y se procedió con el estudio de validación estadística. Para la determinación de la confiabilidad del instrumento (fiabilidad de la consistencia interna), propuesto en esta investigación, se utilizó el coeficiente de alfa de Cronbach (Hair, et al., 1999), el cual asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, lo que implica, el grado en que el instrumento de medición produce resultados iguales, es decir, consistentes y coherentes. Estas medidas van entre 0 y 1.

La confiabilidad, se refiere al grado en que el instrumento en su aplicación repetida en el mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Paniagua, 2015). Para la evaluación del Coeficiente de alfa de Cronbach se siguió el criterio propuesto por George y Mallely (2003), de acuerdo a la siguiente escala:

- Coeficiente alfa  $> 0.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $> 0.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $> 0.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $> 0.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $> 0.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $< 0.5$  es inaceptable

El cálculo de la confiabilidad del instrumento por medio del coeficiente alfa de Cronbach se basa en la siguiente fórmula:

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

Dónde:

K : número de ítems de la prueba

$S_i^2$  : varianza de las respuestas de los sujetos al ítem i

$S_T^2$  : varianza de las puntuaciones observadas de la prueba

$\alpha$  : Coeficiente de alfa de Cronbach

Para la validación de la encuesta en esta investigación, el cálculo del alfa de Cronbach se realizó mediante el software R STUDIO.

## ▪ Reserva de la información y consentimiento informado

Siguiendo los principios éticos que guían una investigación con seres humanos, la participación debe ser voluntaria y la información recolectada será de carácter confidencial. “Conforme a la Política de Tratamiento de Datos Personales, almacenados en documentos físicos o digitales, con la Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013 y demás disposiciones que las modifiquen, la información recolectada en una investigación, será de carácter confidencial y sólo se utilizará con fines pertinentes. Es de carácter facultativo, responder las preguntas que la persona encuestada considere afecta su intimidad”.

De acuerdo con lo anterior, se envió a los correos de los ganaderos afiliados a FABEGAN la información respecto a la investigación y se obtuvo su consentimiento para conformar el grupo de estudio. Los ganaderos que manifestaron su voluntad de participar, fueron contactados para realizar el proceso de selección aleatoria de trabajadores para la aplicación de las encuestas y para programar las visitas.

Una vez seleccionada al azar la muestra de fincas a participar y previo a las visitas para



la aplicación de las encuestas, cada uno de los ganaderos firmó un Consentimiento Informado (Anexo C), donde expresa su autorización voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca, para permitir al mayordomo de su finca, responder la encuesta de esta investigación, con el compromiso de tratar sus datos de acuerdo a la Política de Tratamiento de Datos Personales y para los fines relacionados estrictamente con esta investigación.

De igual manera, cada uno de los trabajadores de las fincas que conformaban la muestra representativa de la investigación, fue informado de los objetivos y alcances del estudio que se iba a realizar, su rol como participantes y el carácter confidencial de la información proporcionada por ellos, igualmente firmaron su consentimiento para participar.

## **2.2 Resultados**

Una vez aplicadas las encuestas, la información obtenida se tabuló (Anexo D) y se analizó a través del Software libre R STUDIO.

### **2.2.1 Variables sociodemográficas**

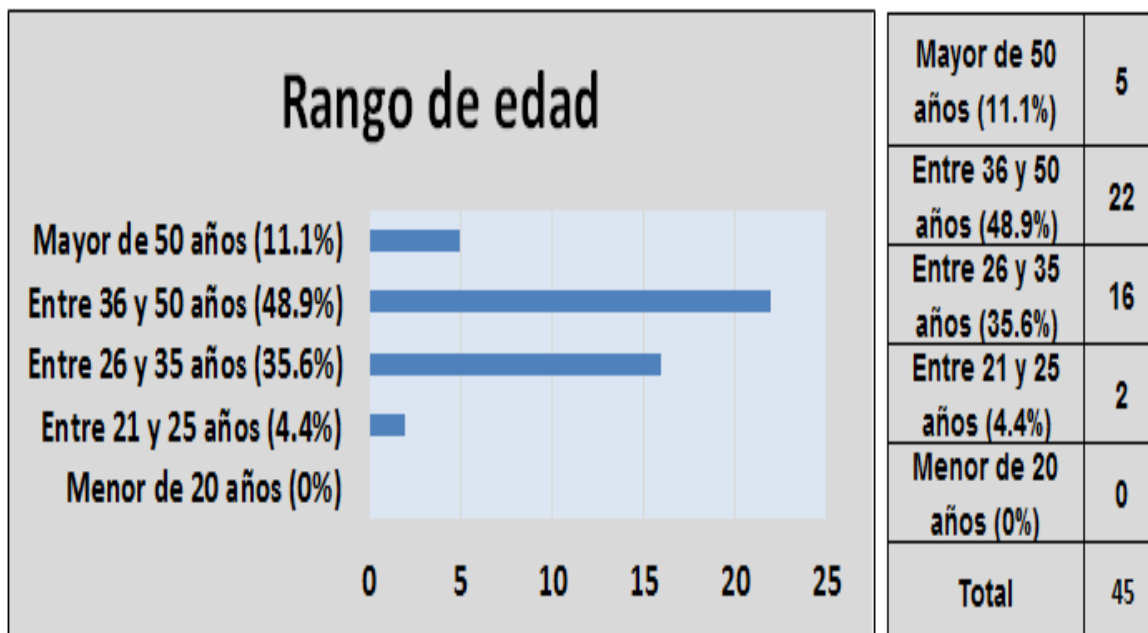
En la Tabla 2 – 7, se presentan las variables que se tuvieron en cuenta para establecer las características socio-demográficas y ocupacionales de los trabajadores de las fincas de ganadería especializada en producción de leche en la región del Tundama en Boyacá.

**Tabla 2- 7:** Variables sociodemográficas

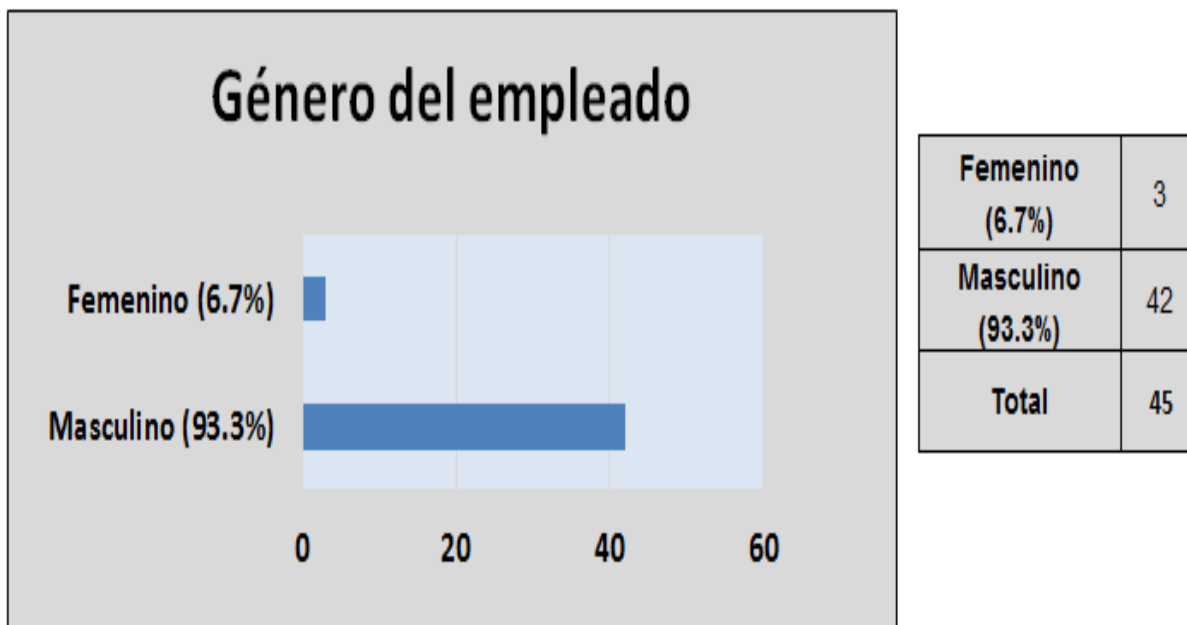
<p><b>1. Rango de edad:</b></p> <p>a. Menor de 20 años</p> <p>b. Entre 21 y 25 años</p> <p>c. Entre 26 y 35 años</p> <p>d. Entre 36 y 50 años</p> <p>e. Mayor de 50 años</p>	<p><b>5. Experiencia en producción de ganado de leche es de:</b></p> <p>a. Menor a 1 año</p> <p>b. Entre 1 y 3 años</p> <p>c. Entre 3 y 5 años</p> <p>d. Entre 6 y 10 años</p> <p>e. Mayor de 10 años</p>
<p><b>2. Género:</b></p> <p>a. Masculino</p> <p>b. Femenino</p>	<p><b>6. Nivel del cargo que desempeña dentro de la empresa</b></p> <p>a. Mayordomo</p> <p>b. Profesional</p> <p>c. Ordeñador</p> <p>d. Operativo</p>
<p><b>3. Grado de escolaridad:</b></p> <p>a. Básica primaria</p> <p>b. Bachillerato</p> <p>c. Técnico</p> <p>d. Universidad</p>	<p><b>7. Tipo de contrato</b></p> <p>a. A término fijo</p> <p>b. A término indefinido</p> <p>c. Verbal</p> <p>d. Sin contrato</p>
<p><b>4. Estado civil:</b></p> <p>a. Soltero</p> <p>b. Casado</p> <p>c. Viudo</p> <p>d. Separado</p> <p>e. Unión libre</p>	<p><b>8. Su antigüedad en este trabajo es de:</b></p> <p>a. Menor a 1 año</p> <p>b. Entre 1 y 3 años</p> <p>c. Entre 3 y 5 años</p> <p>d. Más de 5 años</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados para el análisis de las variables sociodemográficas se presentan en las siguientes gráficas.

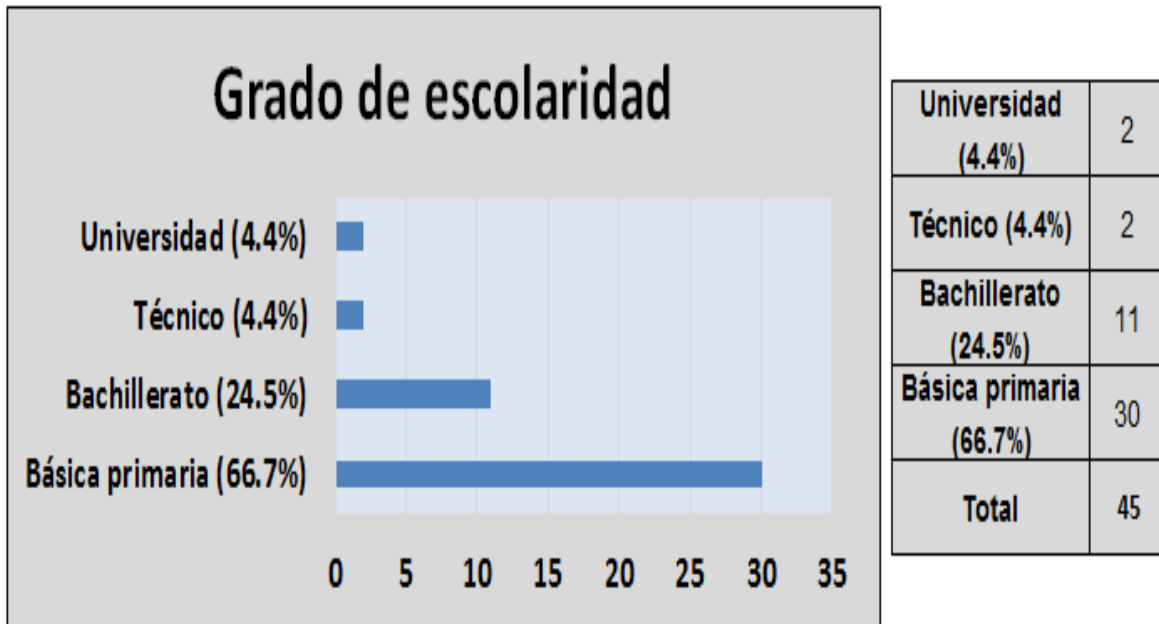
**Figura 2 - 3:** Variable Rango de edad

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2 - 4:** Variable Género del empleado

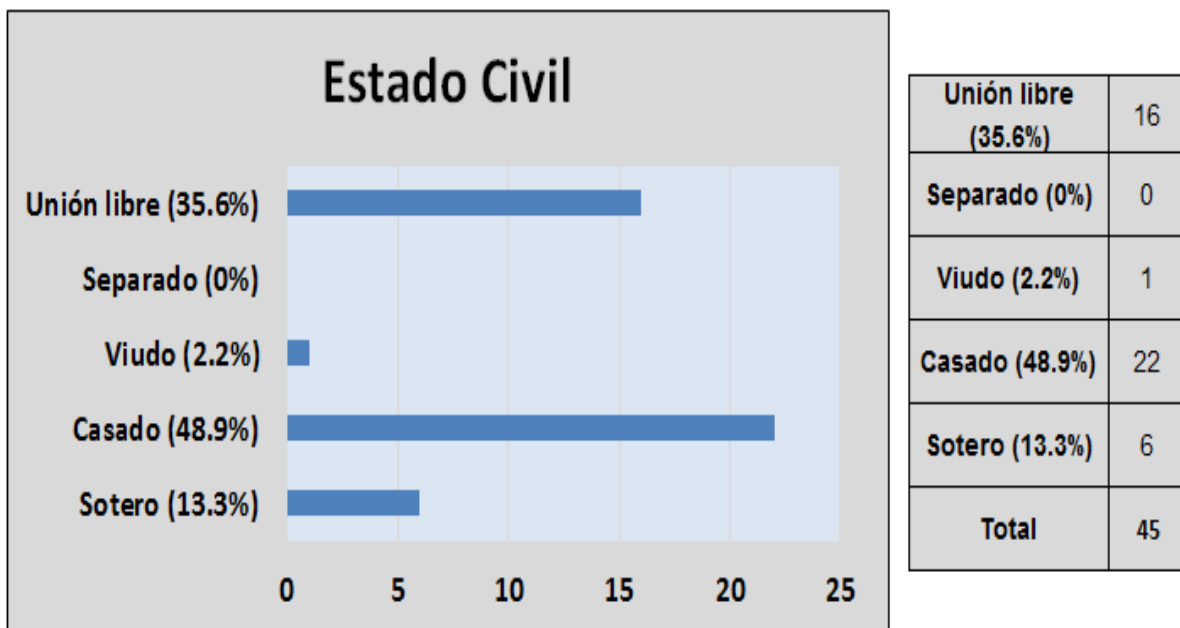
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2 - 5:** Variable Grado de escolaridad

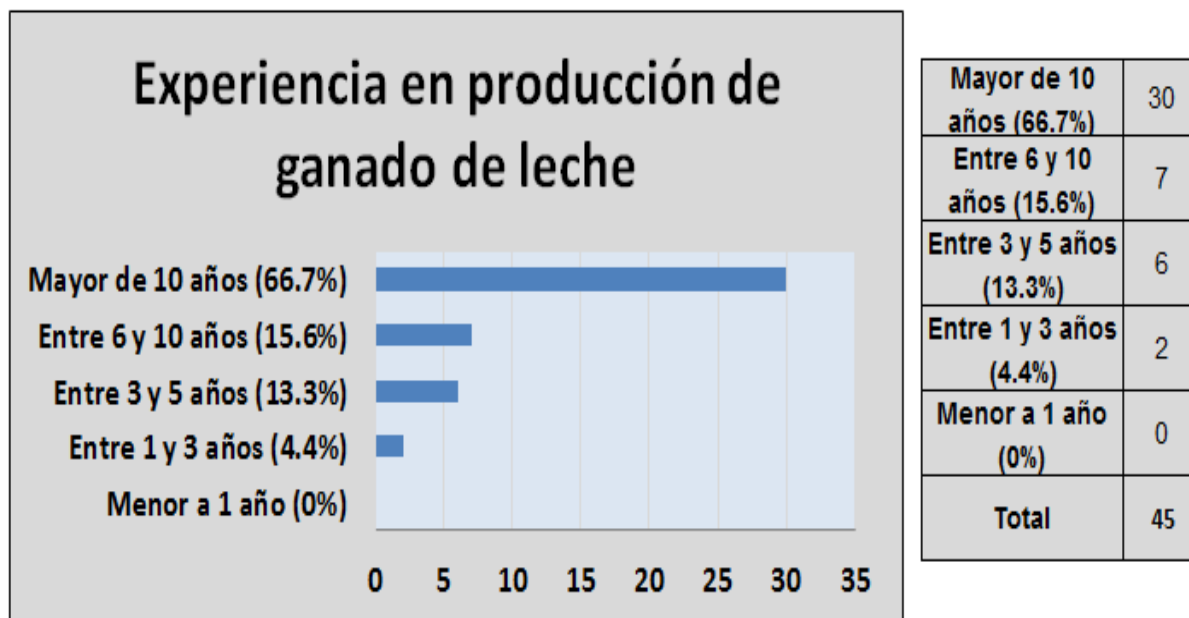


Fuente: Elaboración propia.

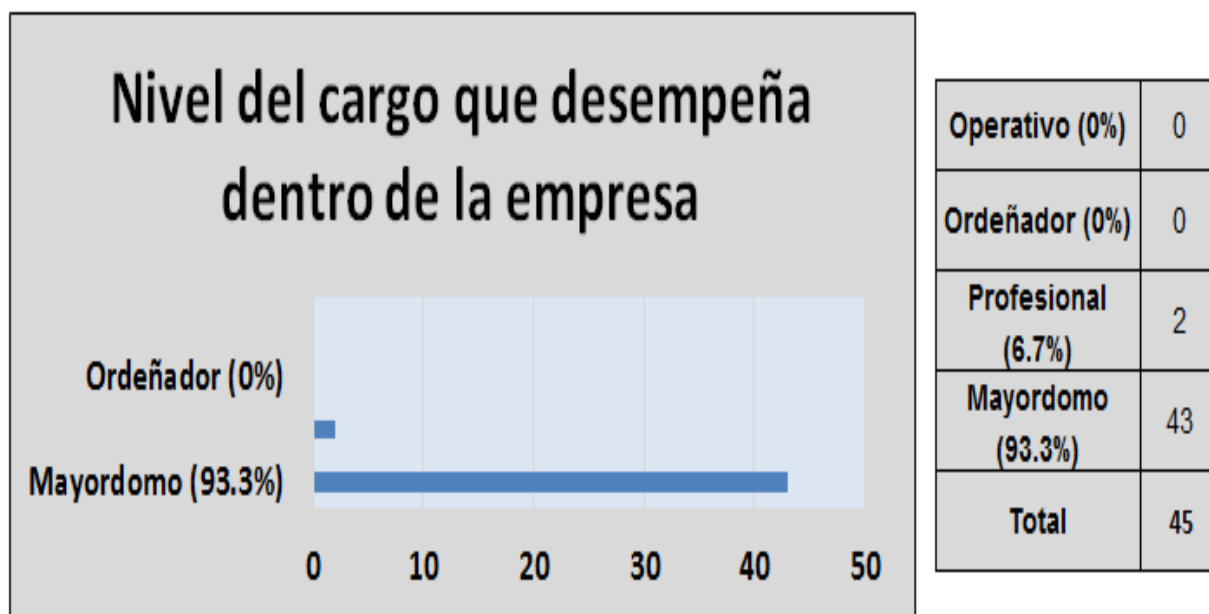
**Figura 2 - 6:** Variable Estado civil



Fuente: Elaboración propia.

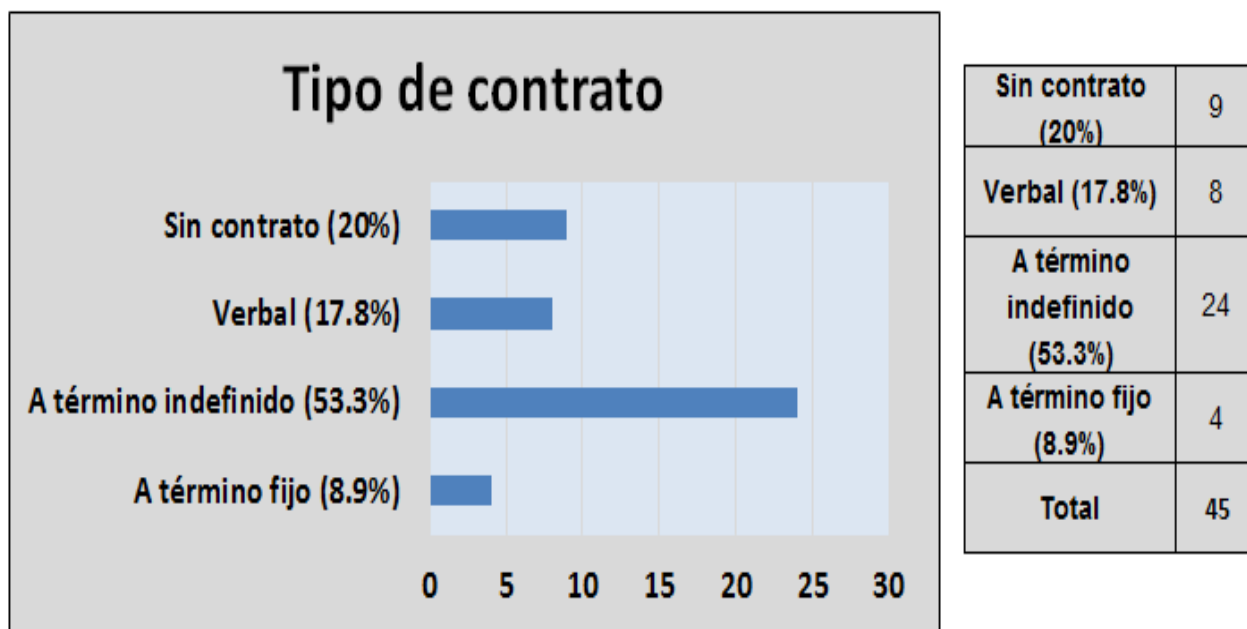
**Figura 2 - 7:** Variable Experiencia en producción de ganado de leche

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2 - 8:** Variable Nivel del cargo que desempeña dentro de la empresa

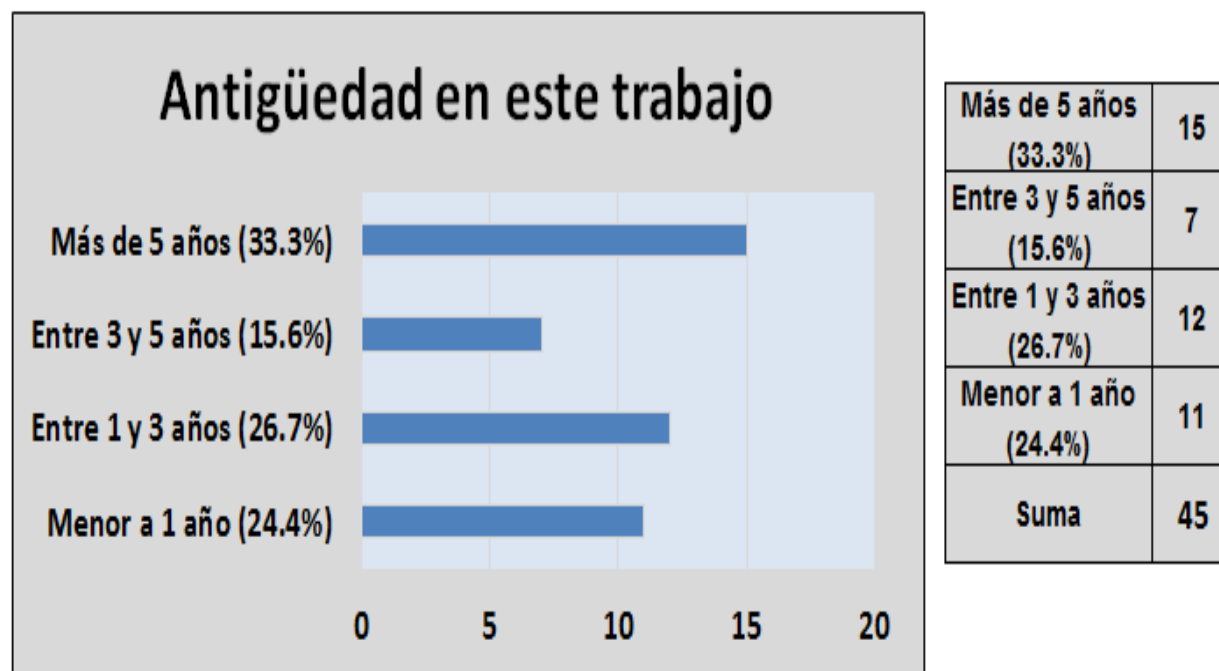
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2 - 9:** Variable Tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2 - 10:** Variable Antigüedad en el trabajo



Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.2 Cálculo de la Moda de las opciones de respuesta**

Las estadísticas de resumen son valores que explican propiedades de los datos. Algunas de estas propiedades incluyen: frecuencias, medidas de tendencia central y dispersión. En este estudio, para el análisis de dimensiones, indicadores e ítems, se calculó la moda, con el objetivo de identificar las tendencias hacia una respuesta específica.

La moda de un atributo es el valor más frecuentemente observado. No se calcularon promedios, ni desviaciones estándar, ni varianzas, por ser variables categóricas, cuyos valores no tienen significado aritmético, en el sentido que no se pueden usar para realizar operaciones con ellas (Castillo y Gómez, 1988). El análisis de variables se hizo mediante la metodología de Análisis de Correspondencia simple, representando en un espacio multidimensional las relaciones que existen entre las categorías de las variables, usando los pesos que se calculan para graficar las relaciones. A continuación, se presentan las Tablas correspondientes al cálculo de la moda para cada una de las dimensiones consideradas en este estudio de clima organizacional.

La discusión de los resultados obtenidos se presenta en el numeral 2.3.2 Análisis de las variables que afectan el clima organizacional de las empresas ganaderas tecnificadas en la provincia del Tundama en Boyacá.

**Tabla 2- 8:** Cálculo de la Moda para la dimensión Estructura organizacional de la empresa

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	Políticas y planes de gestión	1	Me informan con claridad cuáles son mis funciones.	X		5	SIEMPRE	36	80,00
		2	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	17	37,78
		3	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	27	60,00
		4	Me explican claramente la importancia de mi trabajo en la finca.	X		5	SIEMPRE	25	55,56
		5	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	25	55,56
		6	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	33	73,33
	Reglas institucionales	7	Un jefe directo coordina funciones y responsabilidades de los empleados.	X		5	SIEMPRE	40	88,89
		8	En la empresa están definidos horarios de trabajo.	X		5	SIEMPRE	26	57,78
		9	La empresa suministra dotación para desarrollar el trabajo.	X		5	SIEMPRE	38	84,44
		10	En la empresa se tienen previstos los periodos de descanso, vacaciones y compensatorios.	X		5	SIEMPRE	28	62,22
		11	La empresa brinda Seguridad Social a sus empleados.	X		5	SIEMPRE	38	84,44
	Sistemas de contratación y despidos	12	En la empresa se contrata mediante contrato laboral firmado.	X		1	NUNCA	23	51,11
	Ausentismo	13	En la empresa se presenta ausentismo injustificado.		X	5	NUNCA	26	57,78
	Rotación de personal	14	En la finca donde trabajo hay cambios continuos de personal		X	5	NUNCA	25	55,56

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 2- 9: Cálculo de la Moda para la dimensión Demandas del trabajo**

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
2. DEMANDAS DEL TRABAJO	Demandas de carga mental	15	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental.		X	3	ALGUNAS VECES	14	31,11
		16	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido.		X	3	ALGUNAS VECES	20	44,44
		17	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo.		X	4	CASI NUNCA	13	28,89
	Responsabilidad del cargo	18	En mi trabajo respondo por maquinaria y equipos costosos.		X	1	SIEMPRE	30	66,67
		19	En mi trabajo respondo por dinero de la empresa.		X	5	NUNCA	27	60,00
		20	Respondo ante mi jefe por todos los resultados productivos de la finca.		X	1	SIEMPRE	22	48,89
		21	Si me debo ausentar de mi trabajo hay quien me reemplace en mis funciones.	X		5	SIEMPRE	24	53,33
		22	Respondo por personal a mi cargo.	X		1	NUNCA	17	37,78
		23	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional.		X	4	CASI NUNCA	12	26,67
		24	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes.	X		5	SIEMPRE	26	57,78
		25	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar durante toda mi jornada laboral.		X	4	CASI NUNCA	16	35,56
	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	26	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico.		X	3	ALGUNAS VECES	22	48,89
		27	Las actividades que desarrollo me exponen a condiciones ambientales cambiantes como lluvia, sol, frío.		X	1	SIEMPRE	26	57,78
		28	Siento que las condiciones de mi sitio de trabajo son óptimas para desarrollar mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	29	64,44
		29	Me afectan las condiciones climáticas para desarrollar mis labores.	X		3	ALGUNAS VECES	15	33,33
	Demanda de la jornada de trabajo	30	En esta finca las jornadas de trabajo están establecidas y se cumplen.		X	5	NUNCA	29	64,44
		31	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar.	X		5	SIEMPRE	32	71,11
		32	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes.	X		5	SIEMPRE	23	51,11
		33	Cuando estoy en mi descanso fuera del trabajo sigo pensando en el trabajo.		X	3	ALGUNAS VECES	15	33,33
		34	Por causa de mi trabajo, discuto con mi familia o amigos.		X	5	NUNCA	27	60,00
		35	Debo atender asuntos de trabajo fuera de mi jornada laboral.		X	3	ALGUNAS VECES	24	53,33
		36	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco.		X	4	CASI NUNCA	12	26,67
	Consistencia del rol	37	Siento deseos de dejar mi trabajo por las estrictas jornadas que debo cumplir.		X	5	NUNCA	27	60,00
		38	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades.	X		5	SIEMPRE	36	80,00
		39	Desarrollo las funciones para las cuales fui contratado.	X		5	SIEMPRE	39,6	88,00
		40	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas.	X		5	SIEMPRE	35	77,78
41		En el trabajo me dan órdenes contradictorias.		X	5	NUNCA	28	62,22	
42		En mi trabajo me piden hacer labores innecesarias.		X	5	NUNCA	35	77,78	
Grado de compromiso	43	En mi trabajo realizo actividades que se podrían hacer de una forma más práctica.		X	5	NUNCA	20	44,44	
	44	Siento el deseo de permanecer vinculado a la empresa.	X		5	SIEMPRE	35	77,78	
	45	Siento que solo estoy en esta empresa por mi necesidad de trabajo.		X	4	CASI NUNCA	18	40,00	
	46	Tengo sentimientos de gratitud por la oportunidad de trabajo que la empresa me brinda.	X		5	SIEMPRE	42	93,33	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 10:** Cálculo de la Moda para la dimensión Desempeño

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
3. DESEMPEÑO	Control sobre el trabajo	47	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día.	X		5	SIEMPRE	24	53,33
		48	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo.	X		5	SIEMPRE	29	64,44
		49	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	20,6	45,78
	Uso de habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia	50	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos.	X		5	SIEMPRE	37	82,22
		51	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades y destrezas.	X		5	SIEMPRE	34	75,56
	Participación y manejo del cambio	52	Se me suministran los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	37	82,22
		53	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos.	X		5	SIEMPRE	26	57,78
		54	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	36	80,00
		55	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	25	55,56
		56	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias.	X		5	SIEMPRE	33	73,33
		57	He sido preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	X		5	SIEMPRE	23	51,11
	Capacitación y desarrollo para el trabajo	58	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	27	60,00
		59	Considero que las capacitaciones son importantes y necesarias para mejorar mi desempeño en el trabajo.	X		5	SIEMPRE	41	91,11
		60	En mi empresa hay un programa de capacitación adecuado a lo que yo necesito saber para desarrollar mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	14,6	32,44

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 11:** Cálculo de la Moda para la dimensión Liderazgo y participación

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
4. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN	Autonomía	61	Mi jefe me permite tomar decisiones en el desarrollo de mi trabajo, para lograr los objetivos de la empresa.	X		5	SIEMPRE	24	53,33
	Consecución de resultados	62	Mi jefe promueve que se alcancen los resultados propuestos en la finca.	X		5	SIEMPRE	32	71,11
	Resolución de conflictos	63	Mi jefe contribuye a la solución de los conflictos que se presentan en la finca.	X		5	SIEMPRE	37	82,22
	Motivación	64	Mi jefe me motiva a desarrollar mi trabajo eficientemente.	X		5	SIEMPRE	33	73,33
	Interacción	65	Mi jefe tiene buena relación laboral conmigo y con mis compañeros en la finca.	X		5	SIEMPRE	41	91,11
	Comunicación con sus colaboradores	66	Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr en la finca.	X		5	SIEMPRE	27	60,00
		67	Mi jefe se comunica y se relaciona respetuosa y eficientemente con sus empleados.	X		5	SIEMPRE	41	91,11
	Apoyo	68	Encuentro en mi jefe apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades.	X		5	SIEMPRE	39	86,67
	Participación	69	Mi jefe estimula y permite la participación de sus colaboradores.	X		5	SIEMPRE	35	77,78

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 12:** Cálculo de la Moda para la dimensión Relaciones laborales

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
5. RELACIONES LABORALES	Relaciones sociales en el trabajo	70	Percibo compañerismo y apoyo entre todos los que trabajamos en la finca	X		5	SIEMPRE	27	60,00
		71	Acato y apoyo a mi jefe en sus decisiones, órdenes y orientaciones.	X		5	SIEMPRE	39	86,67
	Retroalimentación de desempeño	72	Mi jefe evalúa mi desempeño y me da la información respecto a mis fortalezas y debilidades para mejorar mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	26	57,78
	Conflicto	73	En mi empresa se presentan conflictos laborales que afectan mi tranquilidad en el trabajo.		X	5	NUNCA	26	57,78
	Trabajo en equipo	74	En la finca se trabaja en equipo para alcanzar los resultados propuestos.	X		5	SIEMPRE	32	71,11

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 13:** Cálculo de la Moda para la dimensión Remuneración

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
6. REMUNERACIÓN	Salario y prestaciones sociales	75	En la finca se me paga el salario justo de acuerdo a mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	25	55,56
		76	Mi remuneración cubre mis necesidades y las de mi familia.	X		5	SIEMPRE	18	40,00
		77	Se me paga mi salario en las fechas acordadas.	X		5	SIEMPRE	42	93,33
		78	Considero que debería ganar más dinero por mi trabajo.		X	1	SIEMPRE	12	26,67
		79	Recibo oportunamente mis prestaciones salariales.	X		5	SIEMPRE	35	77,78

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 14:** Cálculo de la Moda para la dimensión Recompensa

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
7. RECOMPENSA	Reconocimiento y compensación	80	Considero el buen trato y el reconocimiento como una compensación a mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	37	82,22
		81	La empresa considera mi desempeño para ofrecerme oportunidades de desarrollo.	X		5	SIEMPRE	30	66,67
	Programa de incentivos y bonificaciones	82	Se me otorgan incentivos y bonificaciones económicas por logro de metas propuestas.	X		1	NUNCA	20	44,44

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 15:** Cálculo de la Moda para la dimensión Contexto social, extralaboral y familiar

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
8. CONTEXTO SOCIAL, EXTRALABORAL Y FAMILIAR	Tiempo fuera del trabajo	83	En la finca donde laboro hay oportunidad de interactuar con vecinos y amigos.	X		5	SIEMPRE	26	57,78
		84	Me reúno con amigos del trabajo para realizar actividades de recreación y esparcimiento.	X		1	NUNCA	17	37,78
		85	En reuniones con mis amigos se presenta la oportunidad de tomar bebidas alcohólicas, ocasionando malestares posteriores que afectan mi trabajo en la finca.		X	5	NUNCA	25	55,56
		86	Tengo oportunidad de interactuar con trabajadores de otras fincas que desarrollan mi misma labor.	X		3	ALGUNAS VECES	12	26,67
		87	Mi empresa programa eventos de integración familiar.	X		1	NUNCA	17	37,78
	Relaciones familiares	88	Mi familia participa del trabajo en la finca donde laboro.	X		5	SIEMPRE	25	55,56
		89	Mi familia me apoya para desarrollar mi trabajo.	X		5	SIEMPRE	39	86,67
		90	Los ingresos familiares son suficientes para costear las necesidades básicas del grupo familiar.	X		3	ALGUNAS VECES	16	35,56
		91	Las situaciones de mi vida familiar o personal afectan mi rendimiento en el trabajo.		X	5	NUNCA	29	64,44

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 16:** Cálculo de la Moda para la dimensión Satisfacción laboral

DIMENSIÓN	INDICADOR	No. ÍTEM	PREGUNTA	POSITIVA	NEGATIVA	MODA POR ÍTEM	RESPUESTA	No. VECES QUE SE REPITE LA RESPUESTA	% DE REPETICIÓN
9. SATISFACCIÓN LABORAL	Gusto por vivir y trabajar en el campo	92	Si tuviera una oportunidad de trabajo en la ciudad, desearía dejar este trabajo e irme con mi familia a vivir en el área urbana.		X	5	NUNCA	28	62,22
	Gusto por el trabajo con ganadería	93	Me gusta trabajar con ganadería de leche.	X		5	SIEMPRE	40	88,89
	Vivienda	94	Percibo que la vivienda que me proporcionan en la finca me da la comodidad para vivir con mi familia.	X		5	SIEMPRE	34	75,56
	Vías de acceso al sitio de trabajo	95	Me parece fácil desplazarme a otros sitios para cumplir compromisos como: mercar, citas médicas, trámites personales.	X		5	SIEMPRE	36	80,00
	Educación de los hijos	96	Me siento a gusto con las oportunidades y facilidades de estudio para mis hijos que se ofrecen en la región.	X		5	SIEMPRE	35	77,78
	Percepción de bienestar	97	Percibo bienestar con mi trabajo, para mi familia y para mí	X		5	SIEMPRE	31	68,89

Fuente: Elaboración propia.

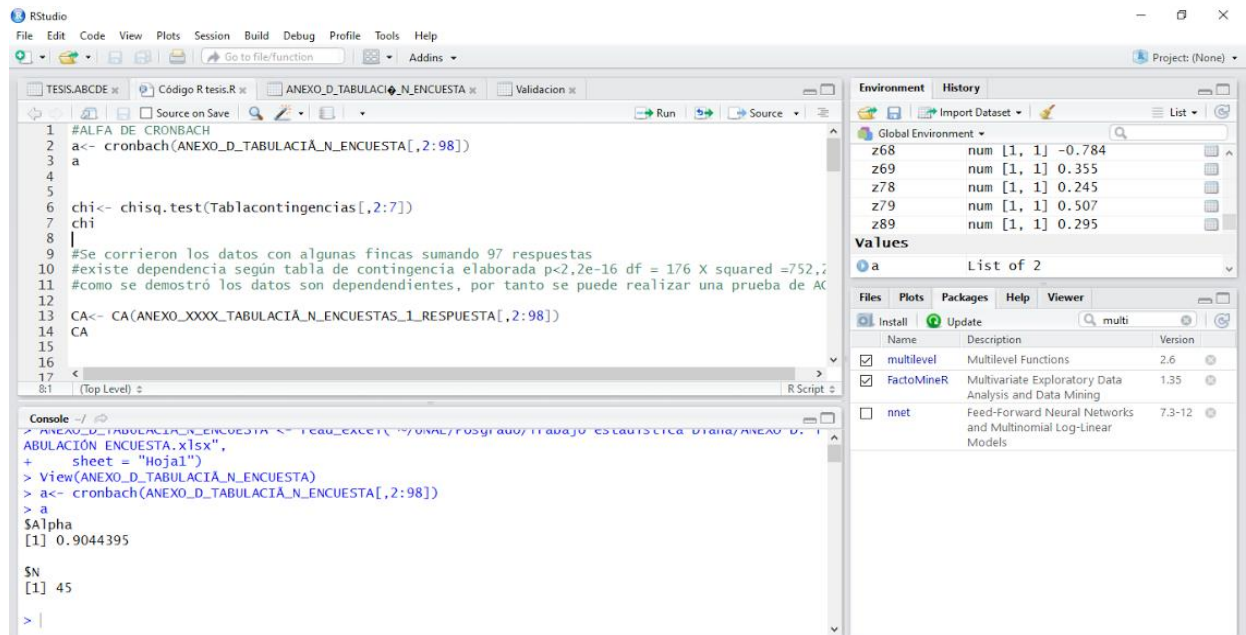
### 2.2.3 Cálculo del Alfa de Cronbach

Para evaluar la validez de la herramienta de captura de información (Figura 2 - 11), se empleó el alfa de Cronbach, para lo cual se obtuvo un resultado de 0.9044395 con 45 observaciones que corresponden a las fincas en que se aplicó la encuesta. Dicho valor de alfa indica que las preguntas del cuestionario, son altamente consistentes internamente.

Teniendo en cuenta que dentro de las opciones de respuesta a las preguntas 94 y 96, se propuso una respuesta para aquellas personas que no vivían en la finca o no tenían hijos, casos que se presentaron en 8 fincas, fue necesario crear la opción 6 “NO APLICA”, para todo el instrumento, con el fin de incluir estas fincas en el análisis estadístico sin perder la información de las 95 preguntas restantes, ya que al aplicar la prueba alfa de Cronbach y el análisis de correspondencia, se eliminaban las fincas con información faltante, reduciendo el tamaño muestral de 45 a 37 fincas.

```
$Alpha  
[1] 0.9044395  
$N  
[1] 45
```

Figura 2 - 11: Cálculo Alfa de Cronbach



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.4 Prueba de Chi cuadrado

El valor de Chi cuadrado dimensiona cuan diferentes son los valores observados de los valores teóricos. A mayor es el valor del estadístico Chi cuadrado, mayor es la diferencia entre los valores observados y teóricos, El análisis de Chi cuadrado es una prueba de hipótesis que se utilizó para evaluar la dependencia o independencia de los datos, proponiendo:

- Hipótesis nula: No existe dependencia entre el clima organizacional de las fincas y las respuestas obtenidas.
- Hipótesis alterna: Existe dependencia entre el clima organizacional de las fincas y las respuestas obtenidas.



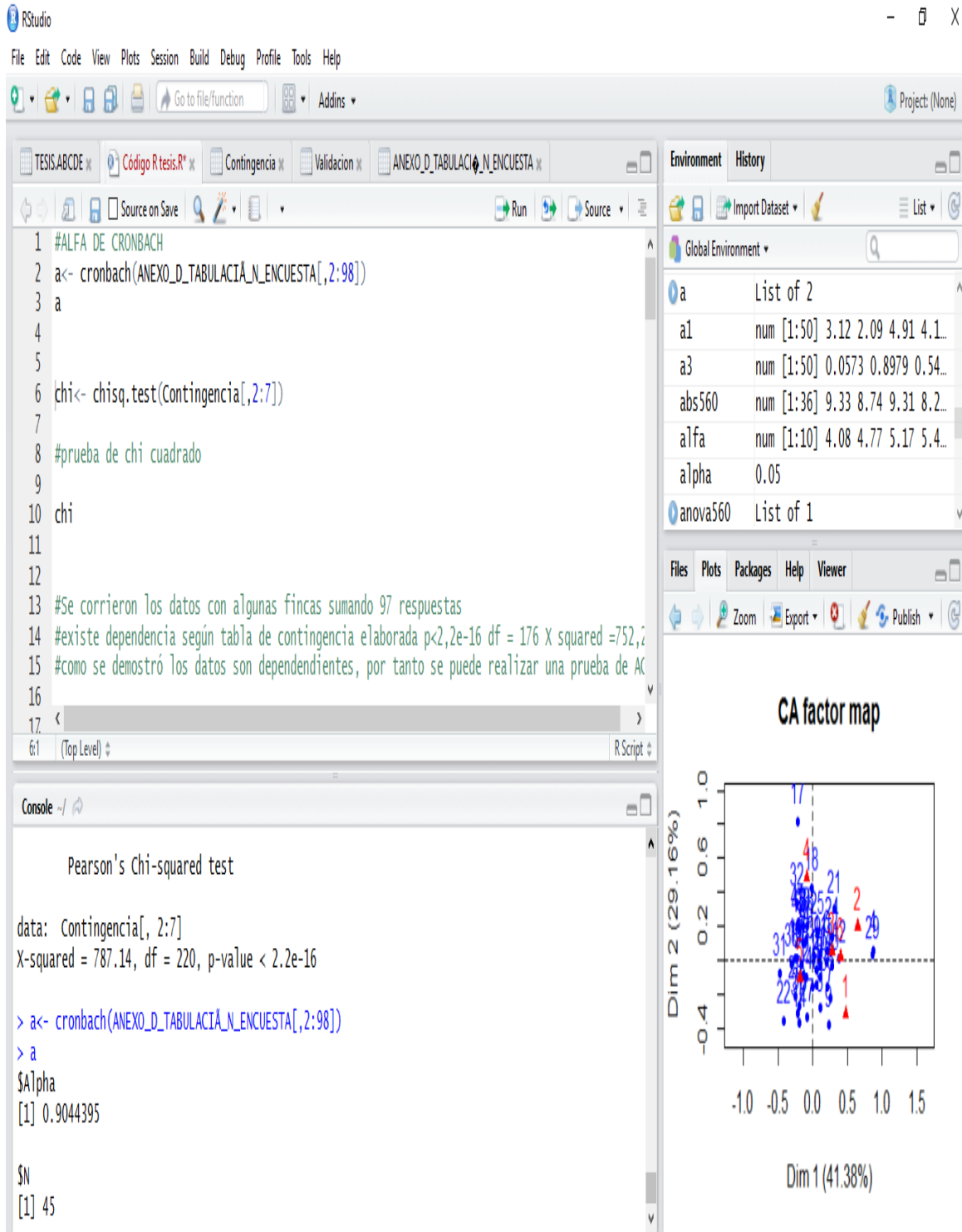
Para desarrollar el análisis estadístico de este estudio, se le dio un código en R a cada finca, y se construyó la Tabla de Contingencia para la encuesta Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá (Tabla 2 – 17).

Una tabla de contingencia, cruza información de variables, con las cuales se recogen características que poseen los individuos, con el fin de hallar asociaciones y pesos a través de las categorías y establecer la relación entre variables de naturaleza categórica y medir la frecuencia de cada una de las opciones de respuesta, para las 97 preguntas del instrumento en cada una de las fincas.

Con base en los resultados de contingencia para la encuesta Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, se aplicó la prueba de Chi cuadrado de Pearson (Figura 2 - 12), obteniéndose un valor de 787.14 con 220 grados de libertad y una probabilidad  $< 2.2 \cdot 10^{-16}$  (probabilidad es menor a 0.01), lo cual, evidencia un alto grado de asociación entre las variables, por lo que se acepta la hipótesis alterna: “Existe dependencia entre el clima organizacional de las fincas y las respuestas obtenidas.”

Teniendo en cuenta que existe dependencia entre el clima organizacional de las fincas y las respuestas obtenidas, es válido realizar un agrupamiento de las fincas alrededor de las respuestas. Ya que todas las preguntas tienen el mismo número de posibles respuestas y son variables de tipo categórico, se realizó un análisis de correspondencia simple que permitió apreciar la afinidad de las fincas por cada una de las respuestas.

Figura 2 - 12: Cálculo de Chi cuadrado



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2- 17:** Tabla de Contingencia para la encuesta

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	8	7	3	12	66	1	97
B2	BELÉN02	6	6	11	9	64	1	97
B3	BELÉN03	1	4	18	18	56	0	97
B4	BELÉN04	21	22	17	11	26	0	97
B5	BELÉN05	10	6	18	9	54	0	97
B6	BELÉN06	13	8	14	16	46	0	97
B7	BELÉN07	18	7	13	8	51	0	97
B8	BELÉN08	18	7	5	8	59	0	97
B9	BELÉN09	20	2	19	4	52	0	97
B10	BELÉN10	7	3	5	17	65	0	97
C1	CERINZA01	8	1	29	13	46	0	97
F1	FLORESTA01	14	13	13	12	44	1	97
SR1	SANTAROSA01	9	9	19	10	50	0	97
SR2	SANTAROSA02	11	1	8	4	72	1	97
SR3	SANTAROSA03	0	5	13	11	67	1	97
SR4	SANTAROSA04	10	2	21	12	52	0	97
SR5	SANTAROSA05	0	5	8	43	41	0	97
SR6	SANTAROSA06	2	5	19	26	44	1	97
SR7	SANTAROSA07	1	4	18	18	56	0	97
SR8	SANTAROSA08	8	2	11	15	61	0	97
SR9	SANTAROSA09	12	13	11	23	38	0	97
D1	DUITAMA01	8	0	2	6	81	0	97
D2	DUITAMA02	1	4	18	18	56	0	97
D3	DUITAMA03	14	8	15	19	40	1	97
D4	DUITAMA04	2	12	15	14	54	0	97
D5	DUITAMA05	9	3	24	11	50	0	97
D6	DUITAMA06	13	3	9	5	67	0	97
D7	DUITAMA07	8	2	7	9	71	0	97
D8	DUITAMA08	23	18	19	12	24	1	97
D9	DUITAMA09	10	5	3	7	72	0	97
D10	DUITAMA10	3	0	4	14	76	0	97
D11	DUITAMA11	6	2	7	29	53	0	97
D12	DUITAMA12	5	6	12	20	54	0	97
D13	DUITAMA13	6	5	9	18	59	0	97
D14	DUITAMA14	8	6	4	15	64	0	97
P1	PAIPA01	15	2	24	9	47	0	97
P2	PAIPA02	10	1	9	6	71	0	97
P3	PAIPA03	5	2	7	15	68	0	97
P4	PAIPA04	12	4	12	17	52	0	97
P5	PAIPA05	5	7	10	17	58	0	97
P6	PAIPA06	4	5	7	22	59	0	97
P7	PAIPA07	4	3	11	21	58	0	97
P8	PAIPA08	9	1	22	8	57	0	97
P9	PAIPA09	10	6	15	8	58	0	97
P10	PAIPA10	14	5	23	12	43	0	97

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.5 Análisis de correspondencia simple**

El análisis de correspondencia simple, es una técnica estadística multivariada que se aplica sobre variables categóricas, con la cual se puede obtener conclusiones sobre relaciones entre dos grupos de variables, resumiendo una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones estadísticas, disminuyendo al máximo la pérdida de información (Langrand y Pinzón, 2009) .

El análisis de correspondencia simple, con base en la Tabla 2-17, consideró las 6 opciones de respuesta para cada una de las 97 preguntas aplicadas en las 45 fincas. Para la valoración de los ítems, en la construcción de los instrumentos se debe tener claro cuál es el punto de referencia, es decir, cómo debe ser el clima laboral ideal para las empresas ganaderas, para lo cual las preguntas se elaboraron en forma propositiva, de tal manera que cuando la pregunta proponga una característica deseada del clima (positiva), la calificación será 5 para la respuesta “Siempre” y 1 para la respuesta “Nunca”, pero cuando la pregunta sugiera una característica indeseada (negativa) del clima, la calificación será 1 para la respuesta “Siempre” y 5 para la respuesta “Nunca”; de esta manera se podrá identificar de forma clara el comportamiento de las dimensiones a partir de las respuestas dadas por el personal, teniendo en cuenta que el mejor clima laboral será aquel cuya calificación sea más cercana a 5 (Tabla 2 – 4).

En total fueron 45 fincas encuestadas y en cada una se obtuvo un número de 97 respuestas, lo cual da en total 4.365 respuestas. De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta la frecuencia de opciones de respuesta (Tabla 2 – 18), se observa que se obtuvo el 57,32% (2.502 respuestas) valoradas en 5 y 14,46% (631 respuestas) valoradas en 4, representando un 71,78% del total de respuestas con calificación cercana a la ideal respecto al clima organizacional favorable en las fincas ganaderas de producción tecnificada de leche en el Tundama.

Es importante analizar el 28,22% de las respuestas cuya calificación fue de 3 (13,31%), 2 (5,54%) y 1 (9,19%), ya que estos aspectos son los que están impactando negativamente el clima organizacional de las empresas ganaderas en el Tundama y deben ser tenidos en cuenta en la elaboración de planes de mejoramiento.

**Tabla 2- 18:** Frecuencia en las opciones de respuesta

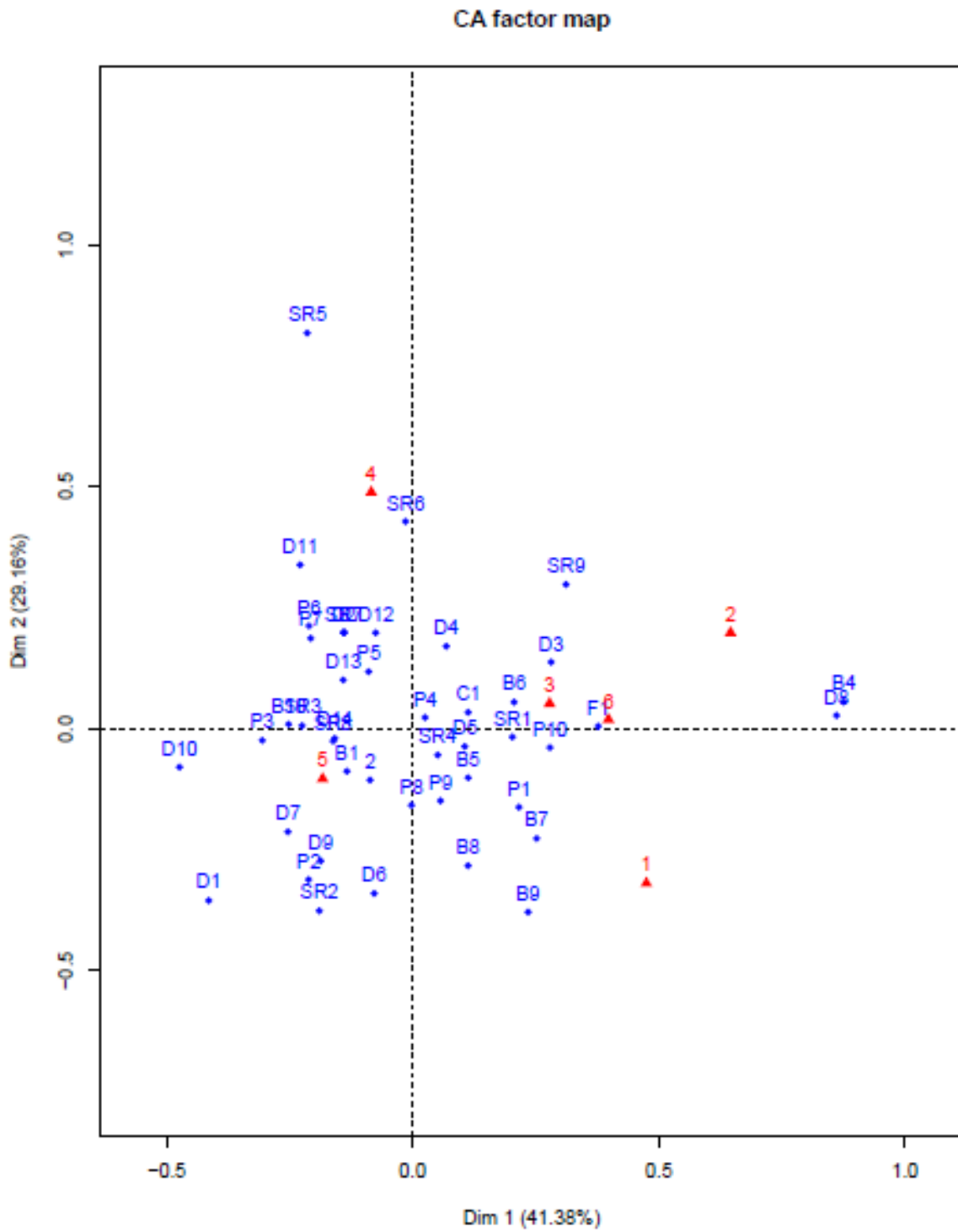
OPCIÓN RESPUESTA	NUMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE DE CADA OPCION DE RESPUESTA
1	401	9,19%
2	242	5,54%
3	581	13,31%
4	631	14,46%
5	2.502	57,32%
6	8	0,18%
TOTAL	4.365	100%

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión del análisis, que corresponde a los ejes de la representación gráfica (Figura 2 – 13), es una combinación de las variables originales y su asociación mediante un peso definido. El tener un mayor peso entre la variable original y la dimensión, implica un mayor grado de asociación. Se evidencia que las dos primeras dimensiones: Dimensión 1 (43.32%) y Dimensión 2 (30.58%), representan un 73,9% de la variación de las variables originales.

Teniendo en cuenta la dificultad para visualizar en la representación gráfica total de la encuesta, la afinidad de las fincas por cada una de las 6 opciones de respuesta, se construyeron las tablas de contingencia y las gráficas correspondientes, para cada una de las dimensiones, con el fin de realizar un análisis individual para cada una de ellas, esto permite visualizar en forma más clara el agrupamiento de aquellas fincas que muestren un comportamiento similar respecto a una opción de respuesta.

**Figura 2 - 13:** Análisis de correspondencia para la encuesta Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.5.1 Análisis de correspondencia para Estructura organizacional de la empresa

Tabla 2- 19: Análisis de correspondencia dimensión 1: Estructura organizacional de la empresa

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	3	1	0	1	9	0	14
B2	BELÉN02	1	1	0	2	10	0	14
B3	BELÉN03	1	1	0	0	12	0	14
B4	BELÉN04	3	5	4	0	2	0	14
B5	BELÉN05	2	1	3	2	6	0	14
B6	BELÉN06	2	0	3	2	7	0	14
B7	BELÉN07	3	3	0	2	6	0	14
B8	BELÉN08	3	0	0	2	9	0	14
B9	BELÉN09	3	0	3	0	8	0	14
B10	BELÉN10	3	0	0	2	9	0	14
C1	CERINZA01	1	0	5	4	4	0	14
F1	FLORESTA01	2	3	2	4	3	0	14
SR1	SANTAROSA01	2	0	1	1	10	0	14
SR2	SANTAROSA02	1	0	0	2	11	0	14
SR3	SANTAROSA03	0	0	0	3	11	0	14
SR4	SANTAROSA04	1	0	1	4	8	0	14
SR5	SANTAROSA05	0	0	0	2	12	0	14
SR6	SANTAROSA06	1	0	3	1	9	0	14
SR7	SANTAROSA07	1	1	0	0	12	0	14
SR8	SANTAROSA08	0	0	2	2	10	0	14
SR9	SANTAROSA09	3	1	3	4	3	0	14
D1	DUITAMA01	0	0	0	2	12	0	14
D2	DUITAMA02	1	1	0	0	12	0	14
D3	DUITAMA03	5	1	3	2	3	0	14
D4	DUITAMA04	0	0	1	2	11	0	14
D5	DUITAMA05	2	0	3	1	8	0	14
D6	DUITAMA06	0	0	4	1	9	0	14
D7	DUITAMA07	1	0	3	1	9	0	14
D8	DUITAMA08	4	2	0	1	7	0	14
D9	DUITAMA09	1	1	0	1	11	0	14
D10	DUITAMA10	0	0	0	2	12	0	14
D11	DUITAMA11	2	0	1	0	11	0	14
D12	DUITAMA12	2	2	0	2	8	0	14
D13	DUITAMA13	1	1	1	3	8	0	14
D14	DUITAMA14	2	0	0	0	12	0	14
P1	PAIPA01	3	0	1	2	8	0	14
P2	PAIPA02	0	1	0	2	11	0	14
P3	PAIPA03	1	0	0	2	11	0	14
P4	PAIPA04	0	0	1	1	12	0	14
P5	PAIPA05	0	0	2	2	10	0	14
P6	PAIPA06	0	0	0	1	13	0	14
P7	PAIPA07	0	0	3	0	11	0	14
P8	PAIPA08	0	0	3	0	11	0	14
P9	PAIPA09	3	1	3	0	7	0	14
P10	PAIPA10	2	0	1	2	9	0	14

CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	OPCIONES DE RESPUESTA					
	1	2	3	4	5	6
Finca	B7	B4	B5	B1	B3	
Finca	F1	P9	B6	B2	B8	
Finca	SR9		B9	SR4	B10	
Finca	D3		C1	SR6	SR1	
Finca	D8		D5	D7	SR2	
Finca	D12		D6	D13	SR3	
Finca				P1	SR5	
Finca				P10	SR7	
Finca					SR8	
Finca					D1	
Finca					D2	
Finca					D4	
Finca					D9	
Finca					D10	
Finca					D11	
Finca					D14	
Finca					P2	
Finca					P3	
Finca					P4	
Finca					P5	
Finca					P6	
Finca					P7	
Finca					P8	

Fuente: Elaboración propia.

Para la dimensión Estructura organizacional de la empresa, fueron analizadas 14 preguntas, distribuidas en 5 indicadores (Tabla 2 – 19). Se observa que alrededor de la respuesta 1 se agrupan 6 fincas (B7, F1, SR9, D3, D8, D12), lo cual representa un 13,33% de la población de estudio. Las fincas que presentaron afinidad por la respuesta 2 (4,44%), corresponden a 2 fincas (B4 y P9).

En estas 8 fincas (17,77%), con tendencia a valoraciones 1 y 2 en la dimensión estructura organizacional de la empresa, se perciben problemas que afectan el clima organizacional, relacionados con políticas, planes de gestión, reglas institucionales, sistemas de contratación y despidos, ausentismo y rotación de personal.

El 13,33% de las fincas, correspondiente a 6 fincas (B5, B6, B9, C1, D5, D6), se agruparon alrededor de la respuesta 3 (algunas veces), lo cual representa un riesgo ya que las variables que definen la estructura organizacional de la empresa deben asegurar al empleado la comprensión de los objetivos de la empresa, sus funciones, la importancia de su trabajo, los horarios, reglas y sanciones, dotación.

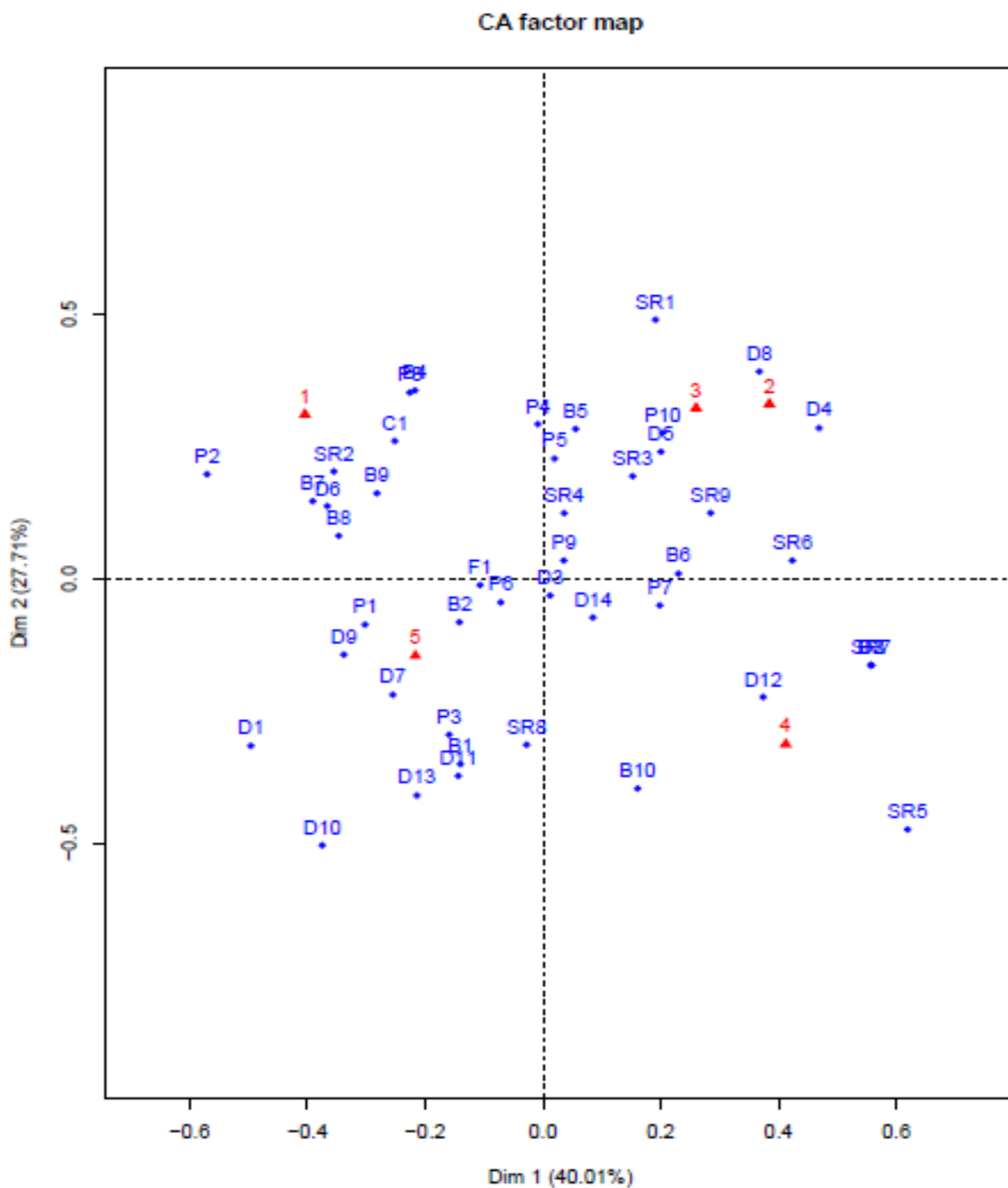
Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 17,77% de las fincas, correspondiente a 8 fincas, (B1, B2, SR4, SR6, D7, D13, P1 y P10) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 51,11%, correspondiente a 23 fincas (B3, B8, B10, SR1, SR2, SR3, SR5, SR7, SR8, D1, D2, D4, D9, D10, D11, D14, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8).

Estos datos muestran que un 68,88% de las fincas, tienen una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto a la estructura organizacional de las empresas.

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 1: Estructura organizacional de la empresa, se observa en la Figura 2 – 14, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.



**Figura 2 - 14:** Análisis de correspondencia para la dimensión 1: Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.5.2 Análisis de correspondencia para Demandas del trabajo

Tabla 2- 20: Análisis de correspondencia dimensión 2: Demandas del trabajo

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	2	2	2	6	20	0	32
B2	BELÉN02	3	2	5	4	18	0	32
B3	BELÉN03	0	2	9	11	10	0	32
B4	BELÉN04	8	6	3	2	13	0	32
B5	BELÉN05	4	5	7	3	13	0	32
B6	BELÉN06	4	5	4	8	11	0	32
B7	BELÉN07	6	2	5	1	18	0	32
B8	BELÉN08	8	1	4	4	15	0	32
B9	BELÉN09	7	2	5	3	15	0	32
B10	BELÉN10	3	2	2	11	14	0	32
C1	CERINZA01	5	0	10	1	16	0	32
F1	FLORESTA01	6	3	3	6	14	0	32
SR1	SANTAROSA01	6	6	8	4	8	0	32
SR2	SANTAROSA02	6	1	7	1	17	0	32
SR3	SANTAROSA03	0	4	10	2	16	0	32
SR4	SANTAROSA04	4	1	9	5	13	0	32
SR5	SANTAROSA05	0	2	5	15	10	0	32
SR6	SANTAROSA06	0	4	9	7	12	0	32
SR7	SANTAROSA07	0	2	9	11	10	0	32
SR8	SANTAROSA08	2	2	3	7	18	0	32
SR9	SANTAROSA09	5	7	3	8	9	0	32
D1	DUITAMA01	5	0	1	4	22	0	32
D2	DUITAMA02	0	2	9	11	10	0	32
D3	DUITAMA03	5	2	5	7	13	0	32
D4	DUITAMA04	2	8	7	6	9	0	32
D5	DUITAMA05	3	1	12	5	11	0	32
D6	DUITAMA06	9	1	4	4	14	0	32
D7	DUITAMA07	4	1	3	5	19	0	32
D8	DUITAMA08	4	3	12	6	7	0	32
D9	DUITAMA09	5	1	3	4	19	0	32
D10	DUITAMA10	2	0	1	5	24	0	32
D11	DUITAMA11	3	2	1	7	19	0	32
D12	DUITAMA12	2	2	6	11	11	0	32
D13	DUITAMA13	2	0	3	6	21	0	32
D14	DUITAMA14	6	3	3	9	11	0	32
P1	PAIPA01	5	0	5	4	18	0	32
P2	PAIPA02	9	0	5	1	17	0	32
P3	PAIPA03	3	2	2	6	19	0	32
P4	PAIPA04	7	2	8	5	10	0	32
P5	PAIPA05	4	6	5	3	14	0	32
P6	PAIPA06	4	4	3	5	16	0	32
P7	PAIPA07	3	1	8	8	12	0	32
P8	PAIPA08	7	0	10	2	13	0	32
P9	PAIPA09	2	3	7	4	16	0	32
P10	PAIPA10	5	3	9	6	9	0	32

CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN DEMANDAS DEL TRABAJO	OPCIONES DE RESPUESTA					
	1	2	3	4	5	6
Finca	B4	SR1	B5	B3	B1	
Finca	B7	SR9	B6	B10	B2	
Finca	B8	D4	C1	SR5	F1	
Finca	B9	D8	SR3	SR7	SR2	
Finca	D6		SR4	D2	SR8	
Finca	P2		SR6	D3	D1	
Finca	P8		D5	D12	D7	
Finca			P4	D14	D9	
Finca			P5	P7	D10	
Finca			P9		D11	
Finca			P10		D13	
Finca					P1	
Finca					P3	
Finca					P6	

Fuente: Elaboración propia.



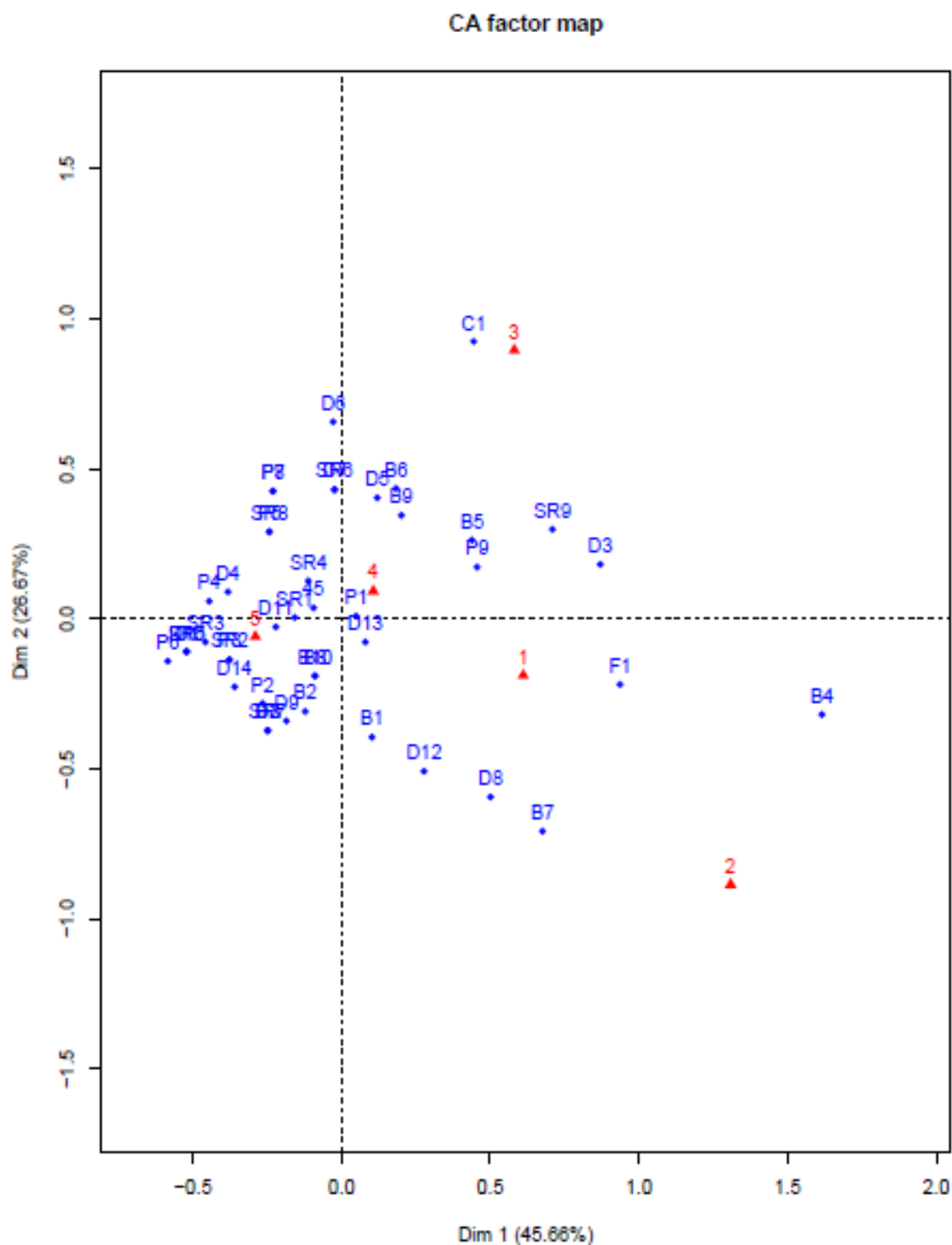
Para la dimensión Demandas del trabajo, fueron analizadas 32 preguntas, distribuidas en 6 indicadores (Tabla 2 – 20). Se observa que alrededor de la respuesta 1 se agrupan 7 fincas (B4, B7, B8, B9, D6, P2, P8), lo cual representa un 15,55% de la población de estudio. Las fincas que presentaron afinidad por la respuesta 2 (8,88%), corresponden a 4 fincas (SR1, SR9, D4, D8). Estas 11 fincas (24,43%), con tendencia a valoraciones 1 y 2 en la dimensión demandas del trabajo, evidencian problemas relacionados con demandas de carga mental, responsabilidad del cargo, demandas ambientales y de esfuerzo físico, demandas de la jornada de trabajo y consistencia del rol.

El 24,44% de las fincas, correspondiente a 11 fincas (B5, B6, C1, SR3, SR4, SR6, D5, P4, P5, P9, P10), se agrupó alrededor de la respuesta 3 (algunas veces), lo cual deja en evidencia que para los trabajadores de estas fincas, las demandas del trabajo, amenazan su ambiente laboral.

Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 20% de las fincas, correspondiente a 9 fincas (B3, B10, SR5, SR7, D2, D3, D12, D14, P7) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 31,11%, correspondiente a 14 fincas (B1, B2, F1, SR2, SR8, D1, D7, D9, D10, D11, D13, P1, P3, P6). Estos datos muestran que un 51,11% de las fincas, tiene una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto a las demandas del trabajo.

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 2: Demandas del trabajo, se observa en la Figura 2 – 15, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.

**Figura 2 - 15:** Análisis de correspondencia para la dimensión 2: Demandas del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.5.3 Análisis de correspondencia para Desempeño

Tabla 2- 21: Análisis de correspondencia dimensión 3: Desempeño

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	1	1	0	0	12		14
B2	BELÉN02	1	2	0	1	10		14
B3	BELÉN03	0	0	3	0	11		14
B4	BELÉN04	6	0	2	0	6		14
B5	BELÉN05	1	0	1	1	11		14
B6	BELÉN06	2	1	1	3	7		14
B7	BELÉN07	4	1	4	2	3		14
B8	BELÉN08	3	1	0	1	9		14
B9	BELÉN09	3	0	4	0	7		14
B10	BELÉN10	0	0	2	2	10		14
C1	CERINZA01	1	0	5	0	8		14
F1	FLORESTA01	1	2	3	0	8		14
SR1	SANTAROSA01	0	1	5	0	8		14
SR2	SANTAROSA02	0	0	0	0	14		14
SR3	SANTAROSA03	0	0	0	1	13		14
SR4	SANTAROSA04	3	1	4	1	5		14
SR5	SANTAROSA05	0	2	0	11	1		14
SR6	SANTAROSA06	0	0	2	3	9		14
SR7	SANTAROSA07	0	0	3	0	11		14
SR8	SANTAROSA08	0	0	3	4	7		14
SR9	SANTAROSA09	0	1	0	4	9		14
D1	DUITAMA01	0	0	0	0	14		14
D2	DUITAMA02	0	0	3	0	11		14
D3	DUITAMA03	0	1	5	3	5		14
D4	DUITAMA04	0	0	2	1	11		14
D5	DUITAMA05	0	0	2	1	11		14
D6	DUITAMA06	0	0	0	0	14		14
D7	DUITAMA07	0	0	0	2	12		14
D8	DUITAMA08	6	2	1	2	3		14
D9	DUITAMA09	0	1	0	1	12		14
D10	DUITAMA10	0	0	1	1	12		14
D11	DUITAMA11	0	0	3	7	4		14
D12	DUITAMA12	0	1	0	0	13		14
D13	DUITAMA13	0	1	1	1	11		14
D14	DUITAMA14	0	1	0	1	12		14
P1	PAIPA01	2	0	4	1	7		14
P2	PAIPA02	0	0	0	0	14		14
P3	PAIPA03	1	0	1	3	9		14
P4	PAIPA04	1	0	1	8	4		14
P5	PAIPA05	0	0	1	5	8		14
P6	PAIPA06	0	0	1	5	8		14
P7	PAIPA07	0	0	0	6	8		14
P8	PAIPA08	0	0	4	1	9		14
P9	PAIPA09	1	0	0	0	13		14
P10	PAIPA10	1	1	6	2	4		14

CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN DESEMPEÑO	OPCIONES DE RESPUESTA					
	1	2	3	4	5	6
Finca	B4	B6	B8	SR5	B1	
Finca	B7	P10	B9	SR8	B2	
Finca	D8		C1	SR9	B3	
Finca			F1	D11	B5	
Finca			SR4	P4	B10	
Finca			SR6	P5	SR2	
Finca			D3	P6	SR3	
Finca			P1	P7	SR6	
Finca					SR7	
Finca					D1	
Finca					D2	
Finca					D4	
Finca					D5	
Finca					D6	
Finca					D7	
Finca					D9	
Finca					D10	
Finca					D12	
Finca					D13	
Finca					D14	
Finca					P2	
Finca					P3	
Finca					P8	
Finca					P9	

Fuente: Elaboración propia.

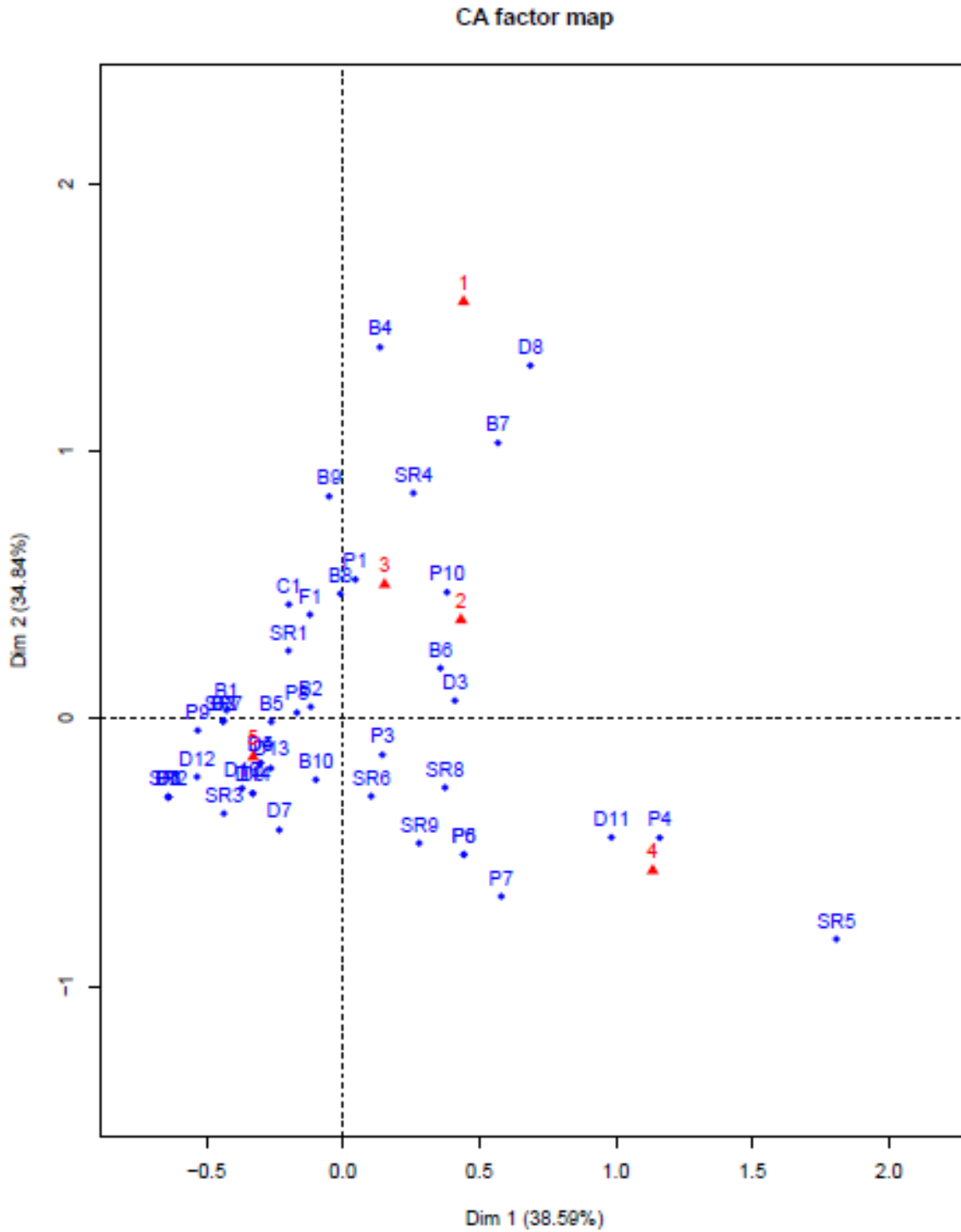
Para la dimensión Desempeño, fueron analizadas 14 preguntas, distribuidas en 4 indicadores (Tabla 2 – 21). Se observa que alrededor de la respuesta 1 se agrupan 3 fincas (B4, B7, B8), lo cual representa un 6,66% de la población de estudio. Las fincas que presentaron afinidad por la respuesta 2 (4,44%), corresponden a 2 fincas (B6, P10). Estas 5 fincas (11,11%), con tendencia a valoraciones 1 y 2 en la dimensión desempeño, evidencian problemas relacionados con control sobre el trabajo, uso de habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia, participación y manejo del cambio y en capacitación y desarrollo para el trabajo.

El 17,77% de la población, correspondiente a 8 fincas (B8, B9, C1, F1, SR4, SR6, D3, P1), se agrupó alrededor de la respuesta 3, lo cual deja en evidencia que, para los trabajadores de estas fincas, la dimensión desempeño, algunas veces, afecta su armonía en el trabajo.

Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 17,77% de las fincas, correspondiente a 8 fincas (SR5, SR8, SR9, D11, P4, P5, P6, P7) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 53,33%, correspondiente a 24 fincas (B1, B2, B3, B5, SR2, SR3, SR6, SR7, D1, D2, D4, D5, D6, D7, D9, D10, D12, D13, D14, P2, P3, P8, P9). Estos datos muestran que un 71,1% de las fincas, tiene una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto al desempeño en el trabajo.

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 3: Desempeño, se observa en la Figura 2 – 16, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.

Figura 2 - 16: Análisis de correspondencia para la dimensión 3: Desempeño



Fuente: Elaboración propia.



## 2.2.5.4 Análisis de correspondencia para Liderazgo y participación

**Tabla 2- 22:** Análisis de correspondencia para la dimensión 4: Liderazgo y participación

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS	CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN	OPCIONES DE RESPUESTA					
		1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6
B1	BELÉN01	0	2	0	2	5		9	Finca	D29	B4	B5	B1	B2	
B2	BELÉN02	0	0	1	0	8		9	Finca			B9	C1	B3	
B3	BELÉN03	0	0	0	1	8		9	Finca			SR4	SR6	B6	
B4	BELÉN04	0	3	3	3	0		9	Finca				D3	B7	
B5	BELÉN05	1	0	2	0	6		9	Finca				D11	B8	
B6	BELÉN06	0	0	2	1	6		9	Finca					B10	
B7	BELÉN07	0	0	1	2	6		9	Finca					F1	
B8	BELÉN08	0	0	0	0	9		9	Finca					SR1	
B9	BELÉN09	2	0	1	0	6		9	Finca					SR2	
B10	BELÉN10	0	0	0	1	8		9	Finca					SR3	
C1	CERINZA01	0	1	1	4	3		9	Finca					SR5	
F1	FLORESTA01	0	0	1	0	8		9	Finca					SR7	
SR1	SANTAROSA01	0	0	0	0	9		9	Finca					SR8	
SR2	SANTAROSA02	0	0	0	0	9		9	Finca					SR9	
SR3	SANTAROSA03	0	0	0	0	9		9	Finca					D1	
SR4	SANTAROSA04	0	0	4	0	5		9	Finca					D2	
SR5	SANTAROSA05	0	0	0	0	9		9	Finca					D4	
SR6	SANTAROSA06	0	0	1	4	4		9	Finca					D5	
SR7	SANTAROSA07	0	0	0	1	8		9	Finca					D6	
SR8	SANTAROSA08	0	0	2	1	6		9	Finca					D7	
SR9	SANTAROSA09	1	0	0	2	6		9	Finca					D9	
D1	DUITAMA01	0	0	1	0	8		9	Finca					D10	
D2	DUITAMA02	0	0	0	1	8		9	Finca					D12	
D3	DUITAMA03	0	3	0	1	5		9	Finca					D13	
D4	DUITAMA04	0	1	1	0	7		9	Finca					D14	
D5	DUITAMA05	0	0	2	0	7		9	Finca					P1	
D6	DUITAMA06	0	0	0	0	9		9	Finca					P2	
D7	DUITAMA07	0	0	0	1	8		9	Finca					P3	
D8	DUITAMA08	4	2	3	0	0		9	Finca					P4	
D9	DUITAMA09	0	0	0	0	9		9	Finca					P5	
D10	DUITAMA10	0	0	0	0	9		9	Finca					P6	
D11	DUITAMA11	1	0	1	4	3		9	Finca					P7	
D12	DUITAMA12	0	0	1	1	7		9	Finca					P8	
D13	DUITAMA13	0	0	0	2	7		9	Finca					P9	
D14	DUITAMA14	0	0	0	0	9		9	Finca					P10	
P1	PAIPA01	0	0	0	0	9		9							
P2	PAIPA02	0	0	0	0	9		9							
P3	PAIPA03	0	0	0	1	8		9							
P4	PAIPA04	0	0	0	2	7		9							
P5	PAIPA05	0	0	0	1	8		9							
P6	PAIPA06	0	0	0	2	7		9							
P7	PAIPA07	0	0	0	1	8		9							
P8	PAIPA08	0	0	2	1	6		9							
P9	PAIPA09	0	1	1	0	7		9							
P10	PAIPA10	0	0	1	0	8		9							

Fuente: Elaboración propia.

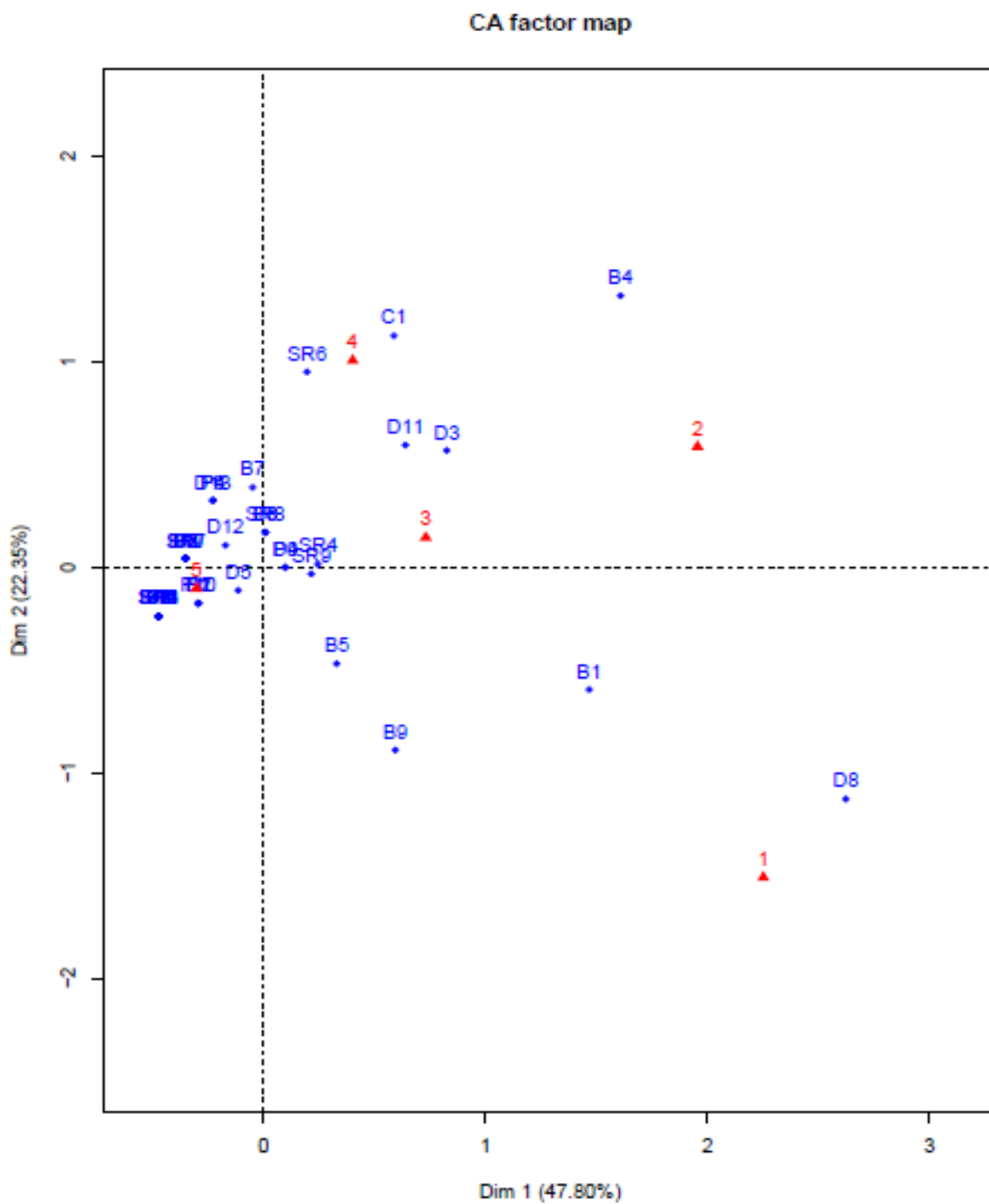
Para la dimensión Liderazgo y participación, fueron analizadas 9 preguntas, distribuidas en 8 indicadores (Tabla 2 – 22). Se observa que alrededor de la respuesta 1 se agrupa solo una finca (D8), lo cual representa un 2,22% de la población de estudio. Igualmente, solo una finca (B4), tuvo afinidad por la respuesta 2 (2,22%).

Estas dos fincas (4,44%), con tendencia a valoraciones 1 y 2 en la dimensión liderazgo y participación, evidencian problemas relacionados con el jefe, respecto a autonomía, consecución de resultados, resolución de conflictos, motivación, interacción, comunicación con sus colaboradores, apoyo y participación.

El 6,66% de la población, correspondiente a 3 fincas (B5, B9, SR4), se agrupó alrededor de la respuesta 3, lo cual deja en evidencia que, para los trabajadores de estas fincas, la dimensión liderazgo y participación, algunas veces, afecta su relación con el jefe.

Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 11,11% de las fincas, correspondiente a 5 fincas (B1, C1, SR6, D3, D11) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 77,77%, correspondiente a 35 fincas (B2, B3, B6, B7, B8, B10, F1, SR1, SR2, SR3, SR5, SR7, SR8, SR9, D1, D2, D4, D5, D6, D7, D9, D10, D12, D13, D14, P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10). Estos datos muestran que un 88,88% de las fincas, tiene una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto liderazgo y participación.

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 4: Liderazgo y participación, se observa en la Figura 2 – 17, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.

**Figura 2 - 17:** Análisis de correspondencia para la dimensión 4: Liderazgo y participación

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.5.5 Análisis de correspondencia para Relaciones laborales

Tabla 2- 23: Análisis de correspondencia para la dimensión 5: Relaciones laborales

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	0	0	0	0	5	5	
B2	BELÉN02	0	0	1	0	4	5	
B3	BELÉN03	0	0	0	3	2	5	
B4	BELÉN04	1	0	1	0	3	5	
B5	BELÉN05	0	0	1	1	3	5	
B6	BELÉN06	0	0	1	1	3	5	
B7	BELÉN07	0	0	1	1	3	5	
B8	BELÉN08	0	2	0	0	3	5	
B9	BELÉN09	0	0	0	1	4	5	
B10	BELÉN10	0	0	0	0	5	5	
C1	CERINZA01	0	0	0	0	5	5	
F1	FLORESTA01	1	0	1	0	3	5	
SR1	SANTAROSA01	0	0	0	1	4	5	
SR2	SANTAROSA02	0	0	0	0	5	5	
SR3	SANTAROSA03	0	0	0	1	4	5	
SR4	SANTAROSA04	0	2	0	1	2	5	
SR5	SANTAROSA05	0	0	0	5	0	5	
SR6	SANTAROSA06	0	0	1	4	0	5	
SR7	SANTAROSA07	0	0	0	3	2	5	
SR8	SANTAROSA08	0	0	0	1	4	5	
SR9	SANTAROSA09	0	0	0	2	3	5	
D1	DUITAMA01	0	0	0	0	5	5	
D2	DUITAMA02	0	0	0	3	2	5	
D3	DUITAMA03	0	0	0	1	4	5	
D4	DUITAMA04	0	0	0	2	3	5	
D5	DUITAMA05	0	0	0	2	3	5	
D6	DUITAMA06	1	0	0	0	4	5	
D7	DUITAMA07	0	0	0	0	5	5	
D8	DUITAMA08	1	1	2	0	1	5	
D9	DUITAMA09	0	1	0	0	4	5	
D10	DUITAMA10	0	0	0	0	5	5	
D11	DUITAMA11	0	0	0	0	5	5	
D12	DUITAMA12	0	0	1	0	4	5	
D13	DUITAMA13	0	1	1	1	2	5	
D14	DUITAMA14	0	0	0	1	4	5	
P1	PAIPA01	0	0	4	0	1	5	
P2	PAIPA02	0	0	0	0	5	5	
P3	PAIPA03	0	0	0	0	5	5	
P4	PAIPA04	0	0	0	0	5	5	
P5	PAIPA05	0	1	0	1	3	5	
P6	PAIPA06	0	0	0	4	1	5	
P7	PAIPA07	0	0	0	2	3	5	
P8	PAIPA08	0	0	1	2	2	5	
P9	PAIPA09	0	0	0	3	2	5	
P10	PAIPA10	0	0	0	0	5	5	

CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN RELACIONES LABORALES	OPCIONES DE RESPUESTA					
	1	2	3	4	5	6
Finca		B4	D8	B3	B1	
Finca		B8	P1	SR5	B2	
Finca		F1		SR6	B5	
Finca		SR4		SR7	B6	
Finca		D13		SR9	B7	
Finca				D2	B9	
Finca				D4	B10	
Finca				D5	C1	
Finca				P6	SR1	
Finca				P7	SR2	
Finca				P8	SR3	
Finca				P9	SR8	
Finca					D1	
Finca					D3	
Finca					D6	
Finca					D7	
Finca					D9	
Finca					D10	
Finca					D11	
Finca					D12	
Finca					D14	
Finca					P2	
Finca					P3	
Finca					P4	
Finca					P5	
Finca					P10	

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión Relaciones laborales, fueron analizadas 5 preguntas, distribuidas en 3

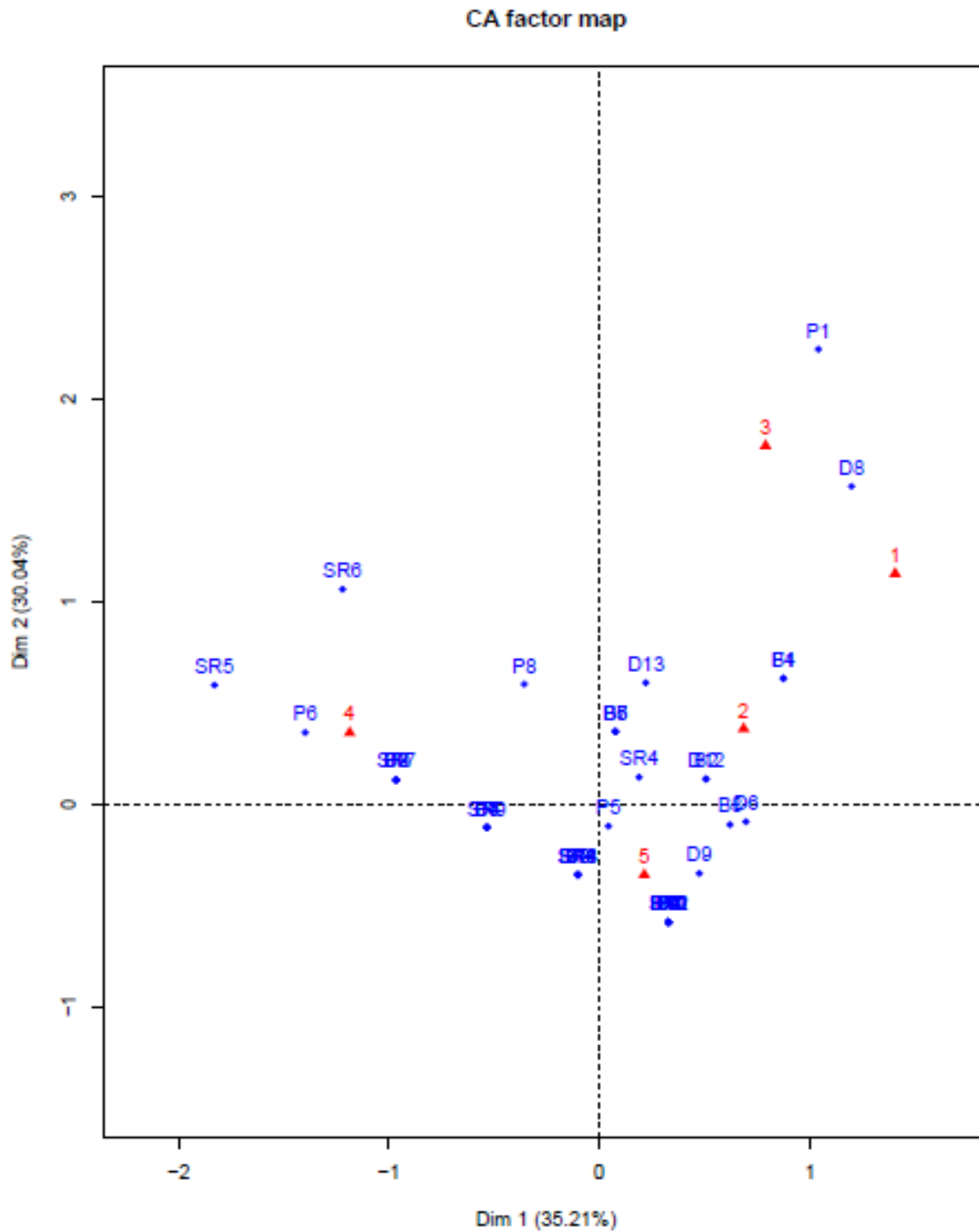
indicadores (Tabla 2 – 23). Se observa que alrededor de la respuesta 1 no se agrupó ninguna finca. Las 5 fincas (B4, B8, F1, SR4, D13) que presentaron afinidad por la respuesta 2 (11,11%), evidencian problemas con relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación, conflicto y trabajo en equipo.

Se agruparon 2 fincas (D8, P21) alrededor de la respuesta 3, lo cual deja ver que en 4,44% de las fincas, algunas veces, el clima laboral se ve afectado por variables de relaciones laborales.

Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 26,66% de las fincas, correspondiente a 12 fincas (B3, SR5, SR6, SR7, SR9, D2, D4, D5, P6, P7, P8, P9) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 57,77%, correspondiente a 26 fincas (B1, B2, B5, B6, B7, B9, B10, C1, SR1, SR2, SR3, SR8, D1, D3, D6, D7, D9, D10, D11, D12, D14, P2, P3, P4, P5, P10). Estos datos muestran que un 84,43% de las fincas, tiene una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto a relaciones laborales.

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 5: Relaciones laborales, se observa en la Figura 2 – 18, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.

Figura 2 - 18: Análisis de correspondencia para la dimensión 5: Relaciones laborales



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.5.6 Análisis de correspondencia para Remuneración

**Tabla 2- 24:** Análisis de correspondencia para la dimensión 6: Remuneración

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	0	0	0	1	4		5
B2	BELÉN02	0	1	1	0	3		5
B3	BELÉN03	0	1	0	2	2		5
B4	BELÉN04	1	2	1	1	0		5
B5	BELÉN05	1	0	1	0	3		5
B6	BELÉN06	1	0	1	1	2		5
B7	BELÉN07	0	0	1	0	4		5
B8	BELÉN08	1	1	0	0	3		5
B9	BELÉN09	1	1	0	0	3		5
B10	BELÉN10	0	1	0	0	4		5
C1	CERINZA01	0	0	3	1	1		5
F1	FLORESTA01	0	2	0	0	3		5
SR1	SANTAROSA01	0	1	0	1	3		5
SR2	SANTAROSA02	0	0	0	1	4		5
SR3	SANTAROSA03	0	0	0	2	3		5
SR4	SANTAROSA04	0	0	0	2	3		5
SR5	SANTAROSA05	0	0	0	0	5		5
SR6	SANTAROSA06	0	0	1	1	3		5
SR7	SANTAROSA07	0	1	0	2	2		5
SR8	SANTAROSA08	1	0	0	0	4		5
SR9	SANTAROSA09	2	1	1	0	1		5
D1	DUITAMA01	0	0	0	0	5		5
D2	DUITAMA02	0	1	0	2	2		5
D3	DUITAMA03	1	0	1	2	1		5
D4	DUITAMA04	0	1	1	1	2		5
D5	DUITAMA05	1	0	1	0	3		5
D6	DUITAMA06	1	0	0	0	4		5
D7	DUITAMA07	1	0	0	0	4		5
D8	DUITAMA08	1	2	0	1	1		5
D9	DUITAMA09	1	0	0	0	4		5
D10	DUITAMA10	0	0	1	2	2		5
D11	DUITAMA11	0	0	0	2	3		5
D12	DUITAMA12	0	0	1	2	2		5
D13	DUITAMA13	1	0	1	1	2		5
D14	DUITAMA14	0	0	1	1	3		5
P1	PAIPA01	1	1	2	1	0		5
P2	PAIPA02	0	0	1	1	3		5
P3	PAIPA03	0	0	0	1	4		5
P4	PAIPA04	1	0	1	0	3		5
P5	PAIPA05	0	0	0	0	5		5
P6	PAIPA06	0	0	1	1	3		5
P7	PAIPA07	0	0	0	0	5		5
P8	PAIPA08	1	0	0	1	3		5
P9	PAIPA09	0	1	1	1	2		5
P10	PAIPA10	1	1	0	2	1		5

CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN REMUNERACIÓN	OPCIONES DE RESPUESTA					
	1	2	3	4	5	6
Finca	SR9	B4	B3	B6	B1	
Finca	P10	B8	C1	SR3	B2	
Finca		B9	SR7	SR4	B5	
Finca		F1	D2	SR6	B7	
Finca		D8	P1	D3	B10	
Finca				D4	SR1	
Finca				D10	SR2	
Finca				D11	SR5	
Finca				D12	SR8	
Finca				D13	D1	
Finca				P9	D5	
Finca					D6	
Finca					D7	
Finca					D9	
Finca					D14	
Finca					P2	
Finca					P3	
Finca					P4	
Finca					P5	
Finca					P6	
Finca					P7	
Finca					P8	

Fuente: Elaboración propia.

Para la dimensión Remuneración, fueron analizadas 5 preguntas, distribuidas en 1 solo indicador (Tabla 2 – 24). Se observa que alrededor de la respuesta 1 se agrupan 2 fincas (SR9, P10), lo cual representa un 4,44% de la población de estudio. Las fincas que presentaron afinidad por la respuesta 2 (11,11%), corresponden a 5 fincas (B4, B8, B9, F1, D8).

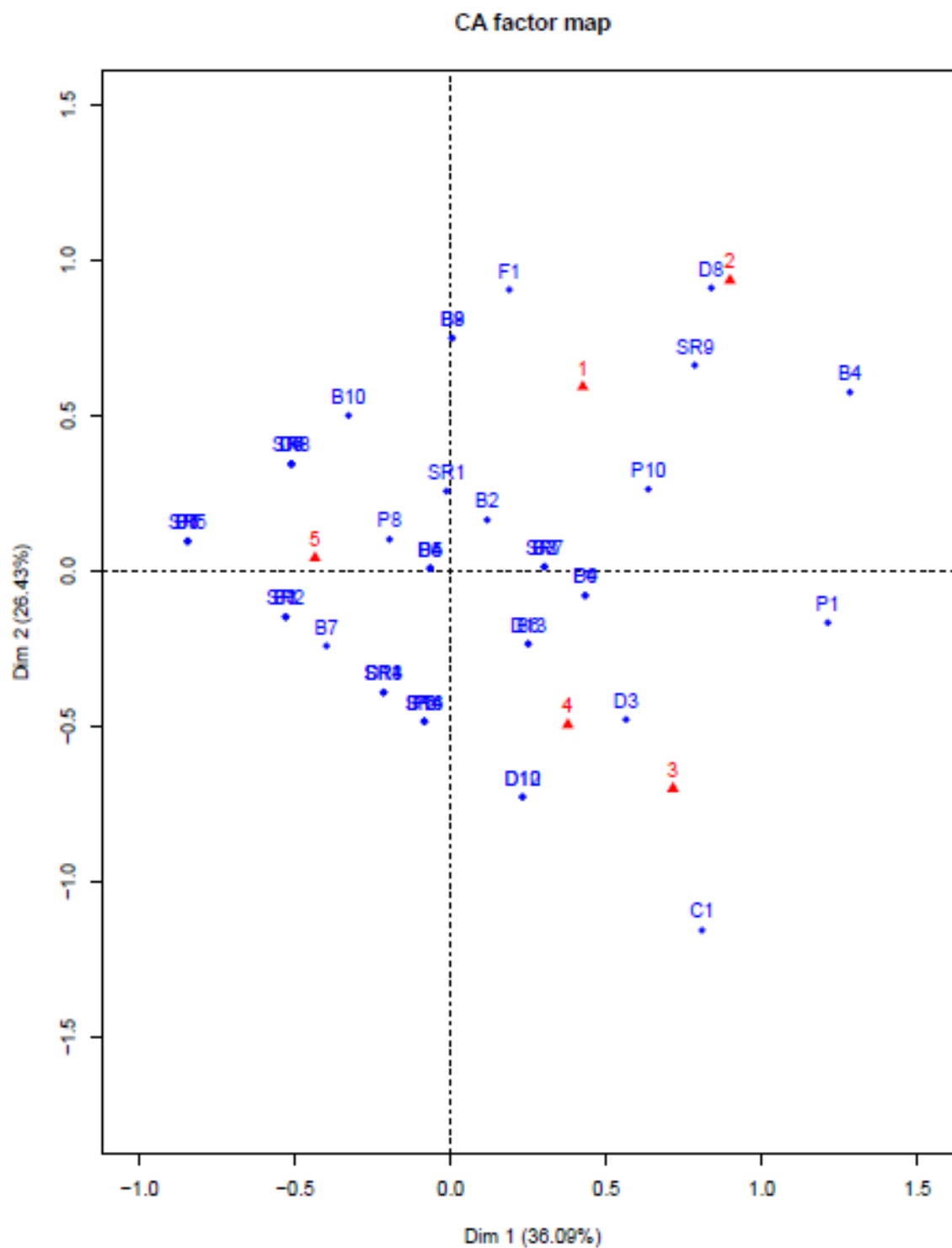
Estas 7 fincas (15,55%), con tendencia a valoraciones 1 y 2 en la dimensión remuneración, evidencian problemas relacionados con la percepción negativa que tienen los trabajadores respecto a su salario y prestaciones sociales, sobre todo en la consideración que deberían ganar más dinero por su trabajo.

En el 11,11% de la población, correspondiente a 5 fincas (B3, C1, SR7, D2, P1), se agrupó alrededor de la respuesta 3, lo cual deja en evidencia que, para los trabajadores de estas fincas, la dimensión remuneración, algunas veces, afecta su ambiente laboral. Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 24,44% de las fincas, correspondiente a 11 fincas (B6, SR3, SR4, SR6, D3, D4, D10, D11, D12, D13, P9) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 48,88%, correspondiente a 22 fincas (B1, B2, B5, B7, B10, SR1, SR2, SR5, SR8, D1, D5, D6, D7, D9, D14, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8). Estos datos muestran que un 73,32% de las fincas, tiene una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto a la remuneración.

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 6: Remuneración, se observa en la Figura 2 – 19, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.



**Figura 2 - 19:** Análisis de correspondencia para la dimensión 6: Remuneración



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.5.7 Análisis de correspondencia para Recompensa

Tabla 2- 25: Análisis de correspondencia para la dimensión 7: Recompensa

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	1	0	0	0	2		3
B2	BELÉN02	1	0	0	0	2		3
B3	BELÉN03	0	0	1	0	2		3
B4	BELÉN04	0	3	0	0	0		3
B5	BELÉN05	1	0	0	1	1		3
B6	BELÉN06	0	0	1	0	2		3
B7	BELÉN07	1	0	0	0	2		3
B8	BELÉN08	1	0	0	0	2		3
B9	BELÉN09	1	0	0	0	2		3
B10	BELÉN10	1	0	0	0	2		3
C1	CERINZA01	0	0	0	0	3		3
F1	FLORESTA01	1	1	0	0	1		3
SR1	SANTAROSA01	1	0	1	1	0		3
SR2	SANTAROSA02	0	0	0	0	3		3
SR3	SANTAROSA03	0	0	0	1	2		3
SR4	SANTAROSA04	0	0	1	0	2		3
SR5	SANTAROSA05	0	1	0	0	2		3
SR6	SANTAROSA06	0	0	0	3	0		3
SR7	SANTAROSA07	0	0	1	0	2		3
SR8	SANTAROSA08	1	0	0	0	2		3
SR9	SANTAROSA09	1	0	1	0	1		3
D1	DUITAMA01	1	0	0	0	2		3
D2	DUITAMA02	0	0	1	0	2		3
D3	DUITAMA03	0	0	0	2	1		3
D4	DUITAMA04	0	0	1	0	2		3
D5	DUITAMA05	1	0	1	1	0		3
D6	DUITAMA06	1	0	0	0	2		3
D7	DUITAMA07	1	0	0	0	2		3
D8	DUITAMA08	2	1	0	0	0		3
D9	DUITAMA09	1	0	0	0	2		3
D10	DUITAMA10	0	0	0	1	2		3
D11	DUITAMA11	0	0	0	1	2		3
D12	DUITAMA12	1	0	1	0	1		3
D13	DUITAMA13	2	0	0	1	0		3
D14	DUITAMA14	0	0	0	0	3		3
P1	PAIPA01	2	0	1	0	0		3
P2	PAIPA02	1	0	0	0	2		3
P3	PAIPA03	0	0	1	1	1		3
P4	PAIPA04	1	0	0	0	2		3
P5	PAIPA05	0	0	0	1	2		3
P6	PAIPA06	0	0	0	0	3		3
P7	PAIPA07	0	0	1	0	2		3
P8	PAIPA08	0	0	1	0	2		3
P9	PAIPA09	0	0	1	0	2		3
P10	PAIPA10	1	0	1	0	1		3

CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN RECOMPENSA	OPCIONES DE RESPUESTA					
	1	2	3	4	5	6
Finca	D8	B4	SR1	B5	B1	
Finca	D13	F1	SR9	SR6	B2	
Finca	P1		D5	D3	B3	
Finca			D12	P3	B6	
Finca			P10		B7	
Finca					B8	
Finca					B9	
Finca					B10	
Finca					C1	
Finca					SR2	
Finca					SR3	
Finca					SR4	
Finca					SR5	
Finca					SR7	
Finca					SR8	
Finca					D1	
Finca					D2	
Finca					D4	
Finca					D6	
Finca					D7	
Finca					D9	
Finca					D10	
Finca					D11	
Finca					D14	
Finca					P2	
Finca					P4	
Finca					P5	
Finca					P6	
Finca					P7	
Finca					P8	
Finca					P9	

Fuente: Elaboración propia.

Para la dimensión Recompensa, fueron analizadas 3 preguntas, distribuidas en 2 indicadores (Tabla 2 – 25). Se observa que alrededor de la respuesta 1 se agrupan 3

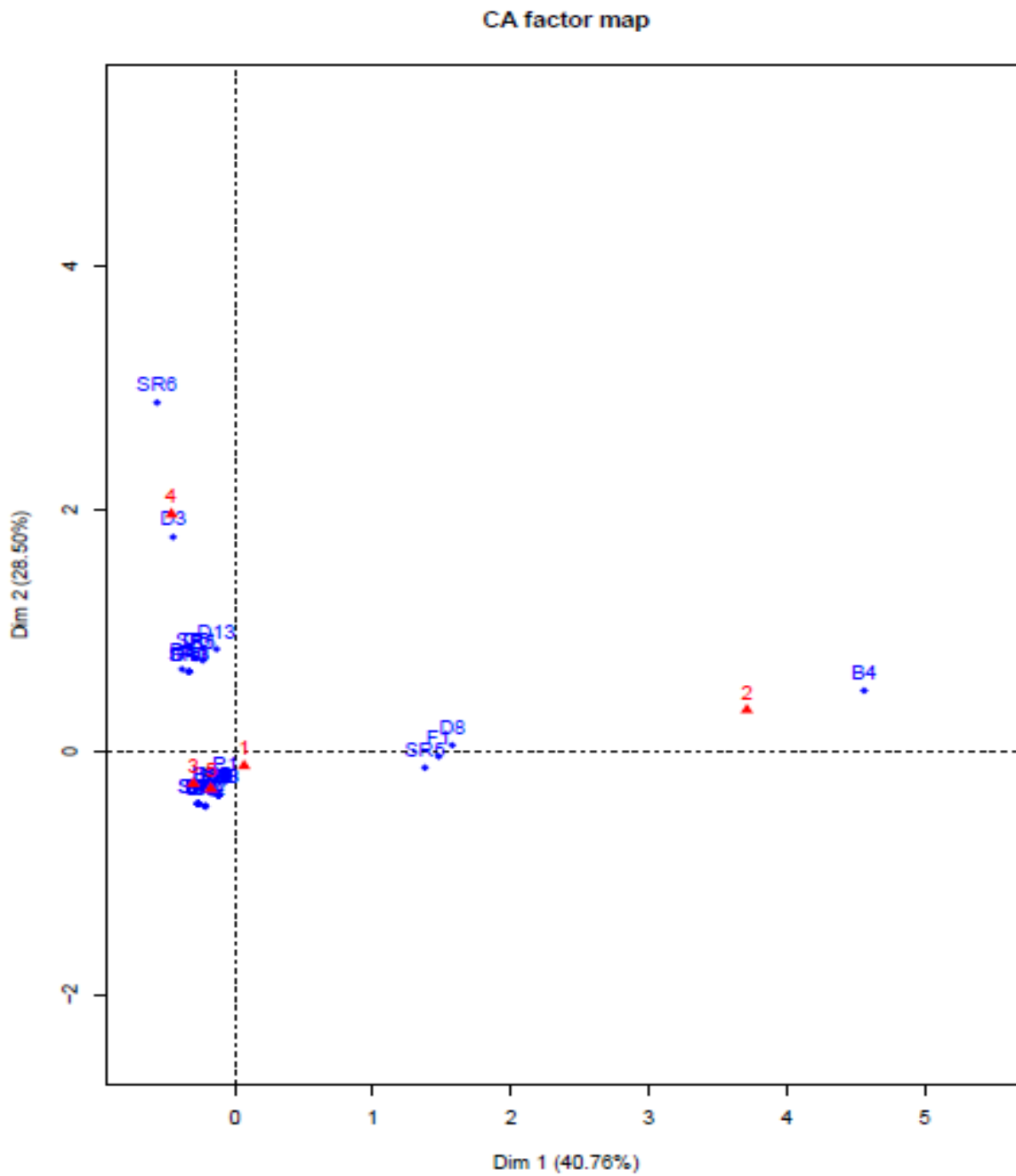
fincas (D8, D13, P1), lo cual representa un 6,66% de la población de estudio. Las fincas que presentaron afinidad por la respuesta 2 (4,44%), corresponden a 2 fincas (B4, F1). Estas 3 fincas (6,66%), con tendencia a valoraciones 1 y 2 en la dimensión recompensa, evidencian problemas relacionados con reconocimiento y compensación y con programas de incentivos y bonificaciones.

El 11,11% de la población, correspondiente a 5 fincas (SR1, SR9, D5, D12, P10), se agrupó alrededor de la respuesta 3, lo cual deja en evidencia que, para los trabajadores de estas fincas, la dimensión recompensa, algunas veces, afecta su ambiente laboral.

Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 8,88% de las fincas, correspondiente a 4 fincas (B5, SR6, D3, P3) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 68,88%, correspondiente a 31 fincas (B1, B2, B3, B6, B7, B8, B9, B10, C1, SR2, SR3, SR4, SR5, SR7, SR8, D1, D2, D4, D6, D7, D9, D10, D11, D14, P2, P4, P5, P6, P7, P8, P9). Estos datos muestran que un 77,76% de las fincas, tiene una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto a la dimensión recompensa.

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 7: Recompensa, se observa en la Figura 2 – 20, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.

Figura 2 - 20: Análisis de correspondencia para la dimensión 7: Recompensa



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.5.8 Análisis de correspondencia para Contexto social, extralaboral y familiar

**Tabla 2- 26:** Análisis de correspondencia para la dimensión 8: Contexto social, extralaboral y familiar

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	1	1	1	2	4	9	
B2	BELÉN02	0	0	3	0	6	9	
B3	BELÉN03	0	0	5	0	4	9	
B4	BELÉN04	1	2	1	3	2	9	
B5	BELÉN05	0	0	2	0	7	9	
B6	BELÉN06	3	2	0	4	0	9	
B7	BELÉN07	4	0	1	0	4	9	
B8	BELÉN08	1	2	1	1	4	9	
B9	BELÉN09	4	0	3	0	2	9	
B10	BELÉN10	0	0	1	1	7	9	
C1	CERINZA01	1	0	3	0	5	9	
F1	FLORESTA01	2	4	1	1	1	9	
SR1	SANTAROSA01	0	0	3	2	4	9	
SR2	SANTAROSA02	4	0	1	0	4	9	
SR3	SANTAROSA03	0	1	3	0	5	9	
SR4	SANTAROSA04	2	0	0	0	7	9	
SR5	SANTAROSA05	1	0	1	7	0	9	
SR6	SANTAROSA06	1	1	2	3	2	9	
SR7	SANTAROSA07	0	0	5	0	4	9	
SR8	SANTAROSA08	4	0	1	0	4	9	
SR9	SANTAROSA09	0	3	2	1	3	9	
D1	DUITAMA01	2	0	0	0	7	9	
D2	DUITAMA02	0	0	5	0	4	9	
D3	DUITAMA03	3	1	1	1	3	9	
D4	DUITAMA04	0	2	1	2	4	9	
D5	DUITAMA05	1	1	3	1	3	9	
D6	DUITAMA06	2	2	1	0	4	9	
D7	DUITAMA07	1	1	1	0	6	9	
D8	DUITAMA08	1	5	1	2	0	9	
D9	DUITAMA09	2	0	0	1	6	9	
D10	DUITAMA10	0	0	0	3	6	9	
D11	DUITAMA11	0	0	1	6	2	9	
D12	DUITAMA12	0	1	1	2	5	9	
D13	DUITAMA13	0	2	2	1	4	9	
D14	DUITAMA14	0	2	0	2	5	9	
P1	PAIPA01	2	0	4	0	3	9	
P2	PAIPA02	0	0	2	2	5	9	
P3	PAIPA03	0	1	2	1	5	9	
P4	PAIPA04	0	2	2	1	4	9	
P5	PAIPA05	1	0	2	3	3	9	
P6	PAIPA06	0	1	2	3	3	9	
P7	PAIPA07	0	2	2	0	5	9	
P8	PAIPA08	1	1	0	1	6	9	
P9	PAIPA09	4	0	2	0	3	9	
P10	PAIPA10	3	0	3	0	3	9	

CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN CONTEXTO SOCIAL, EXTRALABORAL Y FAMILIAR	OPCIONES DE RESPUESTA					
	1	2	3	4	5	6
Finca	B7	B1	B2	B6	B5	
Finca	B9	B4	B3	SR5	B10	
Finca	SR2	B8	SR1	D11	C1	
Finca	SR8	F1	SR3	P5	SR4	
Finca	D3	SR6	SR7	P6	D1	
Finca	D6	SR9	D2		D7	
Finca	P9	D4	D5		D9	
Finca		D8	D13		D10	
Finca			P1		D12	
Finca			P4		D14	
Finca			P10		P2	
Finca					P3	
Finca					P7	
Finca					P8	

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión Contexto social, extralaboral y familiar, fueron analizadas 9 preguntas, distribuidas en 2 indicadores (Tabla 2 – 26). Se observa que alrededor de la respuesta 1 se agrupan 7 fincas (B7, B9, SR2, SR8, D3, D6, P9), lo cual representa un 15,55% de la población de estudio. Las fincas que presentaron afinidad por la respuesta 2 (17,77%), corresponden a 8 fincas (B2, B3, SR1, SR3, SR7, D2, D5, D13, P1, P4, P10).

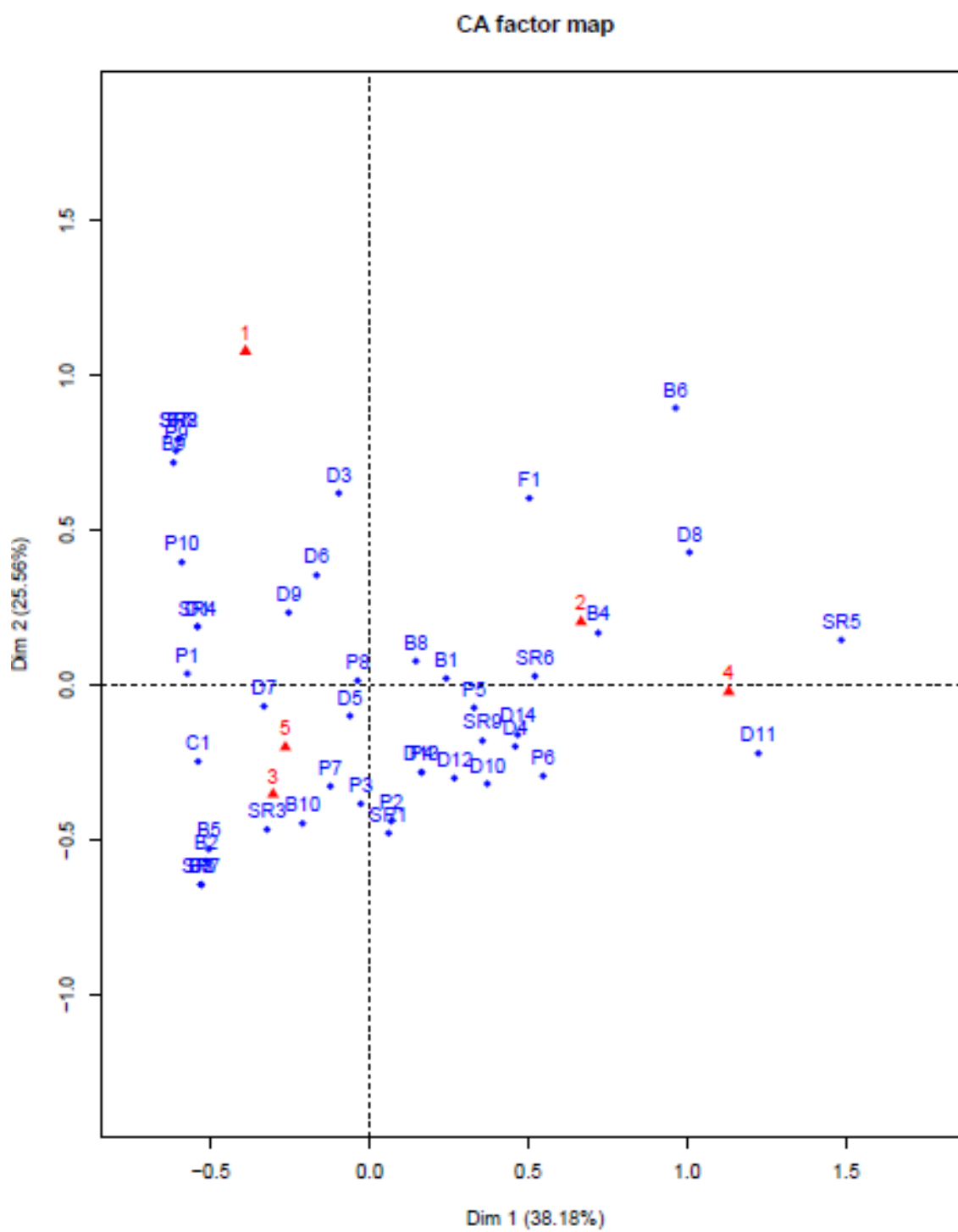
Estas 15 fincas (33,33%), con tendencia a valoraciones 1 y 2 en la dimensión contexto social, extralaboral y familiar, evidencian problemas relacionados con la oportunidad de interacción con vecinos y amigos, recreación y esparcimiento, afectación del trabajo por consumo de bebidas alcohólicas en reuniones con amigos, la no realización de eventos de integración familiar por parte de la empresa, las relaciones familiares.

El 24,44% de la población, correspondiente a 11 fincas (B2, B3, SR1, SR3, SR7, D2, D5, D13, P1, P4, P10), se agrupó alrededor de la respuesta 3, lo cual deja en evidencia que, para los trabajadores de estas fincas, la dimensión contexto social, extralaboral y familiar, algunas veces, afecta su armonía en el trabajo.

Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 11,11% de las fincas, correspondiente a 5 fincas (B6, SR5, D11, P5, P6) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 31,11%, correspondiente a 14 fincas (B5, B10, C1, CR4, D1, D7, D9, D10, D12, D14, P2, P3, P7, P8). Estos datos muestran que un 71,1% de las fincas, tiene una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto al contexto social, extralaboral y familiar.

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 8: Contexto social, extralaboral y familiar, se observa en la Figura 2 – 21, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.

**Figura 2 - 21:** Análisis de correspondencia para la dimensión 8: Contexto social, extralaboral y familiar



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2.6.9 Análisis de correspondencia para Satisfacción laboral

Tabla 2- 27: Análisis de correspondencia para la dimensión 9: Satisfacción laboral

CODIFICACIÓN FINCA		OPCIONES DE RESPUESTA						No. DE PREGUNTAS
		1	2	3	4	5	6	
B1	BELÉN01	0	0	0	0	5	1	6
B2	BELÉN02	0	0	0	2	3	1	6
B3	BELÉN03	0	0	0	1	5	0	6
B4	BELÉN04	1	1	2	2	0	0	6
B5	BELÉN05	0	0	1	1	4	0	6
B6	BELÉN06	1	0	1	0	4	0	6
B7	BELÉN07	0	1	0	0	5	0	6
B8	BELÉN08	1	0	0	0	5	0	6
B9	BELÉN09	0	0	0	0	6	0	6
B10	BELÉN10	0	0	0	0	6	0	6
C1	CERINZA01	0	0	2	3	1	0	6
F1	FLORESTA01	1	0	0	1	3	1	6
SR1	SANTAROSA01	0	1	1	0	4	0	6
SR2	SANTAROSA02	0	0	0	0	5	1	6
SR3	SANTAROSA03	0	0	0	1	4	1	6
SR4	SANTAROSA04	0	0	0	1	5	0	6
SR5	SANTAROSA05	0	0	0	3	3	0	6
SR6	SANTAROSA06	0	0	0	0	5	1	6
SR7	SANTAROSA07	0	0	0	1	5	0	6
SR8	SANTAROSA08	0	0	0	0	6	0	6
SR9	SANTAROSA09	0	0	1	2	3	0	6
D1	DUITAMA01	0	0	0	0	6	0	6
D2	DUITAMA02	0	0	0	1	5	0	6
D3	DUITAMA03	0	0	0	0	5	1	6
D4	DUITAMA04	0	0	0	0	6	0	6
D5	DUITAMA05	0	0	0	0	6	0	6
D6	DUITAMA06	0	0	0	0	6	0	6
D7	DUITAMA07	0	0	0	0	6	0	6
D8	DUITAMA08	0	0	0	0	5	1	6
D9	DUITAMA09	0	1	0	0	5	0	6
D10	DUITAMA10	1	0	1	0	4	0	6
D11	DUITAMA11	0	0	0	2	4	0	6
D12	DUITAMA12	0	0	1	2	3	0	6
D13	DUITAMA13	0	0	0	2	4	0	6
D14	DUITAMA14	0	0	0	1	5	0	6
P1	PAIPA01	0	1	3	1	1	0	6
P2	PAIPA02	0	1	0	0	5	0	6
P3	PAIPA03	0	0	0	0	6	0	6
P4	PAIPA04	0	0	1	0	5	0	6
P5	PAIPA05	0	0	0	1	5	0	6
P6	PAIPA06	0	0	0	1	5	0	6
P7	PAIPA07	0	0	0	0	6	0	6
P8	PAIPA08	0	0	1	0	5	0	6
P9	PAIPA09	0	0	0	0	6	0	6
P10	PAIPA10	1	0	2	0	3	0	6

CORRESPONDENCIA DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL	OPCIONES DE RESPUESTA					
	1	2	3	4	5	6
Finca			B4	B2	B1	
Finca			D10	C1	B3	
Finca			P1	SR5	B5	
Finca			P10	SR9	B6	
Finca				D11	B7	
Finca				D12	B8	
Finca				D13	B9	
Finca					B10	
Finca					F1	
Finca					SR1	
Finca					SR2	
Finca					SR3	
Finca					SR4	
Finca					SR6	
Finca					SR7	
Finca					SR8	
Finca					D1	
Finca					D2	
Finca					D3	
Finca					D4	
Finca					D5	
Finca					D6	
Finca					D7	
Finca					D8	
Finca					D9	
Finca					D14	
Finca					P2	
Finca					P3	
Finca					P4	
Finca					P5	
Finca					P6	
Finca					P7	
Finca					P8	
Finca					P9	

Fuente: Elaboración propia.



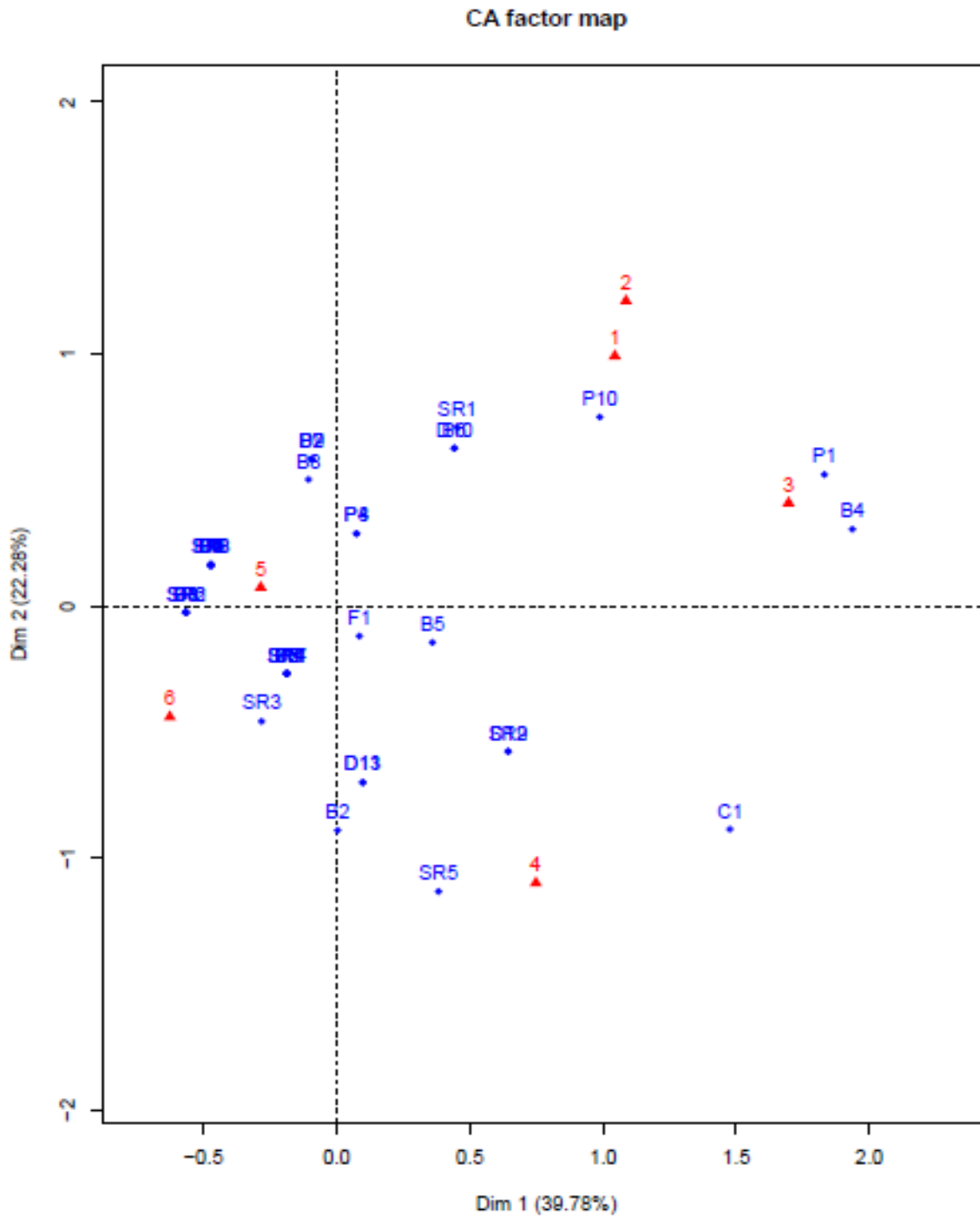
Para la dimensión Satisfacción laboral, fueron analizadas 6 preguntas, distribuidas en 6 indicadores (Tabla 2 – 27). Se observa que no se encontraron agrupamientos al redor de las respuestas 1 y 2.

El 8,88% de la población, correspondiente a 4 fincas (B4, D10, P1, P10), se agrupó alrededor de la respuesta 3, lo cual deja en evidencia que para los trabajadores de estas fincas, la dimensión satisfacción laboral, algunas veces, se ve afectada negativamente, ya sea porque no les gusta vivir en el campo y aspiran a irse para la ciudad, o no les gusta trabajar con ganadería, o la vivienda no es cómoda, o las vías de acceso son difíciles y están muy aislados, o no pueden acceder a educación para los hijos.

Alrededor de la opción de respuesta 4, se agrupó el 15,55% de las fincas, correspondiente a 7 fincas (B2, C1, SR5, SR9, D11, D12, D13) y alrededor de la opción 5, se agrupó el 75,55%, correspondiente a 34 fincas (B1, B3, B5, B6, B7, B8, B9, B10, F1, SR1, SR2, SR3, SR4, SR6, SR7, SR8, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D14, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9). Estos datos muestran que un 91,1% de las fincas, tiene una valoración cercana al ideal de clima organizacional respecto a la satisfacción laboral,

La representación gráfica del Análisis de correspondencia para la dimensión 9: Satisfacción laboral, se observa en la Figura 2 – 22, permitiendo apreciar el agrupamiento de las fincas alrededor de las 6 opciones de respuesta.

Figura 2 - 22: Análisis de correspondencia para la dimensión 9: Satisfacción laboral



## 2.2.6 Clusterización de fincas por dimensiones

Con los datos obtenidos, y mediante el método K-modes se propone una Clusterización de las fincas por cada dimensión del clima organizacional. Así, en cada dimensión, para el desarrollo del método se proponen 2 clúster, esperando que uno de ellos agrupe a las fincas que tienen el comportamiento más cercano a ser ideal en dicha dimensión y el otro, agrupe por el contrario, a las fincas que tienen el comportamiento más lejano a ser ideal.

K-modes es un proceso iterativo en el que dado un conjunto de objetos (en este caso las fincas) y unas variables asociadas (en este caso cada una de las preguntas en una dimensión dada), se busca dividir el conjunto de objetos en k grupos de tal manera que la distancia de los objetos a los clúster modes asignados es mínima (Huang, 1998; Roever et al., 2015; MacQueen, 1967; Anderberg, 1973; Dubes y Jian, 1979; Everitt, 1974; Jain, 1988; Kaufman, 1990; Ralambondrainy, 1995).

Los Clúster modes son los vectores que caracterizan de mejor manera el comportamiento de cada uno de los grupos. Su cálculo se realiza teniendo en cuenta la moda en cada una de las variables de los objetos, que estén asignados a dicho clúster. Este es un proceso iterativo (que se repite o se ha repetido muchas veces), así que en el primer paso se toman aleatoriamente k objetos como los k Clúster modes. Luego, se empieza a asignar a cada objeto, el clúster mode más cercano. Al realizar cada asignación, el Clúster mode se debe ir actualizando. Después de asignar todos los objetos a los Clúster modes, se debe calcular la disimilitud de los objetos con los Clúster modes (La disimilitud es una medida que calcula cuántas de las variables entre dos objetos son diferentes). Si se encuentra un objeto tal que el Clúster mode más cercano, es diferente a su Clúster mode actual, se debe reasignar el objeto a ese clúster mode y se deben actualizar ambos Clúster modes.

El vector de Clústering muestra a cuál de los Clúster modes fue asignado cada uno de los objetos. Para obtener la Clusterización de los datos, se utilizó el software R versión 3.3.1., por medio de la función `kmodes` de la librería `klaR`.

Esta información es útil ya que permite identificar que fincas pueden ser catalogadas como casos de éxito en cada dimensión, y al poderlas diferenciar claramente, dan la oportunidad de estudiarlas más a fondo para hallar posibles factores de éxito. También para las fincas identificadas en el grupo con un comportamiento alejado al ideal, es

posible identificar cuáles fueron las preguntas específicas que ocasionaron dicho distanciamiento, esta información da idea precisa y a la vez holística, de cuáles son las variables a mejorar en cada dimensión. En el marco de este trabajo, teniendo en cuenta que al hacer la recolección de los datos se utilizó la escala de Likert, se dice que una variable en una dimensión tiene un comportamiento ideal cuando su valor es 5. Menores valores, indican un comportamiento alejado del ideal.

### 2.2.6.1 Clúster modes para la dimensión Estructura Organizacional

En la Tabla 2 – 28, se observa que las preguntas 10 y 12 son variables claves a mejorar en el grupo que presentó percepciones de fallas en la estructura organizacional. Estas preguntas indagaban sobre la previsión de períodos de descanso, vacaciones y compensatorios, y sobre la contratación por medio de contrato laboral firmado.

**Tabla 2- 28:** Clúster modes para la dimensión Estructura organizacional

Clúster	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12	Preg. 13	Preg. 14
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	3	5	5	5	1	5	1	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 36 y 9 fincas respectivamente (Tabla 2 – 29). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que la estructura organizacional es cercana a ideal (80% de las fincas), y el segundo clúster, incluye las fincas en las que se perciben fallas en la estructura organizacional (20% de las fincas).

**Tabla 2- 29:** Vector de Clústering para la dimensión Estructura organizacional

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
Clúster	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1

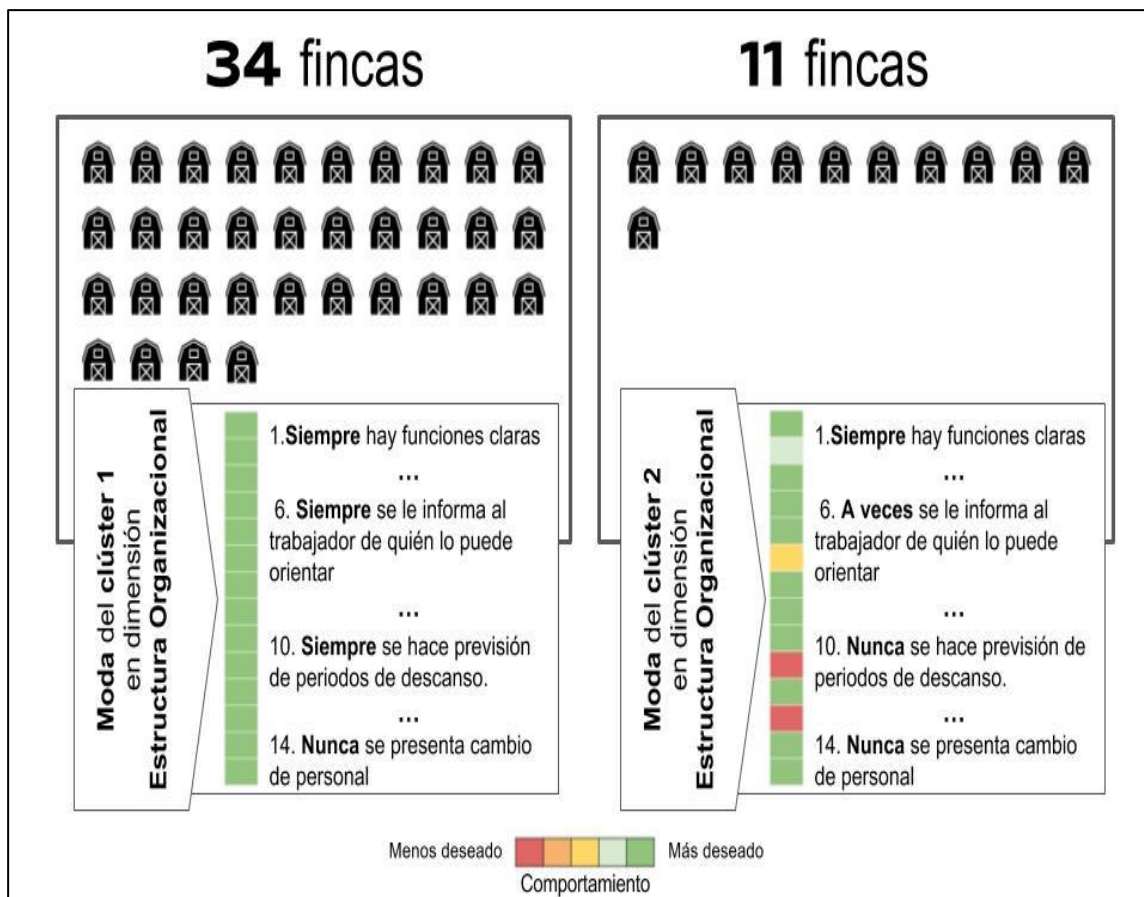
Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Clúster	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1

Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Clúster	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la Figura 2 – 23, que las fincas B4, B5, B6, B7, B9, C1, F1, D3 y D12, hacen parte del segundo clúster. En estas fincas, la poca previsión de períodos de descanso, vacaciones y compensatorios, y la no contratación por medio de contrato laboral firmado, podrían estar afectando el clima organizacional. En la Figura 2 – 22 se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.

**Figura 2 - 23:** Compendio clúster estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.2 Clúster modes para la dimensión Demandas del Trabajo

En la Tabla 2 – 30, se observa que las preguntas 18,20, 22, 27 y 33 son variables en las que ambos clúster, tuvieron un comportamiento alejado al ideal. Estas variables indagan por una parte, sobre el grado de responsabilidad en cuánto a maquinaria de alto valor, en cuanto a resultados y en cuanto a personal a cargo, por otra parte sobre las condiciones ambientales a las que está expuesto el trabajador al desarrollar su trabajo, y finalmente

sobre la dedicación a pensar en actividades laborales en horarios extra laborales.

Por su parte el clúster 2, adicionalmente presenta un comportamiento alejado al ideal en la pregunta 15, que indaga sobre la cantidad de esfuerzo mental que demanda el trabajo.

**Tabla 2- 30:** Clúster modes para la dimensión demandas del trabajo

Clús ter	Preg .15	Preg .16	Preg .17	Preg .18	Preg .19	Preg .20	Preg .21	Preg .22	Preg .23	Preg .24	Preg .25	Preg .26	Preg .27	Preg .28	Preg .29	Preg .30
1	3	3	4	1	5	1	5	1	5	5	4	4	1	5	3	5
2	2	3	3	1	3	2	5	3	3	4	3	3	1	5	5	5

Clús ter	Preg .31	Preg .32	Preg .33	Preg .34	Preg .35	Preg .36	Preg .37	Preg .38	Preg .39	Preg .40	Preg .41	Preg .42	Preg .43	Preg .44	Preg .45	Preg .46
1	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
2	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 31 y 14 fincas respectivamente (Tabla 2 – 31). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que la demanda de trabajo es adecuada (68.9% de las fincas), y el segundo clúster, incluye las fincas en las que se percibe una demanda de trabajo inadecuada (31.1% de las fincas).

**Tabla 2- 31:** Vector de Clústering para la dimensión demandas del trabajo

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
Clúster	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2

Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Clúster	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1

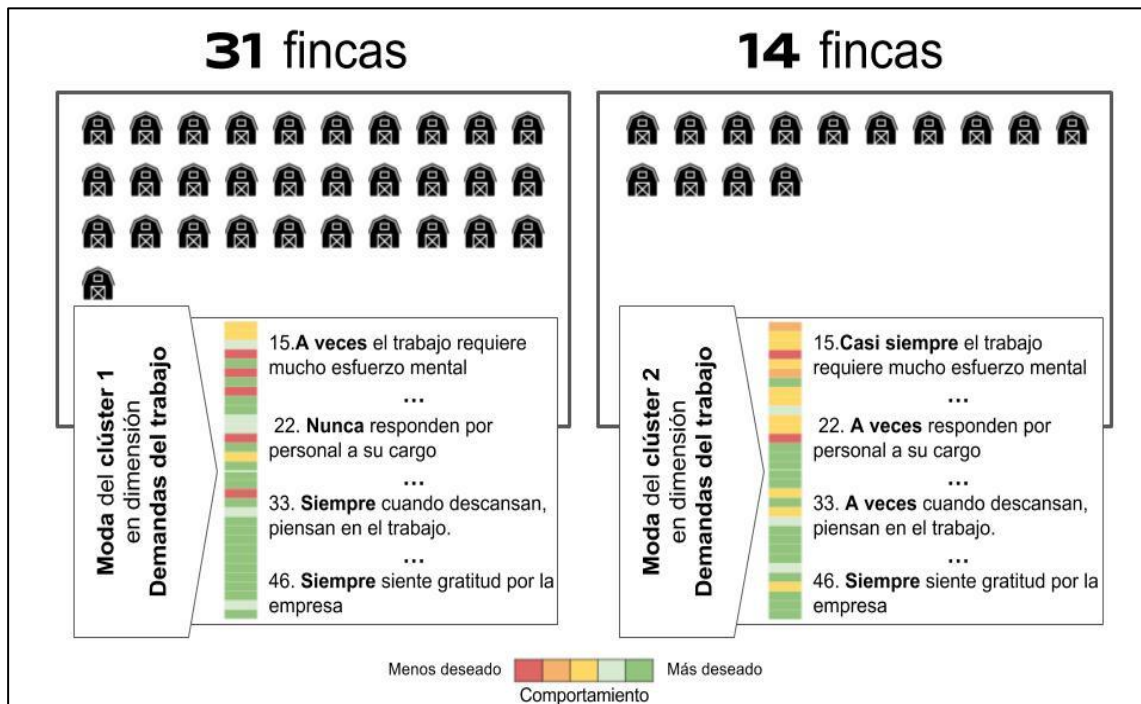
Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Clúster	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las fincas B3,SR1,SR2,SR3,SR4,SR6,SR7,D2,D3,D4,D5,P5,P8 y P9, hacen parte del segundo clúster. En estas fincas, hay una percepción de que la cantidad de esfuerzo mental que demanda el trabajo es tan alta, que podría estar afectando el

clima organizacional. En la Figura 2 – 24, se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.

**Figura 2 - 24:** Compendio clúster demandas del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.3 Clúster modos para la dimensión Desempeño

En la Tabla 2 – 32, se observa que la pregunta 60 es una variable clave a mejorar en el grupo que presentó percepciones de fallas en esta dimensión. Esta pregunta indagaba sobre la existencia de programas de capacitación adecuados para el tipo de necesidad específico de cada trabajador.

Tabla 2- 32: Clúster modos para la dimensión desempeño

Clúster	Preg .47	Preg .48	Preg .49	Preg .50	Preg .51	Preg .52	Preg .53	Preg .54	Preg .55	Preg .56	Preg .57	Preg .58	Preg .59	Preg .60
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	1

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 43 y 2 fincas respectivamente (Tabla 2 – 33). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que, los trabajadores tienen control sobre su trabajo, pueden hacer uso de sus habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y pueden gestionar el cambio (95.6% de las fincas). El segundo clúster, incluye las fincas en las que se percibe un alejamiento a tal ideal (4.4% de las fincas).

Tabla 2- 33: Vector de clústering para la dimensión desempeño

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
Clúster	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Clúster	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

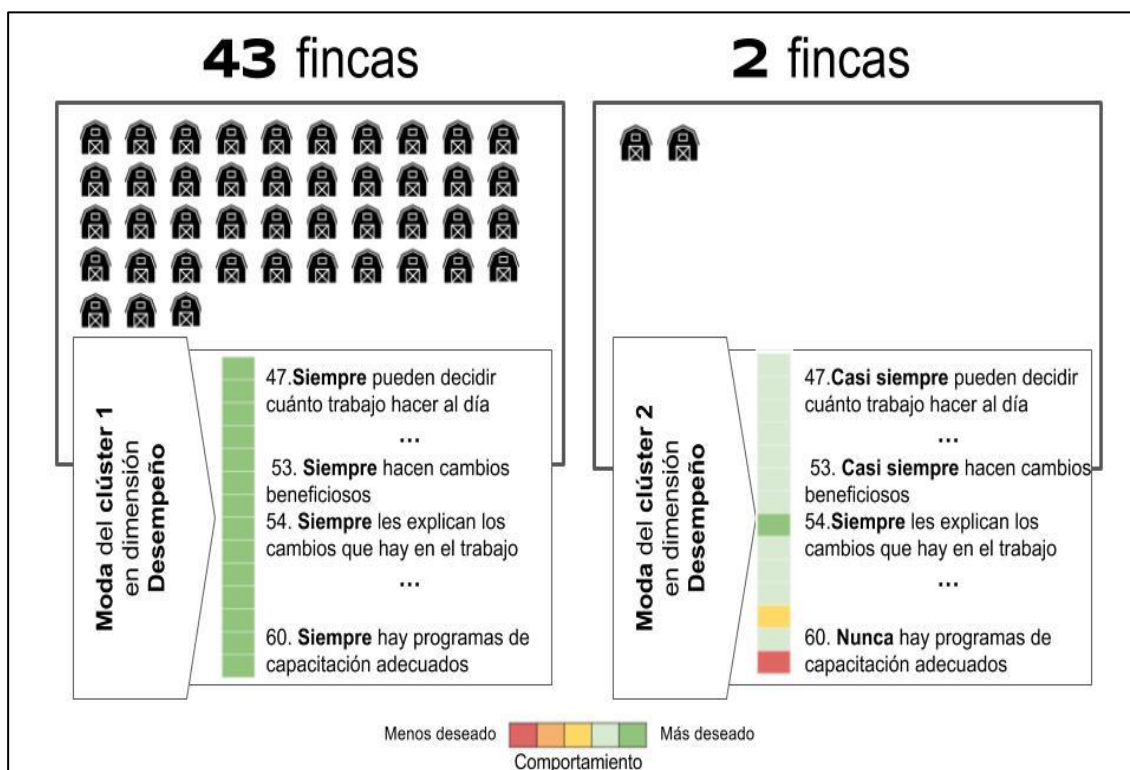
Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Clúster	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Se observa, que las fincas SR5 y P4, hacen parte del segundo clúster. En estas fincas, hay una percepción de que faltan programas de capacitación adecuados para el tipo de necesidad específico de sus trabajadores, esta carencia, podría estar afectando el clima organizacional. En la Figura 2 – 25 se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.



Figura 2 - 25: Compendio clúster desempeño



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.2.6.4 Clúster modos para la dimensión Liderazgo y Participación

En la Tabla 2 – 34, se observa que hay varias diferencias entre los dos clúster. Estos resultados indican que las fincas del clúster 2 perciben como no existe o es muy poco frecuente la intervención del jefe, indicando de esta manera un comportamiento alejado del ideal en la dimensión liderazgo y participación.

Tabla 2- 34: Clúster modos para la dimensión liderazgo y participación

Clúster	Preg.61	Preg.62	Preg.63	Preg.64	Preg.65	Preg.66	Preg.67	Preg.68	Preg.69
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	1	3	2	3	1	2	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 43 y 2 fincas respectivamente (Tabla 2 – 35). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que el liderazgo y la participación

que tienen es ideal (95.6% de las fincas). El segundo clúster, incluye las fincas en las que se percibe un alejamiento a tal ideal (4.4% de las fincas).

Tabla 2- 35: Vector de clústering para liderazgo y participación

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
Clúster	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

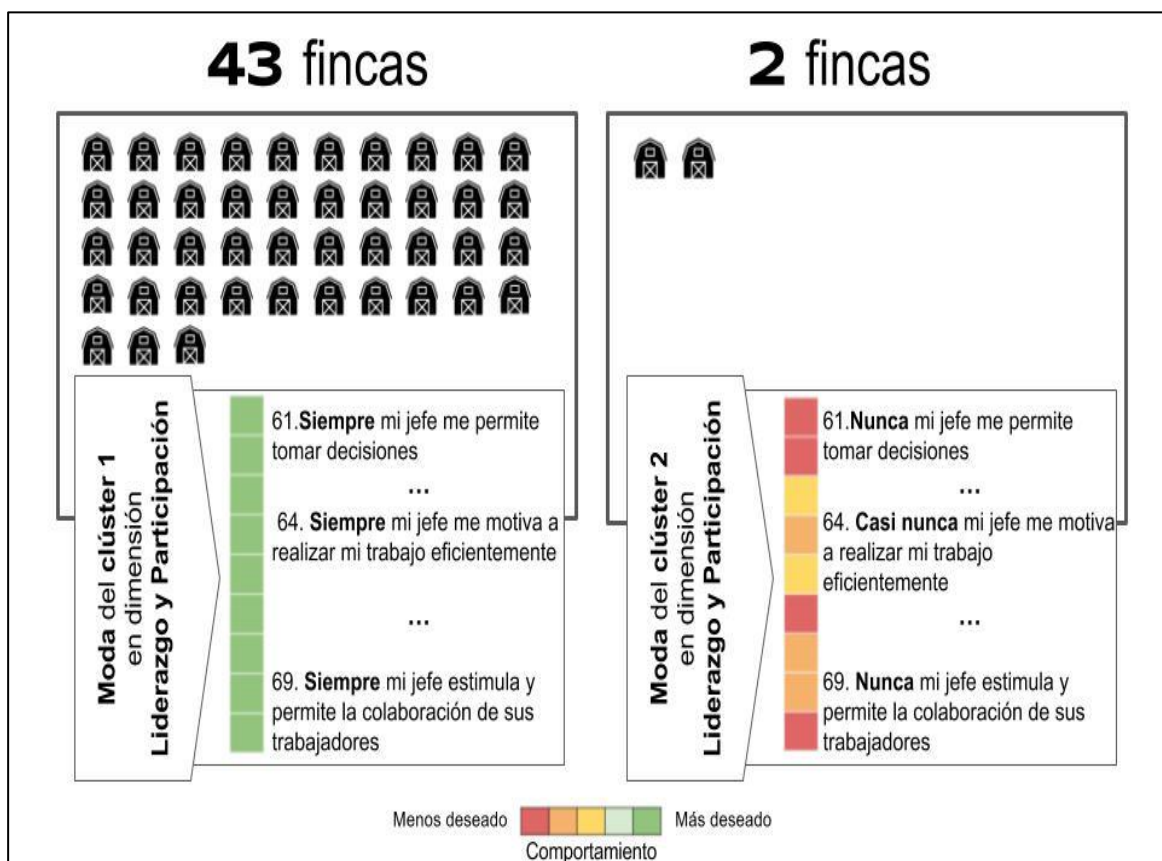
Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Clúster	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1

Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Clúster	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las fincas B4 y D8, hacen parte del segundo clúster. En estas fincas, hay una percepción de que el jefe tiene poco liderazgo y participación en el trabajo, además de que no motiva a sus trabajadores, tampoco se comunica eficientemente con sus trabajadores, ni los apoya en el desarrollo de las actividades. En la Figura 2 – 26, se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.

Figura 2 - 26: Compendio clúster liderazgo y participación



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.5 Clúster modos para la dimensión Relaciones Laborales

En la Tabla 2 – 36, se observa que los dos clúster, perciben que las relaciones laborales son adecuadas. Sin embargo, el clúster 2, aún podría emprender acciones para mejorar las relaciones sociales en el trabajo, para incrementar la retroalimentación del desempeño, para disminuir los conflictos, y para aumentar el trabajo en equipo.

Tabla 2- 36: Clúster modos para la dimensión relaciones laborales

Clúster	Preg.70	Preg.71	Preg.72	Preg.73	Preg.74
1	5	5	5	5	5
2	4	5	4	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 37 y 8 fincas respectivamente (Tabla 2 – 37). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que las relaciones laborales son cercanas al ideal (82.2% de las fincas), y el segundo clúster, incluye las fincas en las que se perciben fallas en las relaciones laborales (17.8% de las fincas).

Tabla 2- 37: Vector de clústering para relaciones laborales

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
Clúster	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

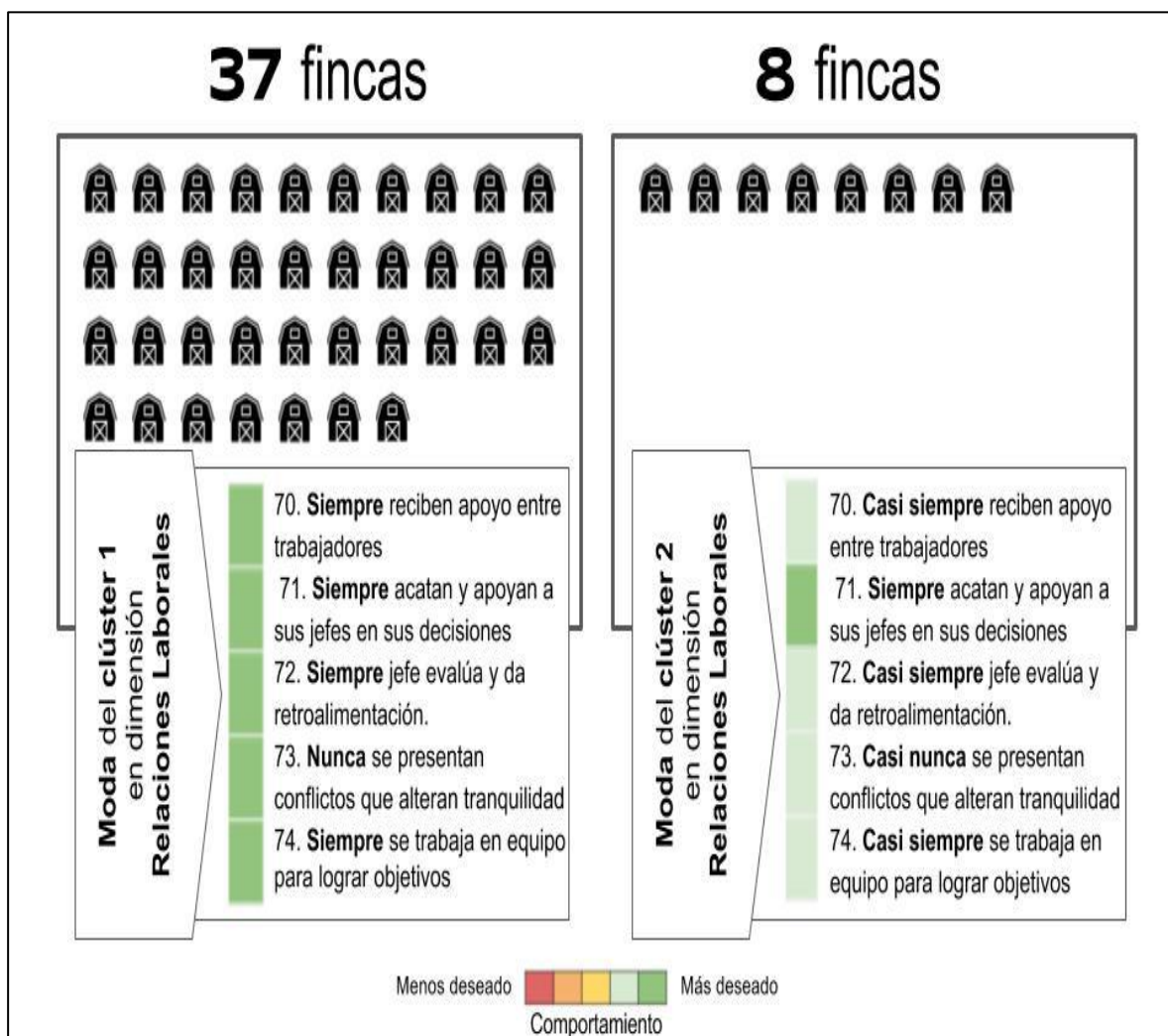
Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Clúster	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1

Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Clúster	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las fincas B3, SR5, SR6, SR7, D2, P6 y P9, hacen parte del segundo clúster. En estas fincas, hay una percepción de que, aunque las relaciones laborales están bien, aún podrían mejorarse. En Figura 2 – 27, se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.

Figura 2 - 27: Compendio clúster relaciones laborales



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.6 Clúster modes para la dimensión Remuneración

En la Tabla 2 – 38, se observa que la pregunta 78 es una variable clave a mejorar en el grupo que presentó percepciones de fallas en la remuneración. Esta variable indica la percepción que tienen los trabajadores de que deberían ganar más dinero por su trabajo.

Tabla 2- 38: Clúster modes para la dimensión remuneración

Clúster	Preg.75	Preg.76	Preg.77	Preg.78	Preg.79
1	5	5	5	5	5
2	4	3	5	1	5

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 21 y 24 fincas respectivamente (Tabla 2 – 39). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que la remuneración es cercana a ideal (46.7% de las fincas), y el segundo clúster, incluye las fincas en las que se perciben fallas en la remuneración (53.3% de las fincas).

Tabla 2- 39: Vector de clústering para la dimensión remuneración

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
Clúster	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1

Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Clúster	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1

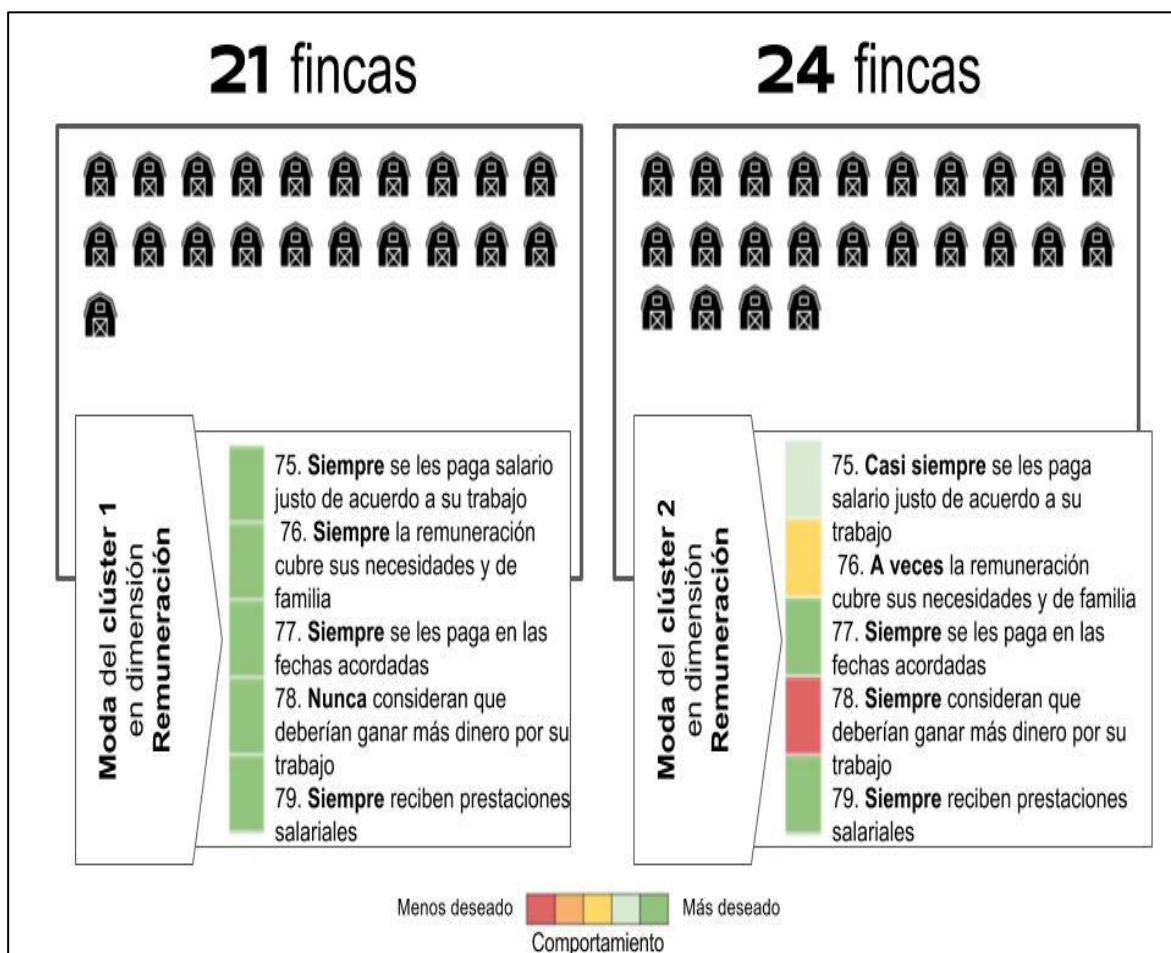
Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Clúster	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las fincas B3, B4, B5, B6, B8, B9, C1, F1, SR7, SR9, D2, D3, D4, D5, D8, D10, D12, D13, P1, P4, P6, P8, P9 y P10, hacen parte del segundo clúster. En estas fincas, hay una percepción de que sus trabajadores deberían ganar más por su trabajo.

En la Figura 2 – 28, se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.

Figura 2 - 28: Compendio clúster remuneración



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.7 Clúster modes para la dimensión Recompensa

En la Tabla 2 – 40, se observa que la pregunta 82 es una variable clave a mejorar en el grupo que presentó percepciones de fallas en la recompensa. Esta variable indagaba por la entrega de incentivos y bonificaciones económicas por las metas propuestas.

Tabla 2- 40: Clúster modes para la dimensión recompensa

Clúster	Preg.80	Preg.81	Preg.82
1	5	4	4
2	5	5	1

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 4 y 41 fincas respectivamente (Tabla 2 – 41). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que la recompensa es cercana a ideal (8.9% de las fincas), y el segundo clúster, incluye las fincas en las que se perciben fallas en la recompensa (91.1% de las fincas).

Tabla 2- 41: Vector de clústering para la dimensión recompensa

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
<b>Clúster</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1

Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
<b>Clúster</b>	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2

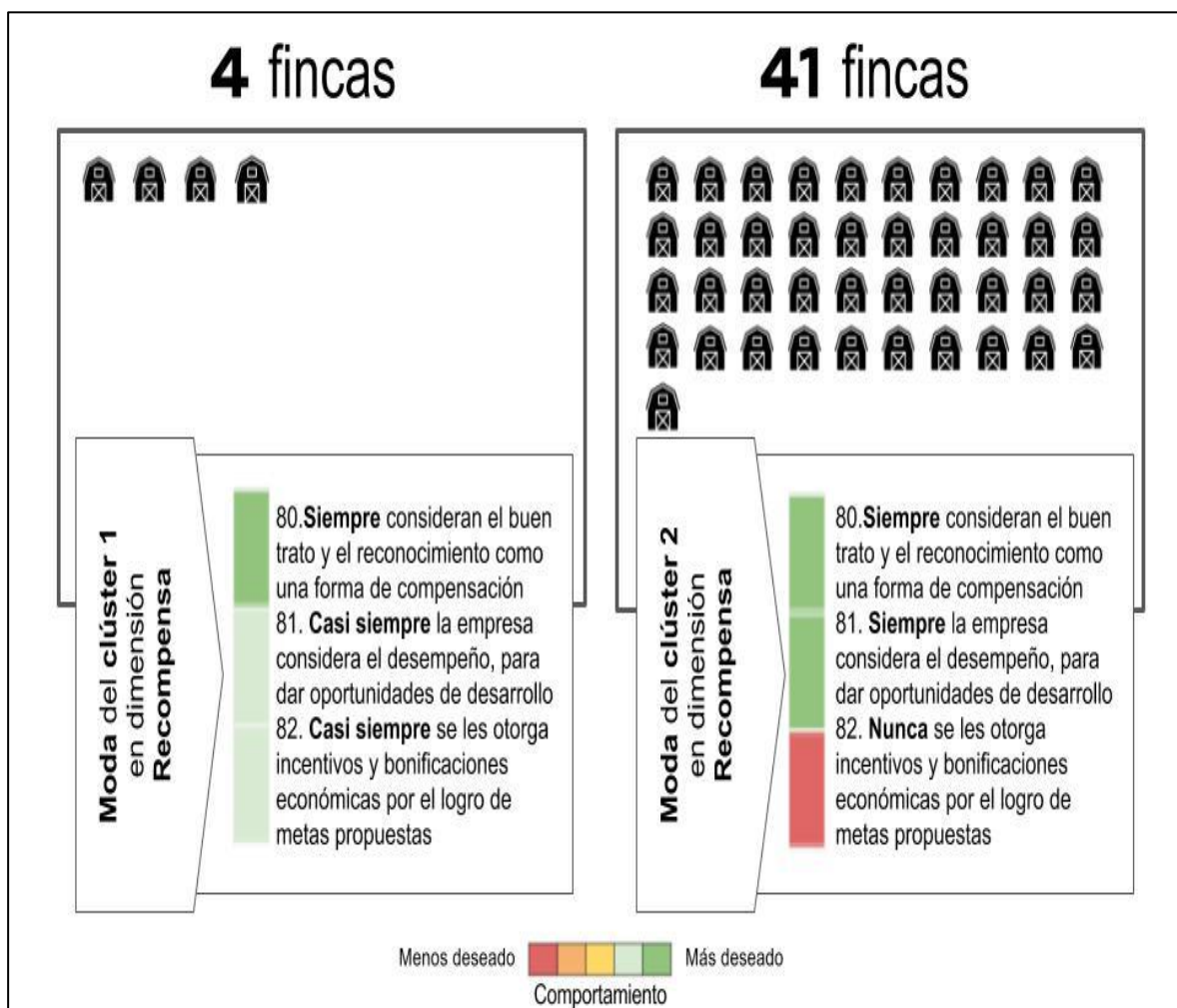
Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
<b>Clúster</b>	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

De la anterior tabla se observa que solo las fincas SR3, SR6, D3 y P3, reciben incentivos y bonificaciones económicas por las metas propuestas. En la siguiente Figura 2 – 29, se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.



Figura 2 - 29: Compendio clúster recompensa



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.8 Clúster modes para la dimensión Contexto social, extralaboral y familiar

En la Tabla 2 – 42, se observa que las preguntas 84 y 87 son variables en las que ambos clúster, tuvieron un comportamiento alejado al ideal. Estas variables indagan, por una parte, sobre las reuniones extra laborales entre trabajadores de la finca para realizar actividades de recreación y por otra parte, sobre eventos realizados por la empresa con el fin de realizar integración familiar.

Tabla 2- 42: Clúster modes para la dimensión contexto social, extralaboral y familiar

Clúster	Preg.83	Preg.84	Preg.85	Preg.86	Preg.87	Preg.88	Preg.89	Preg.90	Preg.91
1	5	1	5	5	1	5	5	3	5
2	5	3	4	4	1	1	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 39 y 6 fincas respectivamente (Tabla 2 – 43). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que el contexto social, extra laboral y familiar de los trabajadores es cercano al ideal (86.7% de las fincas), y el segundo clúster, incluye las fincas en las que se perciben que dicho contexto está más alejado al ideal (13.3% de las fincas). Por su parte el clúster 2, adicionalmente presenta un comportamiento alejado al ideal en la pregunta 88, que indaga sobre la participación de la familia del trabajador en las actividades de la finca.

Tabla 2- 43: Vector de clústering para la dimensión contexto social

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
Clúster	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Clúster	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

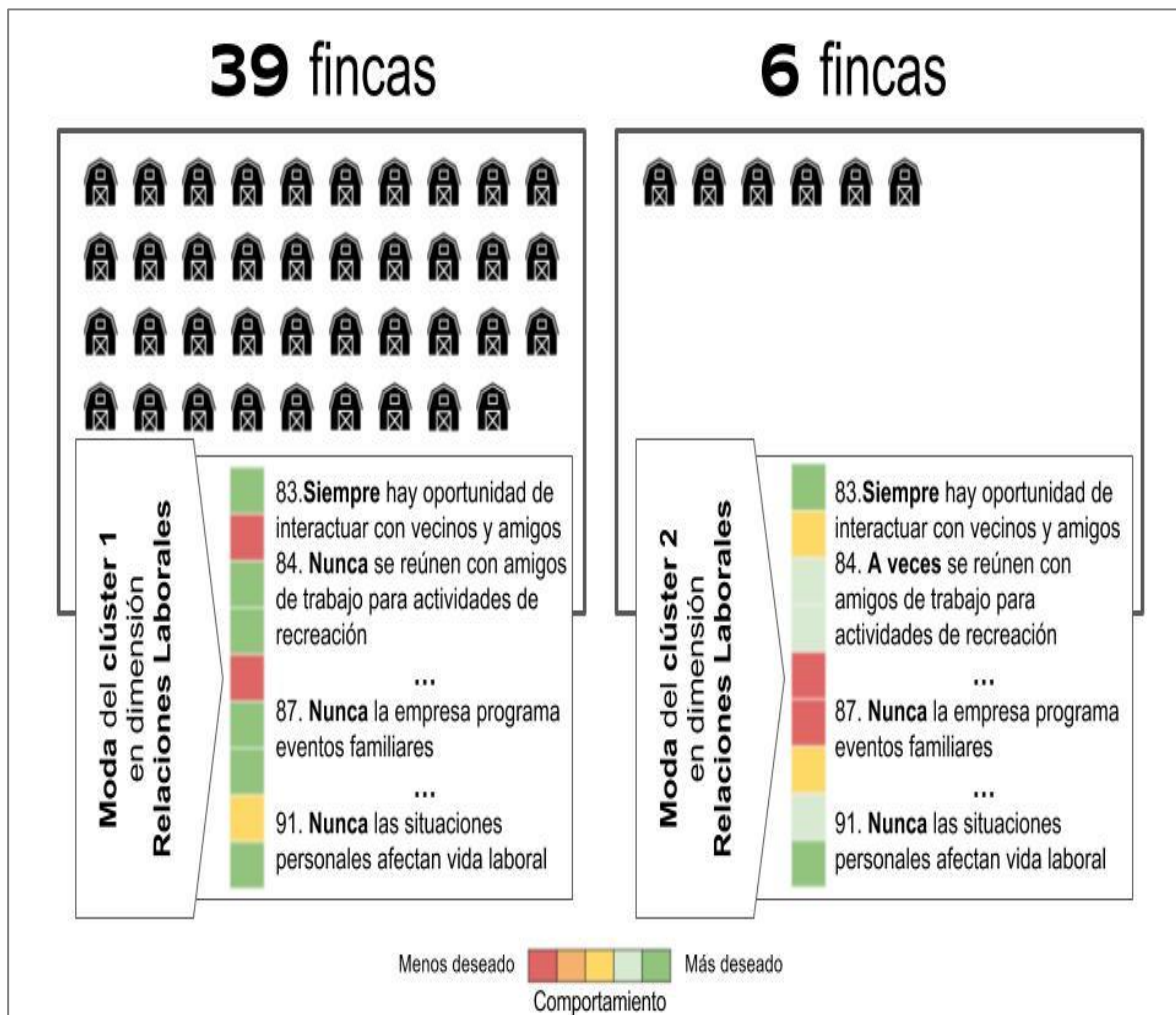
Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Clúster	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2 – 43, se observa que las preguntas 84 y 87 son variables en las que ambos clúster, tuvieron un comportamiento alejado al ideal. Estas variables indagan, por una parte, sobre las reuniones extra laborales entre trabajadores de la finca para realizar actividades de recreación y, por otra parte, sobre eventos realizados por la empresa con el fin de realizar integración familiar.

Se observa que las fincas B1, B4, SR5, SR6, D11 y P5, hacen parte del segundo clúster. En estas fincas, las familias del trabajador asociado no participan en las actividades de la finca. En la Figura 2 – 30, se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.

Figura 2 - 30: Compendio clúster contexto social



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.6.9 Clúster modes para la dimensión Satisfacción Laboral

En la Tabla 2 – 44, se observa que las preguntas 92 y 96, son variables clave a mejorar en el grupo que presentó percepciones de no estar completamente satisfechos laboralmente. La primera, preguntaba sobre si dada una oportunidad laboral en la ciudad, el trabajador estaba dispuesto a irse a la ciudad y dejar el presente trabajo. La segunda,

preguntaba sobre las facilidades de estudio en la región, para los hijos de los trabajadores.

Tabla 2- 44: Clúster modes para la dimensión satisfacción laboral

Clúster	Preg.92	Preg.93	Preg.94	Preg.95	Preg.96	Preg.97
1	5	5	5	5	5	5
2	1	3	5	4	2	3

Fuente: Elaboración propia.

Resultan dos clúster de tamaños 41 y 4 fincas respectivamente (Tabla 2 – 45). El primer clúster, incluye las fincas en las que la percepción es que los trabajadores están satisfechos laboralmente (91.1% de las fincas), y el segundo clúster, incluye las fincas en las que se perciben fallas que afectan la satisfacción laboral (8.9% de las fincas).

Tabla 2- 45: Vector de clústering para la dimensión satisfacción laboral

Finca	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	C1	F1	SR1	SR2	SR3
Clúster	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1

Finca	SR4	SR5	SR6	SR7	SR8	SR9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Clúster	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

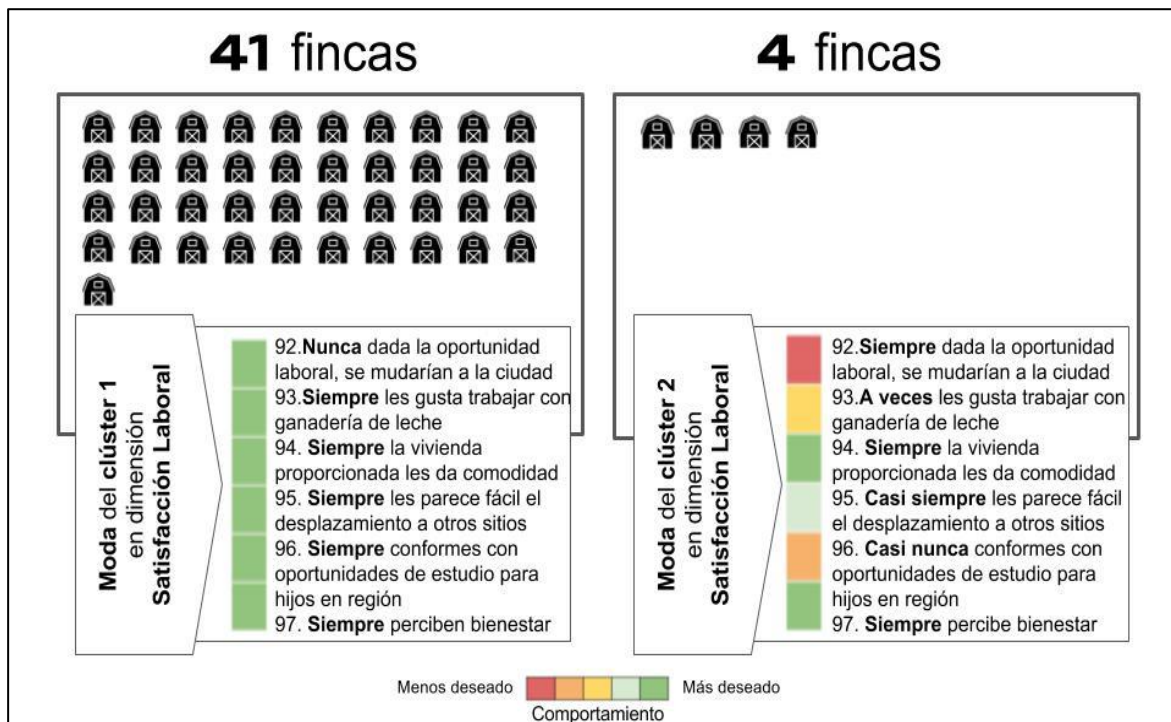
Finca	D10	D11	D12	D13	D14	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Clúster	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las fincas B4, C1, P1 y 10, hacen parte del segundo clúster. En estas fincas, por una parte los trabajadores pueden estar dispuestos a aceptar ofertas laborales en la ciudad y dejar el campo, o por otra parte, pueden percibir como reducidas las

opciones de educación para sus hijos en la región. En la Figura 2 – 31, se muestra un compendio de la información anteriormente presentada.

Figura 2 - 31: Compendio clúster satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia.

El resumen de las características de las fincas pertenecientes a cada uno de los dos clúster, se presenta en la tabla 2 – 46.

Tabla 2- 46: Características del clima organizacional de las fincas de cada uno de los dos Clúster

DIMENSIÓN	CLUSTER 1	CLUSTER 2
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tienen previstos de períodos de descanso, vacaciones y compensatorios</li> <li>• Contratación por medio de contrato laboral firmado (80% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tienen previstos de períodos de descanso, vacaciones y compensatorios</li> <li>• No contratación por medio de contrato laboral firmado (20% de las fincas)</li> </ul>
<b>2. DEMANDAS DEL TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción es que la la cantidad de esfuerzo mental que demanda de trabajo es adecuada (68.9% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de que la cantidad de esfuerzo mental que demanda el trabajo es muy alta (31.1% de las fincas).</li> </ul>
<b>3. DESEMPEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción es que, los trabajadores tienen control sobre su trabajo, pueden hacer uso de sus habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y pueden gestionar el cambio (95.6% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi siempre pueden decidir cuánto trabajo hacer en el día</li> <li>• Nunca hay programas de capacitación adecuados (4,4% de las fincas)</li> </ul>
<b>4. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción es que el liderazgo y la participación que tienen es ideal</li> <li>• Siempre se permite al trabajador tomar decisiones</li> <li>• Siempre se le motiva a realizar su trabajo eficientemente</li> <li>• Siempre se estimula la colaboración (95.6% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de que el jefe tiene poco liderazgo y participación en el trabajo, además de que no motiva a sus trabajadores, tampoco se comunica eficientemente con sus trabajadores, ni los apoya en el desarrollo de las actividades. (4,4% de las fincas)</li> </ul>
<b>5. RELACIONES LABORALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción es que las relaciones laborales son cercanas al ideal</li> <li>• Siempre reciben apoyo entre trabajadores</li> <li>• Siempre el jefe evalúa y retroalimenta</li> <li>• Nunca se presentan conflictos que alteren la tranquilidad</li> <li>• Siempre se trabaja en equipo para lograr resultados (82.2% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibe que las relaciones laborales son adecuadas. Sin embargo, aún podría emprender acciones para mejorar las relaciones sociales en el trabajo, para incrementar la retroalimentación del desempeño, para disminuir los conflictos, y para aumentar el trabajo en equipo. (17,8%)</li> </ul>
<b>6. REMUNERACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción que siempre se paga el salario justo de acuerdo a su trabajo</li> <li>• Siempre la remuneración cubre las necesidades de la familia</li> <li>• Siempre se les paga en las fechas acordadas</li> <li>• Nunca consideran que deberían ganar más por su trabajo</li> <li>• Siempre reciben prestaciones salariales (46.7% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción que casi siempre se paga el salario justo de acuerdo a su trabajo</li> <li>• A veces la remuneración cubre las necesidades de la familia</li> <li>• Siempre se les paga en las fechas acordadas</li> <li>• Siempre consideran que deberían ganar más por su trabajo</li> <li>• Siempre reciben prestaciones salariales (53,3% de las fincas)</li> </ul>
<b>7. RECOMPENSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi siempre se otorgan incentivos y bonificaciones económicas para el logro de metas propuestas (8,9% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca se otorgan incentivos y bonificaciones económicas para el logro de metas propuestas (91,1% de las fincas)</li> </ul>
<b>8. CONTEXTO SOCIAL EXTRALABORAL Y FAMILIAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre hay oportunidad de interactuar con vecinos y amigos</li> <li>• Nunca la empresa programa eventos familiares</li> <li>• Nunca las situaciones personales afectan la vida personal (86.7% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca oportunidad de participación de la familia del trabajador en las actividades de la finca. (13.3% de las fincas)</li> </ul>
<b>9. SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se percibe satisfacción por vivir y trabajar en el campo</li> <li>• Nunca contemplan la posibilidad de migrar al área urbana</li> <li>• Consideran las vías de comunicación adecuadas para desplazarse (91.1% de las fincas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores pueden estar dispuestos a aceptar ofertas laborales en la ciudad y dejar el campo</li> <li>• Pueden percibir como reducidas las opciones de educación para sus hijos en la región (8.9% de las fincas)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Discusión de Resultados

### 2.3.1 Análisis de variables socio demográficas

La discusión de resultados se planteó desde un punto de vista que abarcara una amplia gama de situaciones que forman parte de la vida personal del individuo y no solo del plano laboral, puesto que en el trabajo rural ambas esferas están íntimamente relacionadas, lo cual establece diferencias significativas del trabajo rural con respecto al trabajo en otros sectores.

A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos para cada una de las variables sociodemográficas analizadas en este estudio:

- **Edad**

En las empresas tecnificadas de ganadería de leche en la provincia del Tundama (Figura 2 – 2), el mayor porcentaje de rango de edad de los trabajadores, se encuentran entre los 35 y 50 años (84,5%), lo cual sugiere un área de oportunidad para su desarrollo personal, por encontrarse en plena edad productiva.

Es de esperar que la población mayor de 50 años (11,16%), corresponda a empleados con amplia experiencia en ganadería de leche, teniendo en cuenta su edad; sin embargo, esto se debe corroborar con la experiencia en producción de ganado de leche y el grado de satisfacción que el trabajador tenga en su trabajo, sin embargo, se corre el riesgo que trabajadores de edad mayor, presenten resistencia al cambio y tengan dificultad para la implementación de nuevas tecnologías.

El empleado joven tiende a sentir que su trabajo en la finca, se vuelve monótono y si éste, no le ofrece ninguna experiencia nueva durante un largo periodo de tiempo, ni le ofrece posibilidades de crecimiento personal o laboral, existe mayor riesgo de abandono del cargo. Este hecho incrementa el fenómeno de migración y abandono del campo por parte de los jóvenes y la reducción de la fuerza de trabajo rural.

- **Sexo**

Como se observa en la Figura 2 – 3, el mayor porcentaje de trabajadores de las fincas ganaderas, son de género masculino (93,3%), esto obedece a las exigencias de fuerza

física que demandan las actividades ganaderas. Una tendencia en producción especializada de leche, es que en las fincas viven familias, en las cuales el hombre se desempeña como mayordomo y la esposa ejerce actividades complementarias como atención a terneras, lavado de cantinas, entre otras. El inconveniente se deriva del hecho que a la mujer no se le legaliza su vinculación con la empresa, ni se le asigna un salario legal por desarrollar sus funciones, ni se le afilia a seguridad social; su retribución se limita a algún acuerdo monetario; todo esto constituye un grave riesgo laboral, tanto para el propietario, como para la empleada.

Según Merchán (2015), en el año 2011, los hombres representaban el 52,9% de un total de 5,9 millones de personas en el área rural, aumentando su participación y sobrepasando el de las mujeres. Al parecer las oportunidades de empleo son mayores para los hombres, teniendo en cuenta las actividades agropecuarias que exigen esfuerzo físico, lo cual incentiva la migración mayoritaria de las mujeres hacia otros sectores como el comercial o el industrial.

De acuerdo con la FAO (Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura), el empleo rural decente no implica discriminación de género; en promedio, el 43% de la fuerza laboral rural está compuesta por mujeres, pero su productividad se ve limitada por diversos sesgos y discriminaciones.

▪ **Grado de escolaridad**

El grado de escolaridad de los trabajadores de las fincas (Figura 2 – 4), es relativamente bajo el 66,7% con básica primaria y solo una cuarta parte cursó bachillerato; este aspecto puede generar problemas relacionados con las demandas de carga mental, ya que el trabajador puede presentar actitudes de resistencia para la aplicación de técnicas, manejo de equipos, diligenciamiento de registros, obtención de resultados productivos, capacidad para manejo de datos y comprensión de resultados. Este bajo nivel de escolaridad, sugiere la necesidad de programas de capacitación y formación continua. Sin embargo, Main (2016), sostiene que los trabajadores rurales con más alto grado de escolaridad, manifiestan menos interés por su trabajo.

▪ **Estado civil**

La mayoría de trabajadores tienen una familia constituida y viven con ella en la finca



(84,5%) ya sea casado o en unión libre (Figura 2 – 5), lo cual es positivo para las empresas porque sugiere mayor estabilidad y permanencia en el trabajo. El trabajador soltero, puede presentar problemas relacionados con su estabilidad personal, respecto a la atención de su alimentación y otras necesidades, lo cual puede llegar a afectar su trabajo.

De acuerdo con Main (2016), para evaluar la actitud del individuo hacia su trabajo, se debe tener en cuenta el apoyo social que recibe de aquellos que lo rodean, especialmente su familia y de la situación objetiva en la que se encuentra el individuo.

- **Experiencia en producción de ganado de leche**

En la Figura 2 – 6 se observa que la mayoría de trabajadores tiene una experiencia mayor a 10 años en ganadería de leche (77,7%). Valdría la pena cualificar esa experiencia de acuerdo a la categoría tecnológica de los cargos que han desempeñado. La experiencia puede ser un aspecto que afecte el clima organizacional ya que por una parte puede impactar de manera positiva el desempeño del individuo, sin embargo, el hecho de que el trabajador perciba que sabe suficiente, podría generar actitudes poco receptivas al cambio.

En estudios de Main (2016), se concluyó que entre mayor sea la edad y la experiencia laboral, mayor es el grado de implicación, organización y claridad de la labor cotidiana; por tanto, la mayor experiencia se refleja en un mayor entusiasmo, interés y compromiso en el trabajo. Esto puede ser porque los trabajadores mayores ya se han adaptado o porque tienen aspiraciones laborales diferentes a las de los jóvenes.

- **Nivel del cargo que desempeña dentro de la empresa**

El 93% de los trabajadores encuestados, ocupa dentro de la finca el cargo de mayordomo (Figura 2 – 7), lo cual permite observar que en su mayoría se establece una relación directa trabajador – ganadero, una sola línea de mando, lo cual simplifica la relación empleado – jefe directo. Es en este aspecto donde se deben analizar las relaciones interpersonales, el liderazgo, la autoridad, la autonomía, la confianza, la pertenencia y el desempeño.

Según estudios de Andrade et al., 2008, los sistemas de producción de leche especializada en el Altiplano Boyacense, están integrados por fincas que en su mayoría

son administradas por mayordomos o encargados, hecho que desmejora el manejo de las fincas, debido al poco contacto de sus dueños, lo cual ocasiona que el propietario no pueda establecer con claridad que aspectos son susceptibles de mejora.

▪ **Tipo de contrato**

Resulta preocupante el alto grado de informalidad contractual (37,8%) representada por la falta de contrato o la sola existencia de un contrato verbal (Figura 2 – 8), lo cual puede llegar a generar situaciones desfavorables por el bajo compromiso por parte tanto del ganadero dueño de la finca, como de parte del trabajador, inestabilidad, falta de pertenencia, aumento de índices de deserción, abandono de cargo, riesgos de demandas y de fallos jurídicos que puedan afectar sobre todo al dueño de la finca.

▪ **Antigüedad del trabajador en la empresa**

Cerca de la mitad de los trabajadores encuestados (48,9%), tiene más de tres años de antigüedad en la finca (Figura 2 - 9), lo que podría reflejar buenas relaciones obrero patronal y posible buen grado de satisfacción en el trabajo. Sin embargo, el 24,4% de trabajadores con una antigüedad menor a un año, pueden estar dando una voz de alerta respecto al manejo de esta variable, teniendo en cuenta que la ganadería de leche es una actividad a largo plazo, es necesaria la continuidad del trabajador en la finca, para que de esta manera los resultados tengan un responsable y por otra parte se aproveche la capacitación y aprendizaje en el puesto de trabajo, lo cual tiene un alto costo para la empresa, y se espera, se vea reflejada en el desempeño del trabajador y por ende en la productividad y eficiencia de la empresa. Los altos grados de rotación de personal, generan gastos excesivos representados en liquidación, contratación, procesos de capacitación y reducción en parámetros productivos.

### **2.3.2 Análisis de las variables que afectan el clima organizacional de las empresas ganaderas tecnificadas en la región del Tundama en Boyacá**

A continuación se presenta el análisis de resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas para la caracterización del clima organizacional de las empresas ganaderas tecnificadas en el presente estudio:

- **Estructura organizacional de la empresa**

En la Tabla 2-8, se observan que, en cuanto a políticas y planes de gestión, reglas institucionales, ausentismo y rotación de personal, las empresas ganaderas tienen un comportamiento cercano al ideal, lo cual indica un clima laboral favorable respecto a estas variables.

Sin embargo, para la variable sistemas de contratación y despidos, la respuesta más frecuente fue 1 (51,11%), teniendo en cuenta el alto grado de informalidad que se registra en la vinculación de los trabajadores, lo que confirma el resultado obtenido para la variable sociodemográfica tipo de contrato.

La resistencia que se presenta para la empresarización de las unidades productivas en el sector agropecuario, producto del desconocimiento e incumplimiento de la normatividad laboral vigente por parte de los ganaderos, genera debilidad en la gestión administrativa en las fincas, manifestándose en informalidad e ilegalidad, lo cual se evidencia por procesos ineficientes en el manejo de personal.

De acuerdo con lo anterior, el incumplimiento de la normatividad, se refleja entre otros aspectos, en la vinculación informal de los trabajadores, sin que medie un contrato laboral firmado, en donde se establezca el objeto del mismo, el sitio de desarrollo del trabajo, el término de tiempo para su cumplimiento, las funciones, el acuerdo salarial y demás condiciones contractuales que legalicen los derechos y deberes de las partes.

Esta informalidad genera inestabilidad para el trabajador y para la empresa, reflejándose en altas tasas de rotación laboral, lo cual resta credibilidad en la empresa y provoca incomodidad, el constante cambio de personal termina por afectar los parámetros técnicos en las fincas, reduce la cohesión de los equipos de trabajo y disminuye la

confianza de los empleados que ven como el personal va y viene continuamente (Ascendo, 2017).

Por otra parte, la variable de previsión de periodos de descanso, vacaciones y compensatorios, tiene un efecto determinante en el grado de satisfacción laboral. De acuerdo con Main (2016), en la duración y configuración de la jornada laboral, lo que más repercute sobre el grado de satisfacción del individuo, es el número de días trabajados por semana, lo cual determina directamente la calidad de su tiempo libre; el hecho que más disgusto causa en el trabajador, es que tenga que trabajar en dominicales o que sus vacaciones y compensatorios no sean programados y por tanto en muchas oportunidades deba prescindir de ellos.

La imposición de horarios extensos y agotadores es un aspecto negativo que afecta el ambiente laboral. Las pocas posibilidades para atender los asuntos personales y dedicar el tiempo necesario a la familia y el cuidado de sí mismo provocan un inconformismo entre los empleados que necesitan flexibilidad laboral para cumplir con todos sus compromisos y no centrarse únicamente en los asuntos de su trabajo (Ascendo, 2017).

▪ **Demandas del trabajo**

Con respecto a las percepciones que tienen los trabajadores acerca de las demandas de carga mental (Tabla 2 - 9), las repuestas más frecuente fueron 3 (algunas veces); 31,11% de los trabajadores, considera que algunas veces debe hacer mucho esfuerzo mental y el 44,44% siente que algunas veces debe tomar decisiones difíciles muy rápido. Estos resultados podrían explicarse por la baja escolaridad de la mayoría de los trabajadores, lo que confirma la necesidad de programas de capacitación que les permita reducir la demanda de esfuerzo mental.

En el segmento moderno de la producción de leche, la disponibilidad de nuevas tecnologías, la implementación de buenas prácticas ganaderas, la evaluación de resultados productivos y económicos, implica aumentos en la productividad; por consiguiente, demanda nuevas exigencias para los trabajadores que operan dichas tecnologías, generando cambios en las prácticas de gestión humana direccionadas al rendimiento y a la evaluación de competencias (Escobar y Arias, 2015).

Para el indicador responsabilidad del cargo, las preguntas cuya moda fue 1, corresponden a siempre responder por maquinaria y equipos costosos (66,67%), siempre responder ante el jefe por todos los resultados productivos en la finca (48,89%) y nunca responder por personal a cargo (37,78%).

Estos son aspectos que causan estrés en el trabajo y afectan el clima organizacional de manera negativa, teniendo en cuenta que a los trabajadores no les agrada asumir responsabilidades por maquinaria y equipos costosos ya que les preocupa se dañen o se pierdan. Estos resultados coinciden con estudios realizados por Main (2016), quien sostiene que el uso frecuente de maquinarias, cuyo funcionamiento depende de ciertas habilidades cognitivas (precisión, concentración, memoria), puede ocasionar en el trabajador un alto índice de desgaste mental. De la misma manera el hecho de responder ante el jefe por todos los resultados productivos en la finca les afecta, porque saben que malos resultados redundaran en mal ambiente laboral.

Por otra parte, al trabajador le agrada tener personal a cargo ya que esto le confiere cierto grado de poder. En el estudio de Andrade et al. (2008), El 90% de las fincas tienen un mayordomo como administrador, mientras que el 10% restante administra directamente el dueño. En promedio las fincas contratan 2 trabajadores por año y en forma eventual un trabajador más. En las fincas ganaderas especializadas de leche incluidas en el presente estudio, se confirman estos datos, lo cual explica porque el mayordomo no tiene personal a su cargo o solo se le delega autoridad sobre personal contratado eventualmente.

Dentro de las opciones evaluadas, se encontró que, no responder por dinero en la empresa, tener siempre reemplazo si se debe ausentar del trabajo y que le alcance el tiempo para tener al día sus funciones, son percepciones que benefician el clima laboral ya que tranquilizan al trabajador, teniendo en cuenta que no lo someten a estar presente indispensablemente para que el trabajo se haga y le transmiten la percepción del deber cumplido, lo cual se refleja en su apreciación de que casi nunca, deba quedarse tiempo adicional para adelantar trabajo.

Analizando la variable demandas ambientales y de esfuerzo físico, la respuesta valorada con 1 en un mayor porcentaje (57,78%), fue siempre las actividades que desarrolla el trabajador (ordeño), lo exponen a condiciones ambientales cambiantes como lluvia, sol,

frío. Igualmente, se observó que la respuesta donde más se repite 3, correspondió a algunas veces su trabajo le exige hacer mucho esfuerzo físico (48,89%), algunas veces se sienten afectados por las condiciones ambientales para desarrollar su trabajo (33,33%), sin embargo, el 64,44% de los encuestados, siente que siempre las condiciones de su sitio de trabajo son óptimas para desarrollar su labor

Las actividades ganaderas, obligatoriamente se desarrollan a cielo abierto, los animales son mantenidos bajo sistemas de pastoreo, un ordeño se debe hacer a la madrugada, los horarios son estrictos por el tema de calidad y comercialización de la leche. Todos estos aspectos exponen al trabajador a condiciones ambientales adversas, no obstante contar con instalaciones técnicas, ordeño mecánico, establos cubiertos, dotación adecuada, entre otros aspectos, reducen las cargas de esfuerzo físico y protegen al trabajador respecto al impacto de las condiciones climáticas.

Respecto a las demandas de la jornada de trabajo, se observó una mayor tendencia a la respuesta 3 (algunas veces), a las preguntas: cuando el trabajador está en su descanso fuera del trabajo, sigue pensando en su trabajo (33,33%) y algunas veces debe atender asuntos de trabajo fuera de la jornada laboral (53,33%).

De acuerdo con lo anterior, se observa la tendencia a que el trabajador deba permanecer atento y disponible ante cualquier posible eventualidad que suceda en la finca, incluso durante su descanso, no puede desligarse mentalmente de su trabajo ya que las condiciones laborales así lo exigen.

Cuando el trabajador experimenta cansancio físico y mental permanente por sus condiciones de trabajo, éste se torna en una fuente de insatisfacción y sobreviene la fatiga en función del mayor esfuerzo demandado; de la misma manera se incrementa el riesgo de accidentes laborales (Main, 2016).

La mayor tendencia a la valoración 5, se dio en las respuestas siempre en la finca las jornadas de trabajo están establecidas y se cumplen (64,44%), siempre en el trabajo es posible tomar pausas para descansar (71,11%) y siempre se pueden tomar fines de semana o días de descanso al mes (51,11%). De igual manera se obtuvo mayor tendencia positiva a la respuesta 5 en el caso de nunca por causa del trabajo discute con

su familia y amigos (60%) y nunca siente deseos de dejar su trabajo por las estrictas jornadas que debe cumplir (60%).

Para el indicador consistencia del rol, la respuesta más frecuente para todas las preguntas fue 5, siempre se asigna el trabajo teniendo en cuenta las capacidades del trabajador (80%), siempre desarrolla las funciones para las cuales fue contratado (88%), siempre el trabajo le permite aprender nuevas cosas (77,78%), nunca en el trabajo le dan órdenes contradictorias (62,22%), nunca le piden hacer labores innecesarias (78,78%) y nunca realiza actividades que se podrían hacer de una forma más práctica (44,44%).

El grado de compromiso de los trabajadores se refleja en el mayor número de respuestas positivas, ya que el 77,78% considera que siempre siente el deseo de permanecer vinculado a la empresa, el 93,33% siempre tiene sentimientos de gratitud por la oportunidad de trabajo que la empresa le brinda y el 40% casi nunca piensa que está en la empresa solo por su necesidad de trabajo.

#### ▪ **Desempeño**

En la Tabla 2 - 10, se observan los resultados para el cálculo de la moda para la dimensión desempeño y sus correspondientes indicadores e ítems. El mayor número de respuestas fueron valoradas en 5, determinando que siempre el trabajador puede tener control sobre su trabajo (cantidad, velocidad y orden de las actividades). Igualmente, en su mayoría, los trabajadores consideran que siempre pueden hacer uso de habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia y que siempre se le suministran los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo.

En cuanto a participación y manejo del cambio la tendencia fue positiva (5), para los trabajadores, siempre los cambios en el trabajo han sido beneficiosos, siempre le explican claramente los cambios que ocurren en su trabajo, siempre puede dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en el trabajo, siempre cuando se presentan cambios en el trabajo se tienen en cuenta sus ideas y sugerencias y siempre ha sido preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurren en la forma de trabajar.

La capacitación es un aspecto fundamental en los procesos de mejoramiento continuo.

Respecto a este indicador las respuestas fueron positivas y la tendencia fue mayor hacia la valoración 5 ya que el 60% de los encuestados, percibe que la empresa siempre le permite asistir a capacitaciones relacionadas con su trabajo; el 91,11% considera que siempre que las capacitaciones son importantes y necesarias para mejorar su desempeño en el trabajo y el 32% manifestó que en su empresa siempre hay un programa de capacitación adecuado que le permita aprender todo lo que necesita para el desarrollo del trabajo.

Resultados de Andrade (2008), reportan que en estudio de “Caracterización de producción y gestión de fincas lecheras en el altiplano boyacense”, al aplicar la encuesta los ganaderos manifestaron haber recibido capacitación en administración de fincas y calidad de leche, igualmente, en nutrición animal (65%), reproducción animal (35%), salud animal (75%). El 60% recibe la asesoría de la empresa que le compra la leche en rutina de ordeño y calidad de leche.

#### ▪ **Liderazgo y participación**

En la Tabla 2 - 11, se observan los resultados del cálculo de la moda para la dimensión Liderazgo y participación, con sus correspondientes indicadores e ítems. En cuanto a autonomía, consecución de resultados, resolución de conflictos, motivación, interacción, comunicación del jefe con sus colaboradores, la respuesta que más se repitió fue 5, lo cual indica un clima laboral favorable respecto a estas variables.

De acuerdo con lo anterior, predominaron las respuestas positivas; el 53,33% de los trabajadores de las fincas ganaderas del Tundama, considera que siempre el jefe permite tomar decisiones en el desarrollo de su trabajo para lograr los objetivos de la empresa, el 71,11% percibe que siempre el jefe promueve que se alcancen los resultados propuestos en la finca y el 82,22% que el jefe siempre contribuye a la solución de los conflictos que se presentan en la finca.

De igual manera, el 73,33% piensa que el jefe siempre motiva a desarrollar el trabajo eficientemente y el 91,11%, que siempre promueve una buena relación laboral entre todos en la finca y siempre se comunica y se relaciona respetuosa y eficientemente con sus empleados y el 77,78% considera que su jefe siempre estimula y permite la participación de sus colaboradores. Un 60% de los encuestados piensa que el jefe



siempre informa los objetivos a lograr en la finca.

Estos resultados positivos respecto a la relación con el jefe, no deben ser limitantes para la implementación de acciones de mejoramiento que promuevan mayor presencia y participación de los dueños de las fincas. De acuerdo con Andrade et al. (2008) en su estudio “Caracterización productiva y de gestión de fincas lecheras en Boyacá”, solo el 20% de las fincas son administradas directamente por los propietarios quienes permanecen en ellas menos del 50% de su tiempo, hecho que desmejora el manejo de las unidades productivas, debido al poco contacto entre el propietario y su finca. De igual manera el propietario no puede establecer con claridad que parámetros son susceptibles de mejorar en el sistema. La presencia de los propietarios en las fincas no es permanente por el hecho de tener actividades económicas diferentes al agro.

Por otra parte, Main (2016), concluyó que la presencia del dueño no perturba a los empleados, por el contrario, favorece su desempeño, ya que dirige y asigna tareas; pareciera que el trabajador rural necesita de control en el lugar de trabajo para sentirse más seguro y respaldado en el desarrollo de su tarea.

#### ▪ **Relaciones laborales**

Respecto a las relaciones sociales en el trabajo (Tabla 2 - 12), las preguntas obtuvieron en su mayoría respuesta positiva (5) ya que los trabajadores en un 60% perciben siempre compañerismo y apoyo entre todos los que trabajan en la finca y un 86,67% siempre acatan y apoyan al jefe en sus decisiones, órdenes y orientaciones.

La respuesta más frecuente (57,78%) fue siempre (5) para evaluación y retroalimentación por parte del jefe respecto al desempeño del trabajador teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades. Para Conflicto, la respuesta más repetida fue nunca (5), correspondiendo a que para un 57,78% de los trabajadores, en la empresa nunca se presentan conflictos laborales que afectan la tranquilidad en el trabajo. Para trabajo en equipo se encontró un 71,11% de los encuestados, que considera que siempre en la finca se trabaja en equipo para alcanzar los resultados propuestos.

▪ **Remuneración**

En la Tabla 2 - 13, se observan los resultados del cálculo de la moda para la dimensión Remuneración, con sus correspondientes indicadores e ítems. Un 40% considera que siempre la remuneración cubre sus necesidades y las de su familia; el 93,33% piensa que siempre se les paga su salario en las fechas acordadas y el 77,78% que siempre reciben oportunamente sus prestaciones salariales.

Los trabajadores de las fincas ganaderas del Tundama, expresaron en un 55,56% que siempre en la finca se le paga el salario justo de acuerdo a su trabajo, sin embargo a la pregunta si considera que debería ganar más dinero por su trabajo, la respuesta más repetida fue siempre (26,67%), lo cual corresponde a la valoración 1.

Main (2016) reporta, relaciones significativas entre el grado de satisfacción personal y el monto de la remuneración que recibe el trabajador, igualmente con el grado de preocupación por que sus ingresos cubran sus necesidades y las de su familia. En el mismo estudio se descubrió que los sujetos cuya remuneración era satisfactoria, experimentaban un alto grado de bienestar.

El concepto de salario emocional, definido éste como flexibilidad, oportunidad de ascender, posibilidad de dedicar tiempo a su familia y a asuntos personales, es un aspecto que el trabajador aprecia y reconoce como remuneración (Ascendo, 2017).

▪ **Recompensa**

En la Tabla 2 - 14, se observan los resultados del cálculo de la moda para la dimensión Recompensa, con sus correspondientes indicadores e ítems. En el tema de recompensas, los trabajadores de las fincas tecnificadas del Tundama en un 82,22%, consideran el buen trato y el reconocimiento como una compensación a su trabajo y el 66,67% perciben que la empresa considera su desempeño para ofrecerle oportunidades de desarrollo. El 44,44% de los trabajadores, manifestaron que nunca se le otorgan incentivos y bonificaciones económicas por logro de metas propuestas.

Las relaciones de respeto y consideración, sin duda, benefician el ambiente laboral, permiten la armonía y la satisfacción en el trabajo, sin embargo, es necesario establecer dentro de la organización programas de incentivos, estímulos y recompensas

económicas ligadas al desempeño del trabajador, lo cual redundará en mejores resultados de eficiencia para la empresa.

- **Contexto social, extralaboral y familiar**

En la Tabla 2 - 15, se observan los resultados del cálculo de la moda para la dimensión Contexto social, extralaboral y familiar, con sus correspondientes indicadores e ítems. Se obtuvo un mayor número de respuestas negativas con valoración 1 correspondientes a que en un 37,78% el trabajador nunca se reúne con amigos del trabajo para realizar actividades de recreación y esparcimiento, ni nunca la empresa programa eventos de integración familiar.

Con valoración 3, las respuestas que más se repiten fueron: en un 26,67% algunas veces el trabajador tiene la oportunidad de interactuar con trabajadores de otras fincas que desarrollan su misma labor y en un 35,56%, algunas veces los ingresos son suficientes para costear las necesidades básicas del grupo familiar.

Un 55,56% de trabajadores encuestados, considera que nunca se ocasionan malestares que afecten su trabajo en la finca, por el hecho de asistir a reuniones con sus amigos donde se presenta la oportunidad de tomar bebidas alcohólicas.

El consumo de alcohol, es un tema que preocupa a los dueños de las fincas, teniendo en cuenta que en Boyacá es parte de la cultura tradicional. En las zonas rurales es muy común que muchos trabajadores no puedan desarrollar su trabajo sin el previo consumo de guarapo. Hay mayor facilidad para el consumo de esta clase de licor, porque es más económico y de fácil elaboración. Esta situación genera conflictos laborales y provoca deficiente desempeño de los trabajadores y por ende incide negativamente sobre los resultados productivos y económicos de las fincas.

- **Satisfacción laboral**

En la Tabla 2-16, se observan los resultados del cálculo de la moda para la dimensión Satisfacción laboral, con sus correspondientes indicadores e ítems. Se detectó en los trabajadores de las fincas ganaderas de leche en el Tundama fue positiva, teniendo en cuenta el mayor número de respuestas valoradas en 5. En un 62,22% los trabajadores consideran que nunca dejarían este trabajo para irse con su familia a vivir en el área

urbana, así tuvieran una oportunidad de trabajo en la ciudad. El 89,99 % manifestó gustarle siempre trabajar con ganadería de leche.

El 75,56% percibe que la vivienda que le proporcionan en la finca le da la comodidad para vivir con su familia. El 80% le parece fácil desplazarse a otros sitios para cumplir compromisos como: mercar, citas médicas, trámites personales. El 77,78% se siente siempre a gusto con las oportunidades y facilidades de estudio para sus hijos que se ofrecen en la región. El 68,89% siempre percibe bienestar con su trabajo, para su familia y para él.

La medición y descripción del clima organizacional no se debe basar solo en el diagnóstico; los resultados de esta primera fase son la base para definir intervenciones conducentes a procesos de cambio que influyan en las percepciones de las personas en procura de mejorar el ambiente de trabajo (Méndez, 2006).

La satisfacción laboral, derivada del empleo de calidad e ingresos adecuados, que aseguren calidad de vida del trabajador, contribuye a la existencia y permanencia de una población rural, generando capital humano de calidad, lo cual tiene importancia estratégica en la estabilidad democrática del país y en un desarrollo económico más equilibrado entre el campo y la ciudad. La no garantía de los aspectos anteriores es fuente de inestabilidad de la democracia y de un mayor flujo migratorio a las ciudades (Leibovich et al., 2006).

## **2.4 Propuesta de Estrategias de gestión de recursos humanos que favorezcan el ambiente laboral de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá**

### **2.4.1 Análisis interno y externo del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá**

El manejo de personal en empresas ganaderas, implica infundir en los empleados el compromiso de participar en el logro de objetivos y metas de la empresa, proporcionándoles el entrenamiento y la estructura que necesitan para lograrlo (Gardner, 1999).

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, se realizó el análisis interno y externo del clima organizacional de las empresas ganaderas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, y se construyó una matriz DOFA, de acuerdo a la metodología propuesta por Téllez y Cubillos (2006).

Se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Tabla 2 – 47), que en el tema de clima organizacional presentan las empresas objeto de estudio, estableciendo las áreas de oportunidad y proponiendo acciones de mejora, las cuales pueden contribuir a encontrar solución a los requerimientos y problemáticas manifestados por los trabajadores y con esta base plantear estrategias para la gestión de personal en las empresas ganaderas objeto de investigación.

Tabla 2- 47: Matriz DOFA

D	Debilidades	F	Fortalezas
1	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia a la empresarización: Informalidad en la contratación.</li> <li>Desconocimiento Legislación laboral vigente.</li> <li>Poca previsión de periodos de descanso, vacaciones y compensatorios.</li> </ul>	1	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad en reglas de la empresa, horarios y funciones.</li> <li>Estabilidad laboral que conlleva a baja rotación de personal.</li> </ul>
2	<b>DEMANDAS DEL TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Altas demandas de carga mental.</li> <li>Percepción de alta responsabilidad del cargo: resultados productivos y cargo de maquinaria y equipos costosos.</li> <li>Altas demandas de esfuerzo físico.</li> <li>Preocupación permanente del trabajador por asuntos laborales fuera de la jornada de trabajo.</li> </ul>	2	<b>DEMANDAS DEL TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La jornada laboral se cumple y es suficiente para tener al día las labores.</li> <li>Se pueden hacer pausas para descansar durante la jornada laboral.</li> <li>Se asigna el trabajo teniendo en cuenta habilidades, conocimientos, experiencia y destreza.</li> <li>Existe un alto grado de compromiso: necesidad del trabajo y gratitud.</li> </ul>
3	<b>DESEMPEÑO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A pesar de que el trabajador tiene oportunidad de asistir a capacitaciones esporádicas, no existen programas integrales de capacitación que tengan en cuenta las necesidades de los trabajadores.</li> </ul>	3	<b>DESEMPEÑO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El trabajador es receptivo al cambio.</li> <li>El trabajador puede tener control sobre su trabajo.</li> <li>El trabajador puede aplicar sus habilidades, conocimientos, experiencia y destreza.</li> </ul>
4	<b>LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se evidencia ausentismo del jefe en las fincas, la presencia de los propietarios en las fincas no es permanente por el hecho de tener otras actividades económicas diferentes</li> </ul>	4	<b>LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se permite autonomía al trabajador</li> <li>El jefe contribuye a solucionar problemas</li> <li>Se evidencia buenas relaciones laborales con el jefe</li> </ul>
5	<b>RELACIONES LABORALES</b> No se encontraron debilidades al respecto	5	<b>RELACIONES LABORALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre hay evaluación y retroalimentación por parte del jefe respecto al desempeño del trabajador teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades</li> <li>Nunca se presentan conflictos laborales que afectan la tranquilidad en el trabajo</li> <li>Siempre en la finca se trabaja en equipo para alcanzar los resultados propuestos</li> </ul>
6	<b>REMUNERACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En la finca se le paga el salario justo de acuerdo al trabajo realizado, sin embargo considera que no es suficiente para cubrir sus necesidades y las de su familia</li> <li>No están definidas legalmente las condiciones de remuneración y seguridad social para la mujer que participa en actividades complementarias como atención a terneras, lavado de cantinas, oficios varios</li> </ul>	6	<b>REMUNERACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se paga el salario mínimo legal vigente con todas las prestaciones de ley</li> <li>Se brinda Seguridad Social</li> <li>Se paga oportunamente el salario en las fechas acordadas</li> </ul>
7	<b>RECOMPENSA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nunca se le otorgan incentivos y bonificaciones económicas por logro de metas propuestas</li> </ul>	7	<b>RECOMPENSA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El concepto de salario emocional, definido éste como flexibilidad, oportunidad de ascender, posibilidad de dedicar tiempo a su familia y a asuntos personales, es un aspecto que el trabajador aprecia y reconoce como remuneración</li> </ul>
8	<b>CONTEXTO SOCIAL, EXTRALABORAL Y FAMILIAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas ganaderas nunca programan espacios de integración familiar</li> <li>Poca oportunidad para reunirse con amigos para desarrollar actividades de esparcimiento</li> </ul>	8	<b>CONTEXTO SOCIAL, EXTRALABORAL Y FAMILIAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad familiar</li> </ul>
9	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> No se encontraron debilidades al respecto	9	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nunca dejarían este trabajo para irse con su familia a vivir en el área urbana</li> <li>Gusto por vivir en el campo y trabajar con ganadería de leche</li> <li>Percepción de que la vivienda que le proporcionan en la finca le da la comodidad para vivir con su familia</li> <li>Fácil acceso a las fincas</li> <li>A gusto con las oportunidades y facilidades de estudio para sus hijos que se ofrecen en la región</li> <li>Percepción de Bienestar con su trabajo, para su familia y para él</li> </ul>

**Tabla 2-47:** Matriz DOFA (Continuación)

<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>1</b>	Riesgo de sanciones por parte de organismos de control, como Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), Administradora de Riesgos Laborales (ARL), Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), entre otros	<b>1</b>	Apoyo de entidades del Estado como Ministerio de Agricultura, ICA, SENA, ARL, FABEGAN. mediante programas para la legalización, empresarización y desarrollo sostenible de las unidades productivas
<b>2</b>	Mejores ofertas laborales en otras ocupaciones más atractivas	<b>2</b>	Acceso a programas de capacitación que reduzcan las cargas de esfuerzo mental y fomenten crecimiento personal de los trabajadores
<b>3</b>	Ineficiente rentabilidad de las empresas ganaderas por incrementos en costos de insumos	<b>3</b>	Acceso a nuevas tecnologías en los diferentes procesos del sistema de producción especializada de leche
<b>4</b>		<b>4</b>	Ubicación de las fincas en una zona de producción lechera con disponibilidad de personal calificado para esta actividad económica
<b>5</b>		<b>5</b>	Retención de la población rural al haber oferta de trabajo estable en la actividad de ganadería especializada en producción de leche, contribuyendo a disminuir la migración de la población rural hacia otros sectores de la economía

Fuente: Elaboración propia.

### 2.4.2 Estrategias de Gestión de recursos humanos

En concordancia con lo expuesto, respecto a la matriz DOFA, se propusieron las estrategias orientadas a aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, acceder a las oportunidades y sortear las amenazas en el tema de clima organizacional de las empresas de ganadería tecnificada de leche en la provincia del Tundama en Boyacá (Tabla 2 – 48).

“En su Marco Estratégico (2010-2019), la FAO intensifica su compromiso con la promoción del empleo rural decente. Esta definición ha sido desarrollada para guiar y brindar apoyo a los socios y contrapartes nacionales para promover el empleo decente en los entornos rurales. Puede ser adaptada a contextos geográficos, sectoriales o socio-económicos”. De acuerdo con lo anterior, el empleo rural decente, se refiere a cualquier actividad, ocupación, trabajo, negocio o servicio, realizado por mujeres y hombres, adultos y jóvenes, a cambio de remuneración o beneficios en las zonas rurales.

Tabla 2- 48: Estrategias de Gestión de recursos humanos

DOFA	Oportunidades	Amenazas
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de un enfoque organizacional estratégico que determine la estructura y la proyección de la finca.</li> <li>• Legalización de las relaciones laborales y la correspondiente afiliación al sistema de seguridad integral.</li> <li>• Establecer y socializar manuales de funciones y organizar la asignación de responsabilidades. (Es fundamental que al trabajador se le expliquen sus funciones, y trabaje bajo reglas definidas.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la empresarización de las unidades productivas, para hacerlas más competitivas, articulándolas a Agrocadenas, permitiéndoles una verdadera participación en el ámbito social y económico del sector. (Dentro de este Es fundamental la formalización de contratos legales firmados por las partes, donde se especifiquen los términos laborales de vinculación de un trabajador</li> <li>• Programar con la suficiente anticipación los periodos de descanso, vacaciones y compensatorios de los trabajadores</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar espacios de dialogo e integración que contribuyan a solucionar inconformidades y desarrollar actividades y/o acciones que integren y mejoren las relaciones laborales. Para ello se puede recurrir a instancias de conciliación (Comités de Convivencia), previstas por la Ley o crear el servicio de conciliación a través de los gremios.</li> </ul>	<p>Aprovechar las formas asociativas que permitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a capacitaciones conjuntas</li> <li>• Desarrollo de programas de prevención, estilos de vida, alcoholismo y tabaquismo</li> <li>• Desarrollo de programas de vigilancia epidemiológica de riesgo psicosocial</li> <li>• Evaluación del grado de satisfacción y tratamiento de casos encontrados de riesgo psicosocial</li> <li>• Realizar análisis de puestos de trabajo para establecer las condiciones laborales al interior de las empresas y generar programas de mejoramiento continuo al respecto</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer programas de capacitación que preparen al trabajador para manejar aspectos relacionados con el uso de tecnología, el diligenciamiento e interpretación de registros productivos, manejo de dinero de la empresa, y de esta manera reducir las cargas de demanda mental, mejorar su desempeño y aportes a su empresa.</li> <li>• Desarrollar la programación de jornadas y distribución de tareas que implican sobre esfuerzo y carga laboral, buscando equidad en el trabajo.</li> <li>• Evaluar los procesos y desarrollar medidas de intervención y ajuste que reduzcan los factores negativos en el clima organizacional y relación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los dueños de las fincas deben hacer más presencia en sus unidades productivas, evaluando parámetros de eficiencia para visualizar su negocio de manera integral y así detectar fallas y aplicar los respectivos correctivos oportunamente</li> <li>• Crear programas de incentivos económicos ligados a índices de producción, esto incentivará al trabajador y lo hará sentir parte integral del proceso productivo</li> <li>• Establecer programas de prevención de riesgos de accidentes derivados de fatiga por sobrecarga de trabajo, y otros factores, apoyados en asesoría y acompañamiento de las Administradoras de Riesgo Laborales (ARL). Desarrollar la aplicación de la batería de indicadores de riesgo psicosocial del Ministerio de trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



La calidad de la vida laboral del personal, debe ser considerado como un componente fundamental de la gestión del cambio para el desarrollo del sector, traducido en el elevado rendimiento individual y colectivo del grupo humano de trabajo, todo en función del mejoramiento continuo. En los procesos de cambio, se deben imponer estas nuevas tendencias, que consideran como eje central el componente humano de las unidades productivas, a diferencia de años pasados cuando a los administradores de fincas ganaderas, solo les importaba básicamente el rendimiento económico.

Las potencialidades, son aquellas fortalezas que se relacionan con oportunidades (Morales & Peláez, 2002) y representan ventajas competitivas para las empresas. Dentro de estos procesos en la empresa ganadera se debe considerar el hombre como un elemento vital. La productividad en una finca, depende de un equipo de trabajo eficiente que desarrolle su quehacer dentro de un ambiente satisfactorio y al que se le brinde por parte de los ganaderos una seguridad laboral, teniendo en cuenta que el desempeño del capital humano es sumamente importante para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con Gardner (1999), hay cinco estrategias efectivas para establecer una estructura organizacional respecto al manejo de personal:

- Organice el negocio.
- Fije los objetivos.
- Organice el trabajo.
- Establezca el trabajo de equipo.
- Supervise los resultados.

Los riesgos surgen a partir de amenazas que son hoy una fortaleza, para esto es preciso generar estrategias a mediano plazo (Morales & Peláez, 2002). Constituye un riesgo confiarse en las fortalezas para librar las amenazas.

Las debilidades que se pueden relacionar con una oportunidad, representan un desafío para las empresas), esas debilidades se pueden mejorar con la formulación de acciones y ofrecen un horizonte menos apremiante para la empresa (Morales & Peláez, 2002).

Las debilidades que se relacionan con amenazas son definidas como limitaciones, pueden representar problemas para las empresas, no obstante, se deben tomar estas limitaciones como aspectos a mejorar, tenerlas en cuenta como advertencias para las empresas, a las cuales se debe brindar una posibilidad de mejora específica (Morales & Peláez, 2002).

Desde el seguimiento por parte del Ministerio del trabajo y por el Ministerio de salud se requiere que el sector ganadero inicie la legalización de la actividad y la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto 1072 de 2015 reglamento único del sector trabajo).

Mediante procesos de Asociatividad, se deben crear los Comités de Convivencia Laboral exigidos por la Ley (Resolución 00562 del 30 de Abril de 2012 del Ministerio de Trabajo), conformado por representantes de los ganaderos y representantes de los trabajadores, allí se resolverán problemas de acoso laboral, quejas y reclamos.

En atención al marco legal vigente que regula la responsabilidad social del trabajo en Colombia es fundamental el cumplimiento de obligaciones legales como lo son las establecidas en el Decreto 2646 de 2008 del Ministerio de Trabajo “Responsabilidades en la prevención del riesgo psicosocial”.

*Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Decreto 1443 de 31 de Julio de 2014, del Ministerio de Trabajo, el cual consiste en un proceso por etapas, basado en la mejora continua y en la identificación de riesgos en el lugar de trabajo. El ambiente de trabajo inapropiado, se constituye en un factor que genera riesgo psicosocial y por consiguiente incrementa la predisposición a la presentación de enfermedades laborales (Decreto 1477 del 5 de Agosto de 2014 del Ministerio de Trabajo).*

Vinculación al Sistema General de Riesgos Profesionales Decreto 1295 de Junio 22 de 1994 del Ministerio de Gobierno, prevención de enfermedades laborales y atención a accidentes de trabajo.

Las estrategias involucran aspectos organizacionales, operativos y sistemas de prevención, promoción y vigilancia que garanticen el control y mantenimiento del clima organizacional.

## 2.5 Conclusiones

La caracterización del clima organizacional de las empresas ganaderas tecnificadas de leche en la provincia del Tundama, permitió corroborar las variables que afectan el ambiente laboral de las empresas rurales, lo cual puede servir de base para investigaciones posteriores y para contribuir a crear estrategias objetivas de intervención organizacional. Este proceso permite la comprensión de aquellos factores laborales, que están incidiendo en las organizaciones ganaderas y repercuten en la productividad y competitividad de las mismas.

La calidad de vida laboral del personal, debe ser considerada como un componente fundamental de la gestión del cambio para el desarrollo del sector, lo cual repercutirá en el elevado rendimiento individual y colectivo del grupo humano de trabajo, todo en función del mejoramiento continuo.

En los procesos de cambio, se deben imponer nuevas tendencias, que consideran como eje central el componente humano de las unidades productivas, a diferencia de años pasados cuando a los administradores de fincas ganaderas, solo les importaba, básicamente, el rendimiento económico.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, son representativos y reflejan en gran medida el clima organizacional de las empresas objeto de estudio, lo cual puede tomarse como referencia para la formulación e implementación de acciones de fortalecimiento o mejora en algunos de los factores que fueron valorados como poco satisfactorios y que contribuirán a mejorar las condiciones del clima laboral y por ende la eficiencia en el desempeño del recurso humano de las fincas.

En la actualidad, frente a los retos del entorno económico y social, la gestión del recurso humano dentro de las empresas ganaderas requiere de la identificación y análisis de los factores que inciden sobre el clima laboral, en función del mejoramiento continuo del ambiente de trabajo de las unidades productivas, para así incidir sobre la eficiencia de su operación y el aumento de su productividad, así como sobre el desarrollo humano y laboral de los empleados.

La deficiente gestión del recurso humano y la insatisfacción de los trabajadores, trae como consecuencia incremento en costos por procesos de vinculación y desvinculación,

altos índices de rotación de personal, ausentismo, deserción, lo cual implica reducción en la eficiencia y rentabilidad de las unidades productivas, repercutiendo negativamente sobre la competitividad del subsector lechero.

El mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de las fincas ganaderas, contribuirá a reducir las altas tasas de migración de la población rural hacia las ciudades y fortalecerá la actividad de producción de leche en la provincia del Tundama en Boyacá.

## **2.6 Recomendaciones**

Teniendo en cuenta las características especiales del trabajo rural, condicionado por esfuerzo físico y mental, habilidades y destrezas específicas, manipulación de materia viva, aislamiento, dispersión, dependencia del medio natural, exposición a condiciones ambientales cambiantes, vivir en el sitio de trabajo, es fundamental que los dueños de fincas dedicadas a la ganadería especializada de leche, conozcan y cumplan la Normatividad Laboral vigente en lo referente a Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Decreto 1443 de 31 de Julio de 2014, del Ministerio de Trabajo, el cual consiste en un proceso por etapas, basado en la mejora continua y en la identificación de riesgos en el lugar de trabajo.

Basado en que el ambiente de trabajo inapropiado, se constituye en un factor que genera riesgo psicosocial y por consiguiente incrementa la predisposición a la presentación de enfermedades laborales (Decreto 1477 del 5 de Agosto de 2014 del Ministerio de Trabajo). El desconocimiento de la ley no exonera de su cumplimiento.

La informalidad en los sistemas de contratación, programación de tiempos y movimientos dentro de la finca en lo relacionado a días de descanso y vacaciones, la asignación de funciones mediante protocolos para cada una de las funciones dentro de la finca, la no asignación salarial a la mujer del trabajador, son aspectos que exponen al dueño de la finca a demandas y posibles sanciones; por tanto, es fundamental la legalidad en todos los procesos. Las empresas enfrentan la necesidad de implementar estrategias laborales para alcanzar la eficiencia y rentabilidad, para esto es fundamental la calidad del talento humano, ya que es quien maneja todos los demás recursos, “por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo”.

## Bibliografía

1. Anderberg, M.R. 1973. Cluster Analysis for Applications. Academic Pres.
2. Andrade, R., Manrique, F., & Peters, K. (2008). Caracterización productivas y de gestión de fincas lecheras en Boyacá. Revista MVZ Córdoba, 13(2), 1333-1342.
3. Ascendo. Software de Talento Humano. Como retener el talento humano de su organización. En <http://www.acsendo.com/es/> Consultado Mayo de 2017.
4. Baldrich P., Y., C. A. Fernández, et al. 2013. Propuesta para el proceso de gestión del recurso humano en una granja porcícola del Valle del Cauca. Porcicultura Colombiana 2(7): 33 - 36.
5. Botía, R.B.Y. 2007. Caracterización del sistema de gestión de la empresa ganadera de producción lechera de la provincia del Tundama. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
6. Castignani, M. I., Osan, O., Castignani, M. I., & Rossler, N. 2011. VII Jornadas interdisciplinarias de estudios agrarios y agroindustriales.
7. Castillo, L., Lengua, C., Pérez Herrera, P.A. 2011. Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. International Journal of Psychological Research, 4(1), 40-47.
8. Castillo, P. J., Gómez, A. J. 1998. Estadística inferencia básica. Página 8. Editorial Iberoamericana. México.
9. Dubes, R. and Jian, A.K. 1979. Validity studies in clustering methodologies. Pattern Recognition, 11:235–254.
10. Decreto 2646 de 2008 del Ministerio de Trabajo. Responsabilidades en la prevención del riesgo psicosocial.
11. Decreto 1443 de 2014, del Ministerio de Trabajo. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
12. Decreto 1477 de 2014 del Ministerio de Trabajo. Enfermedades laborales.
13. Decreto 1295 de 1994 del Ministerio de Gobierno. Sistema General de Riesgos Profesionales.
14. Escobar, F. R., ARIAS, V. F. J. 2015. Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. Journal of Agriculture and Animal Sciences. 4(2).
15. Escobar-Pérez, J. & Cuervo-Martínez, Á. 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición, 6, 27-36. Universidad Nacional de Colombia.
16. Everitt, B. 1974. Cluster Analysis. Heinemann Educational Books Ltd.

17. FABEGAN, 2014. Federación de Ganaderos de Boyacá. Portafolio de Servicios.
18. FAO. Empleo rural decente. <http://www.fao.org/rural-employment/es/> Consultado Mayo de 2017.
19. Gardner, G. 1981. Encuestas Sociales, México.
20. Gardner, C. E. 1999. El negocio lechero. Administrando al personal ¿Realmente hay una forma? *Hoard's Dairymen*. P388.
21. George, D. y Mallery, P. 2003. *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4.ª Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
22. Gobernación de Boyacá, 2016. En <http://www.boyaca.gov.co>. Consultado Mayo de 2017.
23. Guerra, G. 2002. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José, C.R. IICA. Colección libros y materiales educativos, 98: 509.
24. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. 1999. *Análisis multivariante*. 5o. Ed. Madrid España. Pág. 79.
25. Huang Z. 1998. Extensions to the k-Means Algorithm for Clustering Large Data Sets with Categorical Values. *Data Mining and Knowledge Discovery* 2(3): 283 - 304.
26. Jain, A.K. and Dubes, R.C. 1988. *Algorithms for Clustering Data*. Prentice Hall.
27. Kaufman, L. and Rousseeuw, P.J. 1990. *Finding groups in data an introduction to cluster analysis*. Wiley.
28. Hernández, S.R., Fernández, C. C., Baptista, L.M., 2014. *Metodología de la investigación*. 6 Edición. McGraw-Hill Education. 600 pág.
29. Langrand, C., Pinzón. L.M. *Análisis de datos. Métodos y ejemplos*. 1º. Ed Escuela colombiana de ingeniería. Bogotá.
30. Leibovich, J., Nigrinis, M., & Ramos, M. (2006). Caracterización del mercado laboral rural en Colombia. *Borradores de Economía*, 408.
31. Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013. Política de Tratamiento de Datos Personales almacenados en documentos físicos o digitales. Gobierno Nacional.
32. Llano Toapanta, E. A., Condemaita, R., & Nataly, L. (2015). Sistema de gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la florícola agrogana S.A de la parroquia Joseguango bajo provincia de Cotopaxi en el período 2014–2015.
33. MacQueen, J. 1967 Some methods for classification and analysis of multivariate observations. In *Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical*

34. Statistics and Probability, eds L. M. Le Cam & J. Neyman, 1, pp. 281-297. Berkeley, CA: University of California Press.
35. Main, M. V. 2016. Factores que inciden en la satisfacción laboral del obrero rural. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 28-37.
36. Martínez, B.S.P. 2005. Diseño y propuesta de implementación de indicadores de gestión como herramienta de evaluación en el desempeño de operarios de granja porcícola tecnificada, Universidad de la Salle, Bogotá D.C.
37. Méndez, Á. C. E. 2006. Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención.
38. Merchán, C. A. 2015. Sector rural colombiano: Dinámica laboral y opciones de afiliación a la seguridad social.
39. Ministerio de la Protección Social, 2010; Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. República de Colombia, 2010.
40. Morales M & Peláez N, 2002. El Estudio de la Cadena Productiva del Fique. Universidad Nacional de Colombia. *Revista Innovar*. Julio – Diciembre. Número 20. Bogotá – Colombia. Pp. 15.
41. Olaz, Á. 2013. El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de ciencias sociales*.
42. Ortiz, D.R.M. 2001. Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano. Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L. México.
43. Paniagua, S. R. E. 2015. Metodología para la validación de una escala o instrumento de medida. Universidad de Antioquia. Facultad Nacional de Salud Pública. Medellín, Colombia.
44. Peñaranda, C.F.A. 2010. Comercialización de la leche cruda en la Provincia del Tundama (Boyacá), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
45. Parsian, N. 2009. Developing and Validating a Questionnaire to Measure Spirituality: A Psychometric Process. *Global Journal of Health Science*. 1(1).
46. Patterson et al. 2005 "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior* 26, pp 379 – 408.
47. Pérez, C. 2000. Técnicas de muestreo estadístico. Teoría, práctica y aplicaciones informáticas. Pág.231. Editorial Alfa Omega. México. Primera edición.

48. Rada, C. A. G. 2015. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de Psicología*, (11), 97-113.
49. Ralambondrainy, H. 1995. A conceptual version of the k-means algorithm. *Pattern Recognition Letters*, 16:1147–1157.
50. Ramos, M. D. C. 2012. El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.
51. Reinoso, A.H., and C.B.G. Araneda. 2007. Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial* 6:39 - 54.
52. Resolución 00562 de 2012 del Ministerio de Trabajo. Comité de Convivencia.
53. Roever C., Raabe N. et al. 2015. Packages 'klaR'. Technische Universitaet Dortmund.
54. Salazar, E.J.G., P.J.C. Guerrero, R.Y.B. Machado, and A.R. Cañedo. 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* 20:67-75.
55. Segredo, P.A.M. 2013. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* 39:385-393.
56. Sireci, S.G. 2007. On Validity Theory and Test Validation. *Educational Researcher*, Vol. 36, No. 8, pp. 477–481.
57. Téllez, U.G. and G.A. Cubillos. 2006. Planeación Estratégica de Empresas Ganaderas. , In F. C. d. G.-. FEDEGAN., (ed.) *Capacitación en Gestión para Empresarios Ganaderos*. San Martín Obregón y Cía., Bogotá.
58. Vargas, F. J. A., & Escobar, F. R. 2016. Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2).



# Anexos

## Anexo A: Encuesta para Trabajadores

### CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS TECNIFICADAS DE GANADERÍA DE LECHE DE LA PROVINCIA DEL TUNDAMA EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

Este instrumento hace parte de una investigación que se adelanta como tesis de maestría en la línea en Gestión de Empresas Pecuarias del Programa de Posgrados, Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de la Universidad Nacional de Colombia y la Federación de Ganaderos de Boyacá FABEGAN, cuyo objetivo general es identificar las percepciones, conductas y relaciones personales de los miembros de las organizaciones ganaderas, para evaluar el impacto de las variables que afectan el clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, con el fin de analizarlas y contribuir a generar estrategias de gestión que procuren introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

Conforme a la Política de Tratamiento de Datos Personales, almacenados en documentos físicos o digitales, con la Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013 y demás disposiciones que las modifiquen, la información recolectada será de carácter confidencial y sólo se utilizará con fines pertinentes a esta investigación. Es de carácter facultativo, responder las preguntas que la persona encuestada considere afecta su intimidad.

De acuerdo con lo anterior:

**“Expreso mi intención de participar en esta investigación y autorizo de manera voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca, para tratar mis datos de acuerdo a la Política de Tratamiento de Datos Personales y para los fines relacionados con esta investigación”.**

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

## CÓDIGO DE LA ENCUESTA \_\_\_\_\_

### DATOS PRELIMINARES: VARIABLES SOCIO-DEMOGRÁFICAS

A continuación encontrará 8 (ocho) preguntas que permitirán establecer características socio-demográficas y ocupacionales de los trabajadores de las fincas de ganadería especializada en producción de leche en la región del Tundama en Boyacá. Seleccione una o varias respuestas según corresponda.

<b>1. Rango de edad:</b> a. Menor de 20 años b. Entre 21 y 25 años c. Entre 26 y 35 años d. Entre 36 y 50 años e. Mayor de 50 años	<b>5. Experiencia en producción de ganado de leche es de:</b> a. Menor a 1 año b. Entre 1 y 3 años c. Entre 3 y 5 años d. Entre 6 y 10 años e. Mayor de 10 años
<b>2. Sexo</b> a. Masculino b. Femenino	<b>6. Nivel del cargo que desempeña dentro de la empresa</b> a. Mayordomo b. Profesional c. Ordeñador d. Operativo
<b>3. Grado de escolaridad:</b> a. Básica primaria b. Bachillerato c. Técnico d. Universidad	<b>7. Tipo de contrato</b> a. A término fijo b. A término indefinido c. Verbal d. Sin contrato
<b>4. Estado civil:</b> a. Soltero b. Casado c. Viudo d. Separado e. Unión libre	<b>8. Su antigüedad en este trabajo es de:</b> a. Menor a 1 año b. Entre 1 y 3 años c. Entre 3 y 5 años d. Más de 5 años

## MEDICIÓN DE DIMENSIONES CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	No.	ITEM	POSITIVA	NEGATIVA	NO APLICA	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>Políticas y planes de gestión</b>	1	Me informan con claridad cuáles son mis funciones.	X		6	5	4	3	2	1
		2	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		3	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		4	Me explican claramente la importancia de mi trabajo en la finca.	X		6	5	4	3	2	1
		5	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		6	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
	<b>Reglas institucionales</b>	7	Un jefe directo coordina funciones y responsabilidades de los empleados.	X		6	5	4	3	2	1
		8	En la empresa están definidos horarios de trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		9	La empresa suministra dotación para desarrollar el trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		10	En la empresa se tienen previstos los períodos de descanso, vacaciones y compensatorios.	X		6	5	4	3	2	1
		11	La empresa brinda Seguridad Social a sus empleados.	X		6	5	4	3	2	1
	<b>Sistemas de contratación y despidos</b>	12	En la empresa se contrata mediante contrato laboral firmado.	X		6	5	4	3	2	1
	<b>Ausentismo</b>	13	En la empresa se presenta ausentismo injustificado.		X	6	1	2	3	4	5
	<b>Rotación de personal</b>	14	En la finca donde trabajo hay cambios continuos de personal		X	6	1	2	3	4	5

DIMENSIONES	INDICADORES	No.	ITEM	POSITIVA	NEGATIVA	NO APLICA	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
2. DEMANDAS DEL TRABAJO	Demandas de carga mental	15	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental.		X	6	1	2	3	4	5
		16	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido.		X	6	1	2	3	4	5
		17	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo.		X	6	1	2	3	4	5
	Responsabilidad del cargo	18	En mi trabajo respondo por maquinaria y equipos costosos.		X	6	1	2	3	4	5
		19	En mi trabajo respondo por dinero de la empresa.		X	6	1	2	3	4	5
		20	Respondo ante mi jefe por todos los resultados productivos de la finca.		X	6	1	2	3	4	5
		21	Si me debo ausentar de mi trabajo hay quien me reemplace en mis funciones.	X		6	5	4	3	2	1
		22	Respondo por personal a mi cargo.	X		6	5	4	3	2	1
		23	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi horario.		X	6	1	2	3	4	5
		24	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes.	X		6	5	4	3	2	1
	Demandas ambientales y de esfuerzo físico	25	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar durante toda mi jornada laboral.		X	6	1	2	3	4	5
		26	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico.		X	6	1	2	3	4	5
		27	Las actividades que desarrollo me exponen a condiciones ambientales cambiantes (lluvia, sol, frío)		X	6	1	2	3	4	5
	Demanda de la jornada de trabajo	28	Siento que las condiciones de mi sitio de trabajo son óptimas para desarrollar mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		29	Me afectan las condiciones climáticas para desarrollar mis labores.	X		6	1	2	3	4	5
		30	En esta finca las jornadas de trabajo establecidas se cumplen.		X	6	5	4	3	2	1
		31	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar.	X		6	5	4	3	2	1
		32	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes.	X		6	5	4	3	2	1
		33	Cuando estoy en mi descanso fuera del trabajo sigo preocupado por el trabajo.		X	6	1	2	3	4	5
		34	Por causa de mi trabajo discuto con mi familia o amigos.		X	6	1	2	3	4	5
		35	Debo atender asuntos de trabajo fuera de mi jornada laboral.		X	6	1	2	3	4	5
		36	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco.		X	6	1	2	3	4	5
		37	Siento deseos de dejar mi trabajo por las estrictas jornadas que debo cumplir.		X	6	1	2	3	4	5
	Consistencia del rol	38	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades.	X		6	5	4	3	2	1
		39	Desarrollo las funciones para las cuales fui contratado.	X		6	5	4	3	2	1
		40	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas.	X		6	5	4	3	2	1
		41	En el trabajo me dan órdenes contradictorias.		X	6	1	2	3	4	5
		42	En mi trabajo me piden hacer labores innecesarias.		X	6	1	2	3	4	5
		43	En mi trabajo realizo actividades que se podrían hacer de una forma más práctica.		X	6	1	2	3	4	5
	Grado de compromiso	44	Siento el deseo de permanecer vinculado a la empresa.	X		6	5	4	3	2	1
45		Siento que solo estoy en esta empresa por mi necesidad de trabajo.		X	6	1	2	3	4	5	
46		Tengo sentimientos de gratitud por la oportunidad de trabajo que la empresa me brinda.	X		6	5	4	3	2	1	

DIMENSIONES	INDICADORES	No.	ITEM	POSITIVA	NEGATIVA	NO APLICA	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5. RELACIONES LABORALES	Relaciones sociales en el trabajo	70	Percibo compañerismo y apoyo entre todos los que trabajamos en la finca	X		6	5	4	3	2	1
		71	Acato y apoyo a mi jefe en sus decisiones, órdenes y orientaciones.	X		6	5	4	3	2	1
	Retroalimentación de desempeño	72	Mi jefe evalúa mi desempeño y me da la información respecto a mis fortalezas y debilidades para mejorar mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
	Conflicto	73	En mi empresa se presentan conflictos laborales que afectan mi tranquilidad en el trabajo.		X	6	1	2	3	4	5
	Trabajo en equipo	74	En la finca se trabaja en equipo para alcanzar los resultados propuestos.	X		6	5	4	3	2	1
6. REMUNERACIÓN	Salario y prestaciones sociales	75	En la finca se me paga el salario justo de acuerdo a mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		76	Mi remuneración cubre mis necesidades y las de mi familia.	X		6	5	4	3	2	1
		77	Se me paga mi salario en las fechas acordadas.	X		6	5	4	3	2	1
		78	Considero que debería ganar más dinero por mi trabajo.		X	6	1	2	3	4	5
		79	Recibo oportunamente mis prestaciones salariales.	X		6	5	4	3	2	1
7. RECOMPENSA	Reconocimiento y compensación	80	Considero el buen trato y el reconocimiento como una compensación a mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		81	La empresa considera mi desempeño para ofrecerme oportunidades de desarrollo.	X		6	5	4	3	2	1
	Programa de incentivos y bonificaciones	82	Se me otorgan incentivos y bonificaciones económicas por logro de metas propuestas.	X		6	5	4	3	2	1
8. CONTEXTO SOCIAL EXTRALABORAL Y FAMILIAR	Tiempo fuera del trabajo	83	En la finca donde laboro hay oportunidad de interactuar con vecinos y amigos.	X		6	5	4	3	2	1
		84	Me reúno con amigos del trabajo para realizar actividades de recreación y esparcimiento.	X		6	5	4	3	2	1
		85	En reuniones con mis amigos se presenta la oportunidad de tomar bebidas alcohólicas, ocasionando malestares posteriores que afectan mi trabajo en la finca.		X	6	1	2	3	4	5
		86	Tengo oportunidad de interactuar con trabajadores de otras fincas que desarrollan mi misma labor.	X		6	5	4	3	2	1
		87	Mi empresa programa eventos de integración familiar.	X		6	5	4	3	2	1
	Relaciones familiares	88	Mi familia participa del trabajo en la finca donde laboro.	X		6	5	4	3	2	1
		89	Mi familia me apoya para desarrollar mi trabajo.	X		6	5	4	3	2	1
		90	Los ingresos familiares son suficientes para costear las necesidades básicas del grupo familiar.	X		6	5	4	3	2	1
91	Las situaciones de mi vida familiar o personal afectan mi rendimiento en el trabajo.		X	6	1	2	3	4	5		

DIMENSIONES	INDICADORES	No.	ITEM	POSITIVA	NEGATIVA	NO APLICA	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
9. SATISFACCIÓN LABORAL	Gusto por vivir y trabajar en el campo	92	Si tuviera una oportunidad de trabajo en la ciudad, desearía dejar este trabajo e irme con mi familia a vivir en el área urbana.		X	6	1	2	3	4	5
	Gusto por el trabajo con ganadería	93	Me gusta trabajar con ganadería de leche.	X		6	5	4	3	2	1
	Vivienda	94	Percibo que la vivienda que me proporcionan en la finca me da la comodidad para vivir con mi familia.	X		6	5	4	3	2	1
	Vías de acceso al sitio de trabajo	95	Me parece fácil desplazarme a otros sitios para cumplir compromisos como: mercar, citas médicas, trámites personales.	X		6	5	4	3	2	1
	Educación de los hijos	96	Me siento a gusto con las oportunidades y facilidades de estudio para mis hijos que se ofrecen en la región.	X		6	5	4	3	2	1
	Percepción de bienestar	97	Percibo bienestar con mi trabajo, para mi familia y para mí.	X		6	5	4	3	2	1

### CONTROL DE TRABAJO DE CAMPO

Fecha:		Hora:	
<b>PERSONA ENCUESTADA</b>			
Nombre		Firma:	
Cédula			

<b>INFORMACIÓN RECOLECTADA POR:</b>			
Nombre		Firma:	
Cédula			

<b>RESULTADO DE LA ENTREVISTA</b>			
Formulario completo		Manifiesto no saber firmar	
Formulario incompleto		No acepto firmar	
Rechazo		Firma un tercero por el encuestado	

OBSERVACIONES
---------------



## Anexo B: Protocolo de Juicio de Expertos

Encuesta Investigación “Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de producción de leche en la provincia del Tundama Boyacá”, 2016. Grupo de Investigación en Gestión de Empresas Pecuarias – GIGEP. Programa de Posgrados. Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia. Universidad Nacional de Colombia.

El presente formato fue ajustado con base en el Protocolo de Juicio de Expertos propuesto por el Laboratorio de Psicometría de la Universidad Nacional de Colombia, sobre aspectos de la vida universitaria, cuyo construcción se basó en el artículo: Escobar-Pérez, J. & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición, 6, 27-36. Universidad Nacional de Colombia (Colombia).

Respetado Juez: Agradecemos su disposición para revisar y evaluar el instrumento de la investigación “Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de producción de leche en la provincia del Tundama Boyacá”. La evaluación de este instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente, aportando tanto al área investigativa de la Gestión de Empresas Agropecuarias como a sus aplicaciones en el Sector Ganadero. Agradecemos su valiosa colaboración.

### POR FAVOR DILIGENCIE ÚNICAMENTE LOS CAMPOS SOMBREADOS

#### Información sobre el Juez

Nombres y Apellidos

Formación Académica

(Indique brevemente cuáles son sus estudios universitarios)

Área y Tiempo de Experiencia Profesional

(Indique brevemente su experiencia profesional más relevante, indicando también el tiempo en que desempeñó o desempeña estos cargos en años y meses)

Cargo Actual e Institución

**OBJETIVO DEL JUICIO DE EXPERTOS**

El siguiente protocolo hace parte de un procedimiento denominado JUICIO DE EXPERTOS. Este procedimiento busca validar el contenido de la Encuesta de percepción del grado de Satisfacción respecto al Clima organizacional por parte de los trabajadores de fincas ganaderas especializadas en la producción de leche en la Provincia del Tundama en Boyacá. Se evaluarán los ítems en términos de coherencia, relevancia y claridad, y además se evaluará la suficiencia de cada una de las dimensiones de la prueba

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO/PRUEBA**

El instrumento/prueba que usted calificará, busca identificar las percepciones, conductas y relaciones personales de los miembros de las organizaciones ganaderas, para evaluar el impacto de las variables que afectan el clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, con el fin de analizarlas y contribuir a generar estrategias de gestión que procuren introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

**DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS GANADERAS**

Para fines de este instrumento, se definirá EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS GANADERAS, como la percepción del ambiente laboral por parte de los trabajadores, influyendo en el comportamiento de las personas, afectando su desempeño, sus atributos y expectativas, caracterizando cada organización (Woodman y King, 1978). “Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma” (Segredo, 2013).

Antes de continuar, por favor conteste las siguientes preguntas con total sinceridad

¿Usted tiene claro el objetivo de este <b>juicio de expertos</b> ?	Sí
¿Usted tiene claro el objetivo del <b>instrumento/prueba</b> que evaluará?	Sí
¿Usted tiene clara la definición de <b>clima organizacional</b> ?	Sí



## INDICACIONES GENERALES PARA LA REVISIÓN DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

A continuación encontrará las definiciones de las diferentes dimensiones que componen, desde esta perspectiva teórica, el CLIMA ORGANIZACIONAL y, con base en ellas, usted deberá evaluar las afirmaciones (ítems) del instrumento a validar. Para ello, usted deberá calificar cada ítem, digitando en el cuadro correspondientes un único número del 1 al 4, según la siguiente clave:

COHERENCIA (CO)		
El ítem que está revisando tiene relación lógica con la dimensión que lo compone y, a su vez, con el CLIMA ORGANIZACIONAL.		
1	NO cumple con el criterio	El ítem NO tiene relación lógica con el factor y/o dimensión a evaluar.
2	Bajo nivel	El ítem tiene poca relación con el factor y/o dimensión que pretende evaluar.
3	Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el factor y/o dimensión a evaluar.
4	Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el factor y/o dimensión a evaluar.

CLARIDAD (CL)		
El ítem que está revisando se comprende fácilmente, pues su redacción es adecuada y permite captar su significado.		
1	NO cumple con el criterio	El ítem NO es para nada claro y requiere una modificación completa.
2	Bajo nivel	El ítem requiere bastantes cambios en el uso y orden de las palabras.
3	Moderado nivel	Se requiere modificaciones muy específicas de algunos de los términos del ítem.
4	Alto nivel	El ítem es claro pues cuenta con una semántica y una sintaxis adecuada.

RELEVANCIA (RE)		
El ítem que está revisando es esencial e importante para la dimensión que está midiendo, por lo cual debe ser incluido en el instrumento		
1	NO cumple con el criterio	El ítem NO es importante y puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
2	Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
3	Moderado nivel	El ítem es importante pero falta añadir algo más para que sea incluido finalmente en el instrumento.
4	Alto nivel	El ítem es muy importante para la dimensión que está midiendo y debe ser incluido.

Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener una medición completa de ésta.		
1	NO cumple con el criterio	Los ítems NO son suficientes para el factor y/o la dimensión a la que pertenece.
2	Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero aún son insuficientes para evaluar la dimensión total.
3	Moderado nivel	Se deben incrementar unos pocos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
4	Alto nivel	Los ítems son suficientes para obtener una medición completa de la dimensión.

**Si su calificación corresponde al nivel uno (1), dos (2) o tres (3) en cualquiera de los criterios anteriores, complete el espacio de observaciones de manera ordenada con lo que se debería modificar en los ítems según su juicio.**

Antes de continuar, asegúrese de lo siguiente: **1)** tener clara la información contenida en la clave anteriormente presentada, **2)** tener el tiempo suficiente para revisar cuidadosamente cada definición y evaluarla en su totalidad y **3)** tener los datos de contacto de los coordinadores de esta actividad en caso de alguna inquietud.

### EVALUACIÓN DE LOS ÍTEMES DEL INSTRUMENTO

Para la evaluación de los ítems del instrumento, usted deberá tener en cuenta que la instrucción para que los trabajadores de las empresas ganaderas lo contesten es la siguiente:

Este instrumento hace parte de una investigación que se adelanta como tesis de maestría en la línea en Gestión de Empresas Pecuarias del Programa de Posgrados, Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de la Universidad Nacional de Colombia y la Federación de Ganaderos de Boyacá FABEGAN. La información recogida será de carácter confidencial y sólo se utilizará con fines pertinentes a esta investigación.

Las 12 primeras preguntas, permitirán establecer características socio-demográficas de los trabajadores de las fincas de ganadería especializada en producción de leche en la región del Tundama en Boyacá. El trabajador encuestado, debe seleccionar una o varias respuestas según corresponda.

El instrumento se construyó de acuerdo a la siguiente metodología:

a) Identificación de las dimensiones. De acuerdo a la revisión de literatura se definieron las dimensiones del clima organizacional según diferentes autores, Patterson et al. (2005), Segredo (2013), (Castillo et al., 2011), (Olaz, 2013). Ministerio de la Protección Social (2010), Batería de Instrumentos para la Evaluación de factores de riesgo psicosocial. Para este trabajo se definieron 9 (nueve) dimensiones.

b) Determinación de indicadores. Para definir y delimitar cada dimensión se establecieron los correspondientes indicadores para cada dimensión.

c) Se construyeron los ítems para cada uno de los indicadores, mediante afirmaciones a las que el trabajador responderá, según la siguiente escala de valoración.

VALORACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

### INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSION	INDICADORES	No.	ITEM	CO	CL	RE	SU
1. DEMANDAS DEL TRABAJO: Exigencias que el trabajo impone al individuo	Demandas de carga mental: Involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta	1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental				
		2	Mi trabajo me exige estar muy concentrado				
		3	Mi trabajo me exige memorizar mucha información				
		4	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido				
		5	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo				
	Responsabilidad del cargo: Conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas.	6	En mi trabajo respondo por maquinaria y equipos costosos				
		7	En mi trabajo respondo por dinero de la empresa				
		8	Respondo ante mi jefe por todos los resultados productivos de la finca				
		9	Si me debo ausentar de mi trabajo hay quien me reemplace en mis funciones				
		10	Manejo personal a mi cargo				
		11	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional				
		12	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes				
		13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar durante toda mi jornada de trabajo				
	Demandas ambientales y de esfuerzo físico: Condiciones del lugar de trabajo y carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo	14	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico				
		15	Las actividades que desarrollo me exponen a condiciones ambientales cambiantes como lluvia, sol, frío				

un esfuerzo de adaptación.	16	Siento que las condiciones de mi sitio de trabajo son óptimas para desarrollar mi trabajo				
	17	Me afectan las condiciones climáticas para desarrollar mis labores				
Demanda de la jornada de trabajo: Exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos	18	En esta finca la jornadas de trabajo están establecidas y se cumplen				
	19	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar				
	20	En mi trabajo se tienen previstos los periodos de descanso, vacaciones y compensatorios				
	21	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos, domingos, noches				
	22	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes				
	23	Cuando estoy en mi descanso fuera del trabajo sigo pensando en el trabajo				
	24	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo				
	25	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa				
	26	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco				
	27	Me ausento de mi trabajo con frecuencia por diferentes causas justificadas o injustificadas				
	28	Siento deseos de dejar mi trabajo por las estrictas jornadas que debo cumplir				
Consistencia del rol: Se refiere a la compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio o producto, que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo	29	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades				
	30	Desarrollo las funciones para las cuales fui contratado				
	31	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas				
	32	En el trabajo me dan órdenes contradictorias				
	33	En mi trabajo me piden hacer labores innecesarias				
	34	En mi trabajo realizo actividades que se podrían hacer de una forma más práctica				
Grado de compromiso: Percepción psicológica que relaciona la persona con la empresa donde trabaja, establece la decisión para permanecer en la empresa o dejarla	35	Siento el deseo de permanecer vinculado a la empresa				
	36	Siento que solo estoy en esta empresa por mi necesidad de trabajo				
	37	Tengo sentimientos de gratitud por la oportunidad de trabajo que la empresa me brinda				

No. ÍTEM	OBSERVACIONES (Sólo si su calificación fue 1, 2 o 3 en alguno de los criterios)

DIMENSION	INDICADORES	No.	ITEM	CO	CL	RE	SU
<b>2. CONTROL:</b> Posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización	Control y autonomía sobre el trabajo: Se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar	38	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día				
		39	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo				
		40	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo				
	Uso de habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia: Se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus competencias	41	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos				
		42	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades y destrezas				
		43	Se me suministran los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente				
	<b>Participación y manejo del cambio:</b> Se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral	44	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos				
		45	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo				
		46	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo				
		47	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias				
		48	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor				
	<b>Claridad del rol:</b> Es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa	49	Me informan con claridad cuáles son mis funciones				
		50	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo				
		51	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo				
		52	Me explican claramente la importancia de mi trabajo en la finca				
		53	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo				
		54	Me informan claramente quien me puede orientar para hacer mi trabajo				
		55	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo				
<b>Capacitación y desarrollo para el trabajo:</b> Existencia de programas de entrenamiento y orientación para aumentar la aptitud y competencia de un empleado para un puesto	56	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
	57	Considero que las capacitaciones son importantes y necesarias para mi trabajo					
	58	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					

No. ÍTEM	OBSERVACIONES (Sólo si su calificación fue 1, 2 o 3 en alguno de los criterios)

DIMENSION	INDICADORES	No.	ITEM	CO	CL	RE	SU
3.LIDERAZGO: Relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área	Atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo	59	Mi jefe planifica y asigna equitativamente el trabajo en la finca				
	Consecución de resultados	60	Mi jefe promueve que se alcancen los resultados propuestos en la finca				
	Resolución de conflictos	61	Mi jefe contribuye a la solución de los conflictos que se presentan en la finca				
	Motivación	62	Mi jefe me motiva a desarrollar mi trabajo eficientemente				
	Interacción	63	Mi jefe tiene buena relación laboral conmigo y con mis compañeros en la finca				
	Comunicación con sus colaboradores.	64	Mi jefe se comunica y se relaciona respetuosa y eficientemente con sus empleados				
	Apoyo	65	El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es eficiente y oportuno				
	Participación	66	Mi jefe estimula y permite la participación de sus colaboradores				

No. ÍTEM	OBSERVACIONES (Sólo si su calificación fue 1, 2 o 3 en alguno de los criterios)

DIMENSION	INDICADORES	No.	ITEM	CO	CL	RE	SU
4.RELACIONES LABORALES: Interacción que se establece con otras personas dentro del contexto laboral	Relaciones sociales en el trabajo	67	Acato y apoyo a mi jefe en sus decisiones, órdenes y orientaciones				
	Retroalimentación de desempeño	68	Mi jefe evalúa mi desempeño y me da la información respecto a mis fortalezas y debilidades para mejorar mi trabajo				
	Conflicto	69	En mi empresa se presentan conflictos laborales que afectan mi tranquilidad en el trabajo				
	Trabajo en equipo	70	En la finca se trabaja en equipo para alcanzar los resultados propuestos				

No. ÍTEM	OBSERVACIONES (Sólo si su calificación fue 1, 2 o 3 en alguno de los criterios)

DIMENSION	INDICADORES	No.	ITEM	CO	CL	RE	SU
<b>5.CONTEXTO SOCIAL EXTRALABORAL Y FAMILIAR:</b> Comunicación e interacciones del individuo con sus familiares, allegados y amigos.	Entorno social	71	Mi empresa ofrece espacios de integración familiar				
		72	En la finca donde laboro hay oportunidad de interactuar con vecinos y amigos				
		73	Me reúno con amigos del trabajo para realizar actividades de recreación y esparcimiento				
		74	En reuniones con mis amigos se presenta la oportunidad de tomar bebidas alcohólicas, ocasionando malestares posteriores que afectan mi trabajo en la finca				
		75	Tengo oportunidad de interactuar con trabajadores de otras fincas que desarrollan mi misma labor				
	Relaciones familiares	76	Mi familia participa del trabajo en la finca donde laboro				
		77	Mi familia me apoya para desarrollar mi trabajo				
		78	Los ingresos familiares son suficientes para costear las necesidades básicas del grupo familiar				
		79	Las situaciones de mi vida familiar o personal afectan mi rendimiento en el trabajo				

No. ÍTEM	OBSERVACIONES (Sólo si su calificación fue 1, 2 o 3 en alguno de los criterios)

DIMENSION	INDICADORES	No.	ITEM	CO	CL	RE	SU
<b>6.REMUNERACIÓN:</b> Pago y prestaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo.	Salario y prestaciones sociales	80	En la finca se me paga el salario justo de acuerdo a mi trabajo				
		81	Mi remuneración cubre mis necesidades y las de mi familia				
		82	Se me paga mi salario en las fechas acordadas				
		83	Considero que debería ganar más dinero por mi trabajo				
		84	Recibo oportunamente mis prestaciones salariales				

No. ÍTEM	OBSERVACIONES (Sólo si su calificación fue 1, 2 o 3 en alguno de los criterios)

DIMENSION	INDICADORES	No.	ITEM	CO	CL	RE	SU
<b>8.CONFLICTO:</b> Grado en que las diferencias personales pueden interferir en el buen desempeño de los empleados	Frecuencia de problemas laborales y personales	89	Se presentan con frecuencia problemas interpersonales entre las personas de la finca				
	Obstaculización del trabajo	90	Se obstaculiza el trabajo frecuentemente por causa de conflictos				
	Causas de conflictos	91	En mi trabajo se presentan conflictos por envidias				
		92	En mi trabajo se presentan conflictos por injusticias en la distribución de labores				

Caracterización del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá

No. ÍTEM	OBSERVACIONES (Sólo si su calificación fue 1, 2 o 3 en alguno de los criterios)

DIMENSION	INDICADORES	No.	ITEM	CO	CL	RE	SU
<b>9. SATISFACCIÓN LABORAL:</b> Grado en que el empleado encuentra bienestar en su trabajo en beneficio de su crecimiento y desarrollo personal	Gusto por vivir y trabajar en el campo	94	Si tuviera una oportunidad de trabajo en la ciudad, desearía dejar este trabajo e irme con mi familia a vivir en el área urbana				
	Gusto por el trabajo con ganadería	95	Me gusta trabajar con ganadería de leche				
	Vivienda	96	Siento que la vivienda que me proporcionan en la finca me da la comodidad para vivir con mi familia				
	Vías de acceso al sitio de trabajo	97	Me parece fácil desplazarme a otros sitios para cumplir compromisos como: mercar, citas médicas, trámites personales				
	Educación de los hijos	98	Me siento a gusto con las oportunidades y facilidades de estudio para mis hijos que se ofrecen en la región				
	Participación en la comunidad	99	Tengo la oportunidad de asistir a reuniones de mi comunidad				
	Percepción de bienestar	###	Percibo bienestar con mi trabajo, para mi familia y para mí				

No. ÍTEM	OBSERVACIONES (Sólo si su calificación fue 1, 2 o 3 en alguno de los criterios)

**FIN DEL PROTOCOLO DE JUICIO DE EXPERTOS**

Respetado Juez, agradecemos su valiosa colaboración al diligenciar este formato. Por favor, antes de entregarlo asegúrese de contestar completamente a los campos correspondientes.

Firma Juez evaluador  
Cédula de Ciudadanía  
Tarjeta Profesional





## Anexo C: Consentimiento Informado Ganaderos

### INVESTIGACIÓN CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS TECNIFICADAS DE GANADERÍA DE LECHE DE LA PROVINCIA DEL TUNDAMA EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ

La presente Encuesta, hace parte de una investigación que se adelanta como tesis de maestría en la línea en Gestión de Empresas Pecuarias del Programa de Posgrados, Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de la Universidad Nacional de Colombia y la Federación de Ganaderos de Boyacá FABEGAN, cuyo objetivo general es identificar las percepciones, conductas y relaciones personales de los miembros de las organizaciones ganaderas, para evaluar el impacto de las variables que afectan el clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama en el departamento de Boyacá, con el fin de analizarlas y contribuir a generar estrategias de gestión que procuren introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

Conforme a la Política de Tratamiento de Datos Personales, almacenados en documentos físicos o digitales, con la Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013 y demás disposiciones que las modifiquen, la información recolectada será de carácter confidencial y sólo se utilizará con fines pertinentes a esta investigación. Es de carácter facultativo, responder las preguntas que la persona encuestada considere afecta su intimidad.

De acuerdo con lo anterior:

**“Expreso mi autorización voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca, para permitir al mayordomo de mi finca, responder la encuesta de esta investigación, con el compromiso de tratar mis datos de acuerdo a la Política de Tratamiento de Datos Personales y para los fines relacionados estrictamente con esta investigación”.**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Cédula de ciudadanía \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_ Finca \_\_\_\_\_ Vereda \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_