

Diseño de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa CMM construcciones montajes y mantenimiento E.U.

Carlos Gerardo Hernández Ospina

Leydy Johana Rojas Balaguera

Heidy Mayerly Olarte López

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo

Asesor.

Gonzalo Yepes

Magister en Seguridad y Salud En El Trabajo

Escuela Colombiana de Carreras Industriales - ECCI

Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo

2021

Diseño de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento del clima organizacional de la
empresa CMM construcciones montajes y mantenimiento E.U

Carlos Gerardo Hernández Ospina – id 99066

Leydy Johana Rojas Balaguera – id 98697

Heidy Mayerly Olarte López – id 99107

Escuela Colombiana de Carreras Industriales - ECCI
Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo

2021

Dedicatoria

Agradezco a Dios por la oportunidad que nos ha concedido de seguir
Capacitándonos profesionalmente, a toda nuestras familia iniciando con mi esposos (as), hijos,
Padres, suegros y quienes aportaron un grano de arena para que esta meta fuera posible.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2021

Tabla de contenido

1	TÍTULO	3
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
3	OBJETIVOS	4
3.1	GENERAL	4
3.2	ESPECÍFICOS	4
4	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	5
4.1	JUSTIFICACIÓN	5
4.2	DELIMITACIONES	6
4.3	LIMITACIONES	6
5	MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	7
5.1	ESTADO DEL ARTE	7
5.2	MARCO TEÓRICO.	22
5.3	MARCO LEGAL	29
6	MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	30
6.1	PARADIGMA.	30
6.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	31
6.3	FASES	31
6.4	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
6.5	CRONOGRAMA	34
6.6	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	35
7	RESULTADOS	35
7.1	FASE 1	35
7.2	FASE 2.	50
7.3	FASE 3.	54
8	ANÁLISIS FINANCIERO	58
9	CONCLUSIONES	60
10	RECOMENDACIONES	62
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
12	ANEXO	66

Lista De Ilustración.

Ilustración 1	51
Ilustración 2	52
Ilustración 3	53
Ilustración 4	54

Lista De Tabla

Tabla 1	26
Tabla 2	27
Tabla 3	34
Tabla 4	37
Tabla 5	39
Tabla 6	40
Tabla 7	41
Tabla 8	42
Tabla 9	43
Tabla 10	43
Tabla 11	45
Tabla 12	46
Tabla 13	47
Tabla 14	48
Tabla 15	49
Tabla 16	50
Tabla 17	54
Tabla 18	55
Tabla 19	59
Tabla 20	60

Lista De Anexos

Anexos 1	66
Anexos 2	66
Anexos 3	72

Resumen

El presente trabajo es una investigación enfocada en el diseño de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa CMM Construcciones Montajes y Mantenimiento, ubicada en la ciudad de Manizales, Caldas. Basados en la batería de riesgo psicosocial aplicada en el mayo del 2020, donde se identificó que las dimensiones donde se evalúa los factores Intralaborales de la empresa presento resultados no muy favorables y que se estarían relacionando con respecto al clima organizacional.

Por consiguiente, se planeó el diagnóstico del clima organización aplicando el instrumento de medición IMCOC, en la cual participaron el área operativa y administrativa de la empresa con un tamaño de muestra de 26 personas, el análisis de los datos permitió plantear estrategias y medidas que permiten mantener una mejora que se hace evidente en el análisis del resultado del instrumento de medición.

Palabras Calves: Clima Organizacional, Dimensiones de clima Organizacional, Instrumento ICMOC, Liderazgo, Motivación.

Introducción

El desarrollo de la siguiente investigación tiene como fin identificar los factores que estarían determinando un mal ambiente laboral o afectación del clima organizacional en la empresa CMM (Construcciones Mantenimientos y montajes) definido por (Chiavenato I. , 2000) como *“el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.”* (p.85)

Ante las necesidades gerenciales de identificar las variables influyentes en la afectación al clima organizacional con el fin de focalizar y llevar a cabo las mejoras pertinentes, se evaluarán las 7 dimensiones definidas por el señor Carlos Méndez (BRAVO - DIAZ. A.M, 2018) , dimensión de objetivos, cooperación, liderazgo, decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, aplicando el instrumento denominado “Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas “(IMCOC), diseñado por el profesor Carlos Méndez desde el año 1980, una herramienta que puede ser aplicable a los diferentes sectores económicos de nuestro país.

La metodología a utilizar es el cuantitativo, el cual nos permitirá encontrar los problemas del ambiente de trabajo, en busca de fortalecer el trabajo en equipo y generar un ambiente positivo.

El fin principal en el desarrollo de los trabajos de campo, es gestionar un mejor ambiente donde la empresa experimente nuevas condiciones de competitividad que permita tener altos estándares de gestión humana, desarrollo humano y bienestar social del personal que integra la organización, promoviendo de forma permanente el buen clima laboral, llevando a evidenciarse

en la percepción de los trabajadores, sintiéndose a gusto con las funciones desempeñadas, el ambiente laboral y las disposiciones gerenciales, constituyendo de igual forma acciones de motivación en beneficio de ambas partes, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

1 Título

Diseño de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa CMM Construcciones Montajes Y Mantenimiento E.U.

2 Planteamiento Del Problema

2.1 Descripción Del Problema

De acuerdo a la normatividad(Resolucion 2646 , 2008), que rige a nuestro país Colombia, se establece que las empresas independiente de su actividad económica o número de empleados deben establecer controles frente al riesgo de tipo psicosocial, entendiéndose como un fenómeno que reúne variables de afectación de tipo laboral, extra laboral e intralaboral , que determinan los factores de estrés a los que se exponen habitualmente los empleados influyendo en su salud y desempeño.

Lo anteriormente descrito ha llamado la atención de las diferentes entidades de salud ya que este riesgo se ha relacionado con diagnósticos patológicos que se atribuyen a la falta de identificación temprana, evaluación, prevención, monitoreo e intervención de la salud mental por parte de las empresas que permita garantizar la integridad del trabajador.

Dentro de este contexto La empresa “CMM construcciones Montajes y Mantenimiento, es una organización dedicada a ofrecer servicios en el área metalmecánica y de obra civil, ubicada en la ciudad de Manizales, Caldas, quienes a partir de la identificación de las causas que vienen determinando el mal clima organizacional como comentarios negativos, conflictos interpersonales, retiros voluntarios, falta de compromiso, liderazgo y motivación entre los más latentes, arrojaron los siguientes resultados en la aplicación de la batería de riesgos psicosociales de mayo del año 2020(Vargas, 2020), se concluye que el riesgo psicosocial en general es de un

nivel medio con un porcentaje del 28.4%, el riesgo psicosocial intralaboral se encuentra en un riesgo medio con un porcentaje del 30.9%, el nivel de predisposición al estrés se encuentra en un riesgo medio con un porcentaje de 16.1%, evidenciando los síntomas de niveles de estrés alto y muy alto en el 28.6% del personal de la empresa, otros factores con riesgo alto son el liderazgo y relaciones 45.7%, control sobre el trabajo 48.6%, como consecuencia se evidencia que hay un clima organizacional deficiente, que está generando falta de liderazgo, insuficiente comunicación asertiva, incremento del estrés laboral, inconformismo en los trabajadores, conflictos interpersonales, desagrado con las decisiones de gerencia, falta de sentido de pertenencia y comentarios negativos generando la percepción de empleados no valorados. En consecuencia, se han registrado retiros voluntarios, baja productividad, pérdida de competitividad del recurso humano y una imagen negativa de la empresa.

2.2 Formulación Del Problema

¿Cuáles son los factores que estarían determinando la afectación en el clima organizacional de la empresa CMM y que acciones de mejora se requieren implementar para fortalecerlo?

3 Objetivos

3.1 General

Diseño de un plan de mejoramiento para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa CMM Construcciones Montajes Y Mantenimiento E.U

3.2 Específicos

Evaluar el clima organizacional de la empresa CMM Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U.

Determinar las variables de las dimensiones del clima organizacional en las fortalezas y debilidades de la empresa CMM Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U.

Elaborar y proponer estrategias para mejora de clima organizacional de la empresa CMM. Construcciones Montajes y Mantenimiento E.

4 Justificación y Delimitación

4.1 Justificación

En la actualidad ha aumentado el interés por conocer la interacción entre las relaciones humanas dentro de un entorno laboral, pues el talento humano es un activo que genera ventajas competitivas para las organizaciones.

La presente investigación es conveniente ya que permite identificar una problemática real, que estaría incidiendo en varios aspectos negativos de competitividad, lo que ha generado algunos riesgos de productividad y del bienestar del talento humano, por esta razón este proyecto permitiría presentar unas soluciones objetivas enfocadas en al, fortalecimiento del liderazgo, motivación, toma de decisiones, control y relaciones interpersonales.

Sirve para recuperar la credibilidad y confianza del sistema gerencial con todo su personal administrativo y operativo, manteniendo una alta productividad y garantizando un buen ambiente laboral.

El clima organizacional no solo garantiza beneficios positivos para la empresa, así mismo también influye en la vida personal y familiar de los trabajadores, logrando posicionar una

excelente imagen, prevención de accidentes laborales, desarrollo profesional e interpersonal, aumentando la motivación y compromiso del empleado permitiendo construir una mejor calidad de vida.

Con los resultados de la investigación se beneficiaría todos los factores involucrados como la gerencia y empleados de CMM, una vez aplicadas las estrategias de mejoramiento del clima organizacional, se evidenciará un mejor entorno laboral, buena imagen corporativa, aumentando su productividad y fortalecimiento empresarial.

Esta investigación generará reflexión y discusión en el conocimiento existente sobre la teoría del clima organizacional, enfocado en los ámbitos empresariales, que al finalizar la investigación se formularán recomendaciones.

Este proyecto de investigación cuenta con un grupo profesional interdisciplinario con capacidades para desarrollar las actividades en el tiempo establecido.

4.2 Delimitaciones

El desarrollo de este proyecto se realizó en las instalaciones de la empresa CMM.

Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U, ubicada en el departamento Caldas de la ciudad de Villamaría, vía panamericana kilómetro 4.

4.3 Limitaciones

El tiempo de recolección de datos fue muy corto teniendo que el personal a encuestar no tenía disponibilidad debido a su alta demanda de trabajo.

La actividad de realización de la encuesta se recargo a una solo persona teniendo en cuenta que los demás integrantes de la investigación residen en diferentes zonas del país.

Tendrá un enfoque de evaluación únicamente de las dimensiones de clima organizacional

establecidas por Carlos Méndez.

El plan de mejoramiento tendrá un campo de acción de acuerdo a los resultados del análisis de la información colectada.

5 Marco De Referencia De La Investigación

5.1 Estado del Arte

Para llevar a cabo la estructuración del proyecto se consultaron diferentes bases de datos, logrando conocer antecedentes de investigaciones en organizaciones nacionales e internacionales en países de Colombia, México, Ecuador y Perú, priorizando en tesis de grado que desarrollaron investigaciones sobre el clima organizacional definido por (Gomez R. C. A, 2004) como los aspectos individuales (psicológicos), sociales y la relación e interacción con estos en el entorno laboral principalmente.

5.1.1 Nacionales.

(Rubio, 2018), desarrolló una investigación del clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas de Colombia teniendo en cuenta que se evidencia una desarticulación de procesos de empresas que la conforman, toda vez que cada una delimita sus lineamientos organizacionales lo que estaría implicando improvisación de algunos procesos.

(Rubio, 2018) afirma que los valores organizacionales están determinados sin la operacionalización de conceptos y comportamientos, dado que aún se encuentra en desarrollo y no se han formalizado políticas al respecto, aunado a esto no existe una estructuración donde se identifiquen los roles organizacionales.

Según (Rubio, 2018) una de las dificultades más latentes de la empresa es la rotación del personal que se encuentra en un índice importante de considerar por incumplimientos corporativos sea generalizado entre los trabajadores incertidumbre y desmotivación, además que no existe retroalimentación del cargo por jefes inmediatos. Otra de las fuentes diagnosticas fue la batería de riesgo psicosocial donde los factores o variables de liderazgo, claridad del rol, retroalimentación al desempeño, capacitación y reconocimientos se encuentran en una evaluación de riesgo alto y muy alto, generándose oportunidad de mejorar.

El enfoque utilizado por (Rubio, 2018) en la investigación es mixto teniendo en cuenta que se utilizaron técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, cuenta con alcance descriptivo de corte correlacional, indagando factores subjetivos como lo es el clima organizacional y las relaciones con las dimensiones de liderazgo, Participación, Satisfacción Laboral: Motivación e incentivos convivencia y relaciones interpersonales, esta última considerada la base del clima organizacional. Los instrumentos de investigación fueron la entrevista, encuesta tipo Likert, validación de información y operacionalización de variables.

Los resultados generales que se pudieron evidenciar en la investigación es que existe una buena percepción del clima organizacional frente a las variables de trabajo en equipos, solidaridad, buen ambiente laboral y valores y principios a través de los cuales se potencian relaciones de convivencia laboral, la autonomía que la empresa brinda en sus trabajadores potencia habilidades de desarrollo personal y sentido de pertenencia. Así mismo se destaca la buena convivencia que fomenta en la empresa. La implementación de un plan de mejora estaría enfocada en la implementación de un plan de incentivos para garantizar que los empleados se mantengan en un buen desempeño laboral, es necesario reconocer las habilidades y capacidades, alineándose a las metas y objetivos de la empresa, es importante también la participación de los

trabajadores en para generar un sentido de pertenencia frente a las metas, de este modo pueden socializar ideas pertinentes frente al cumplimiento de las mismas.

Una investigación desarrollada en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena de Indias por (Palac, 2016) con el fin de potencializar las capacidades de las personas que allí interactúan, toda vez que puede influir en el desarrollo organizacional, así mismo se busca conocer de manera objetiva las representaciones mentales y las percepciones del ambiente en el que desarrollan sus funciones estableciendo como estas pueden influir de forma negativa y positiva en las variables conceptuales que definen el clima organizacional.

La metodología utilizada por (Palac, 2016) es descriptivo no experimental de carácter comparativo, mediante la utilización de diferentes instrumentos que facilitan la recolección de datos necesarios para el análisis de forma confiable (entrevista semiestructurada y cuestionario de evaluación psicométrico)

Los resultados descritos por (Palac, 2016) evidencian que en una de las instituciones educativas la percepción del clima organizacional se encuentra en nivel medio bajo, tal vez siendo consecuente con el factor de que la mayoría de docentes son nuevos y se encuentran en proceso de adaptabilidad laboral, las otras dos instituciones arrojaron un nivel de percepción medio alto, siendo congruentes con la ubicación geográfica de la institución, antigüedad de los profesores y la construcción de una nueva planta, una de las variables más desfavorables es la remuneración salarial, ya que la mayoría se encuentra inconforme, sin embargo, son conscientes de que esta dimensión no dependen de los directivos sino de políticas públicas.

5.1.2 Internacional.

En la ciudad de Culiacán (México) se realizó un diagnóstico en una pequeña empresa con el fin de identificar las características de las variables del clima organizacional, mediante una metodología de trabajo de campo en el domicilio de la empresa, de acuerdo a lo expuesto por (Hernandez J. Y Morales, 2016), se realizó a través de la aplicación de un cuestionario estructurado, no es experimental, teniendo en cuenta que tiene un alcance descriptivo mediante la aplicación de una encuesta, considerando 68 ítems que corresponden a 12 dimensiones dividido en dos bloques; el primero permitió obtener datos generales sobre el encuestado y el segundo, la exploración de datos que dan a conocer la satisfacción global, el liderazgo, grado de confianza, buena comunicación, sentimientos de trabajo útil, responsabilidad, compromiso, recompensas justas, presiones razonables, estructura, burocracia y participación.

Con referencia a las características de las variables del clima organizacional, (Hernandez J. Y Morales, 2016), identificaron que las personas reportan niveles poco satisfactorios frente a las presiones razonables de empleo, oportunidades, estructura y burocracia; con base a este análisis se determina que la prestación de servicios mantiene un ritmo y una carga laboral que representa alto desgaste de los trabajadores; como consecuencia este mantiene una continua relación con los compañeros de trabajo sumado a la presión, factor de peso que facilita las circunstancias de estrés laboral, los resultados refieren que los trabajadores sienten que su trabajo no es valorado, que en consecuencia resulta la falta de compromiso de los trabajadores con la empresa. Aunado a esto los autores también evidenciaron que la infraestructura física de la organización no es la más adecuada para el desarrollo de las diferentes actividades, lo que refleja bajo interés empresarial al percibirse que los directivos reducen su campo de acción a vigilancia de operación de la

empresa.

En este sentido (Hernandez J. Y Morales, 2016), determinaron que el resultado tal vez más importante en la investigación, es que el sentir de los empleados está en un grado de satisfacción media. De igual forma establecieron que las recomendaciones más adecuadas serían: realizar una revisión de políticas y procedimientos, establecer las adecuaciones físicas, elaborar un plan de reconocimiento, elaborar un tablero donde se compare la productividad de los trabajadores y establecer plan de rotación de personal.

(Hernandez J. Y Morales, 2016), finalmente consideraron de acuerdo a la evidencia que la empresa está determinada por la relación del personal, siendo consecuentes con la identificación de 4 áreas que demandan acción de mejora: (1) la presión es un factor impulsador del estrés laboral, (2) la percepción del trabajo es que no es valorado, (3) la infraestructura de la empresa requiere mejoras físicas y (4) el campo de acción del área gerencial se ve reducido a vigilar la operación de la empresa.

La generación de investigaciones enfocadas al clima organizacional cada vez más genera evidencias sobre causales que estarían influyendo de forma negativa en el normal desarrollo de la organización.

Para (Cortés D Y Leal, 2019), la psicología social y administrativa, ha desarrollado métodos para evaluar el clima organizacional dentro de determinada organización o un área específica cuando son demasiados grandes, con el fin de mejorar creando estrategias como capacitaciones o talleres con los empleados. Este artículo se enfoca en describir cómo aplicar la pedagogía dialogante basada en la forma como aprenden los adultos y por medio del fortalecimiento de las competencias socio afectivo que permitirán resolver conflictos de manera tranquila, sosteniendo las buenas relaciones como ser que tiene la necesidad de relacionarse con otras personas. Así

mismo puntualizan que las personas son el talento humano de una empresa y está a la vez tiene su propio objetivo generar rentabilidad para permanecer competitiva en el mercado, es por ello que su esfuerzo se concentra muchas veces en el aumento de sus ventas. En consecuencia, el clima laboral entendiéndose como el estado de ánimo de la empresa un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar su sostenimiento. Se analiza el clima organizacional como un activo donde se hace necesario fortalecer las relaciones socio-laborales aumentando la felicidad del trabajador alcanzando que este tenga una percepción positiva de su entorno.

El diseño de la investigación de (Cortés D Y Leal, 2019) es cuantitativo dirigido a dos grupos de personas, uno de control al que se le aplicaron pretest y posttest, el otro grupo fue experimental donde se aplicaron los dos test y se llevó a cabo el desarrollo de la metodología propuesta. Los autores utilizaron medios y métodos empíricos como: observación, encuestas y revisión documental de la problemática.

(Cortés D Y Leal, 2019), aplicaron el cuestionario a 80 personas de la empresa Claro Colombia ubicada en la ciudad de Medellín, 40 de estos eran del grupo intacto de control, elegido al azar, los otros 40 fueron del grupo experimental quienes accedieron voluntariamente al estudio. Los autores eligieron la población objeto del área de proyectos, comercial, servicio, mantenimiento, operaciones, logística y corporativo.

(Cortés D Y Leal, 2019), mediante técnicas de dialogo e interacción grupal, exploraron las competencias de cooperación y relaciones interpersonales; tuvieron como referente teórico para el diseño de los talleres “la inteligencia emocional de Daniel Goleman, filosofía tolteca de Miguel Ruiz, inteligencias múltiples de Howard Gardner, la ontología del lenguaje explicada por Rafael Echavarría, la pedagogía dialogante de Julián de Zubiría la didáctica para aprendizaje de adultos de George Homans y el aprendizaje experiencial de David Kolb”. Seguidamente lo

autores formaron grupos de 12 personas a quienes dictaron talleres de forma semanal con una duración de 90 minutos, completando 7 talleres.

Los autores (Cortés D Y Leal, 2019) determinaron que el grupo intacto de control no demostró mejora entre el pretest y posttest, indicando que el 50% de los ítem mostraron disminución en la medición, relacionando que este resultado podría obedecer a unos cambios internos recientes que se llevaron a cabo al interior de la organización, puntualizando en la evidencia de la necesidad de realizar intervenciones a los trabajadores para que mejore el relacionamiento y el trabajo en equipo,

Los puntajes generales analizados por (Cortés D Y Leal, 2019), muestran que hubo una ligera reducción del 2% en las actividades colaborativas y relaciones interpersonales. También identificaron que varias personas manifestaron no asistir a las actividades programadas por la empresa o compañero porque no sienten afinidad con las mismas, de igual forma evidenciaron que algunos trabajadores consideran que se les ha aumentado la carga laboral y que algunos compañeros han estado muy ocupados como para colaborarles por lo cual no piden ayuda, entre tanto algunos encuestados dejan entrever la falta de confianza ya que no comunican información importante y/o relevante que debe ser de conocimiento de sus superiores, la desconfianza les supone que su voz no será escuchada.

Frente al grupo experimental, estos autores (Cortés D Y Leal, 2019), evidenciaron un cambio positivo en las dimensiones evaluadas; el clima laboral y las relaciones interpersonales mejoraron un 22%, por lo que refieren que fue acertada la opción de escoger las dimensiones de IMCOC, teniendo en cuenta que se pudieron impactar de forma positiva y aumentaron después de la aplicación de la metodología. Los autores destacan que los resultados demuestran que si es posible mejorar el clima laboral desde las variables de cooperación y relacionamiento

interpersonal.

De acuerdo a (Gonzalez J, 2018), definieron el liderazgo como un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados, exponen la influencia del liderazgo en las empresas como un importante factor que potencializa el compromiso de los empleados para ayudar al cumplimiento de la visión, misión, las actividades de dirección, la planificación, la organización y la toma de decisiones; que no son efectivas hasta que el líder estimula motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos. Estos autores utilizaron la metodología de investigación de corte cualitativo aplicado a una empresa de la ciudad de Ambato, en el Ecuador donde se analizó el liderazgo y el clima laboral aplicando encuestas y entrevistas una muestra de (50) empleados.

Los investigadores (Gonzalez J, 2018) llevaron a cabo la observación directa de los empleados y ejecutivos de la empresa, así mismo registraron minuciosamente los hechos, donde lograron identificar una marcada deficiencia en la comunicación de los empleados siendo consecuente con factores de desconfianza y dudas al interior de los miembros. De igual forma describen que esta situación estaría determinando diferentes conflictos internos como: desmotivación que afecta la productividad y el rendimiento haciéndose generalizado un malestar laboral.

Al analizar los datos recolectados (Gonzalez J, 2018), lograron identificar que el 72% de la población consideró que no se mantiene un buen liderazgo en la empresa; mientras que un 24% consideró que el liderazgo es parcialmente bueno, solamente un 4% lo consideró bueno, en cuanto al aspecto compromiso de trabajo, el 50% del grupo laboral manifestó que no existe compromiso de trabajo, por parte de las autoridades de la empresa, mientras que un 40% señaló que el compromiso de las autoridades es parcial. Solo una minoría (10%) mencionó que las

autoridades si tienen compromiso con la empresa; en cuanto al clima organizacional, el 52% de la población señalaron la carencia de un buen clima organizacional. De igual forma evidenciaron que no hay alto grado de satisfacción de los empleados siendo consecuente también con la falta de compromiso de las autoridades de la empresa por satisfacer las necesidades de los trabajadores, se evidencia también que la falta de compromiso laboral genera un mal clima, aumenta las rotaciones del personal aumentando costos de producción y capacitación de personal.

(Gonzalez J, 2018), también evidenciaron afectación por experimentación alta de estrés por exceso de trabajo y en cuanto a la evaluación de los directivos de la empresa, los más jóvenes mostraron desinterés por el buen funcionamiento de la empresa. Determinan que los trabajadores están expuestos a factores contaminantes que alteran el organismo, deterioran el estado físico y psicológico, teniendo conexidad con las altas cargas laborales, a esto se le suma también algunos factores ambientales como el exceso de ruidos, calor, frío y humedad lo que da como resultado un trabajo pesado.

En cuanto al clima organizacional, de acuerdo a lo evidenciado por (Gonzalez J, 2018), el 52% de la población objeto del estudio, manifestó que esta variable no es adecuada en la empresa, provocando fallas en el comportamiento administrativo y técnico de la empresa.

Finalmente (Gonzalez J, 2018), concluyeron que la empresa tiene un manejo deficiente de la comunicación entre los colaboradores y las autoridades, lo cual afecta al clima organizacional y las relaciones interpersonales, siendo un factor que afecta de manera directa la motivación, disminuye la productividad y genera desconfianza entre las autoridades y los colaboradores del área técnica y administrativa. Así mismo generaron una serie de recomendaciones para mejorar las condiciones de trabajo, establecer características adecuadas, diagnosticar cuánto y cómo se

afecta la salud física y mental de todos los miembros de la organización y a partir de sus resultados elaborar un método de aplicación para mejora.

(Cardona R Y Cruz Z, 2014), realizaron una caracterización de instrumentos para la evaluación del clima organizacional, con una revisión literaria de los últimos 15 años, encontrando que existen un grupo de 8 dimensiones que están presentes en la mayoría de los instrumentos: “toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.” Los autores presentaron la investigación con un enfoque cuantitativo (empírico - analítico) descriptivo, que busca identificar las características esenciales que componen el clima organizacional en diferentes instrumentos de evaluación analizando de forma psicométrica las propiedades y sus puntajes.

(Cardona R Y Cruz Z, 2014), refieren que la metodología de la investigación se basó en la revisión sistémica literaria en publicaciones no menor a 15 años, la información recolectada de 10 muestras y se tabulo en tablas de Excel.

Finalmente (Cardona R Y Cruz Z, 2014), logran concluir que no hay un instrumento que abarque los 8 factores, no obstante, el ICO, citando al autor (Rodríguez et al., 2010), es el que mejor se adapta, teniendo en cuenta que evalúa 7 dimensiones, exceptuando solo a estructura organizacional. De igual forma los autores relacionan el IPAO citando a (Gómez, 2004), el OCM citando a (Patterson et al., 2005) y el BSC citando a (Silva et al., 2011) los cuales se ubican en segundo nivel ya que logran evaluar 6 de los 8 aspectos; en contra posición el IPAO exceptúa la motivación y supervisión, el OCM no permite medir la motivación y el sistema de recompensas e incentivos, sin embargo, el BSC no evalúa la apertura organizacional y la supervisión. Los autores les llaman la atención que, aunque el ICO sea el instrumento con mayor adecuación al

grupo de los 8 factores, no tiene evidencias que verifiquen las propiedades psicométricas, exhortando hacer que su uso sea con la mayor precaución.

Los autores (Cardona R Y Cruz Z, 2014), terminan describiendo que teniendo en cuenta la relación de coeficiente de confiabilidad, número ítems y la adaptabilidad a los 8 factores evaluados el IPAQ es el instrumento que presenta mejores resultados ya que relaciona coeficiente de confiabilidad con la extensión media de la prueba.

Según (Cortes, 2009), se llevó a cabo la evaluación del clima organizacional del hospital Dr. Luis.F. Nachon de la ciudad de Xalapa Veracruz Mexico, basado en el modelo de análisis de clima organizacional propuesto por la OPS, donde se definen o identifican 4 dimensiones de evaluación, descritos por (Cortes, 2009) así:

Liderazgo: definido como la influencia que un individuo determinado influye en diferentes escenarios de interacción encaminado a cumplir metas u objetivos, generando ideas, direccionando actividades.

Motivación: acciones, reacciones y actitudes naturales de una persona que se hacen presentes de acuerdo a un estímulo que se antepone.

Reciprocidad: efecto condescendiente de dar y recibir entre el trabajo y la organización, acción que debe ser mutua.

Participación: Aporte de diferentes personas y grupos en el logro de objetivos.

La pregunta base que dio inicio a la investigación de (Cortes, 2009) es ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que prevalecen en el Hospital “Dr. Luis F. Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el 2009?

Para la elaboración del diagnóstico del clima organizacional del Hospital “Dr. Luis F.

Nachón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz, (Cortes, 2009), lo ubicó como un estudio para el análisis y alcance de los objetivos, de tipo descriptivo, ya que su objetivo es definir las propiedades de un grupo, las dimensiones del clima organizacional definidas por la OPS, mencionadas por (Cortes, 2009): motivación, liderazgo, participación y reciprocidad. El periodo y secuencia del estudio fue transversal, teniendo en cuenta que solo requirió de un instrumento para acceder a la información necesaria para el análisis de medición de variables.

De acuerdo al investigador (Cortes, 2009), la aplicación del método fue de tipo observacional, toda vez que solo se describió el fenómeno, sin manipular las variables del proceso, ya que el clima organizacional se desarrolla sin necesidad de ser intervenido.

Las cuatro variables que así mismo se subdividen cada una en 4 dimensiones. De acuerdo al instrumento propuesto por la OPS, descrita por (Cortes, 2009), se destinan 5 afirmaciones en las que en donde la respuesta es falsa (f) o verdadero (V), a las cuales se les califica valores de 1 a 0 a las respuestas tanto a favor como en contra de un clima organizacional satisfactorio.

(Cortes, 2009) utilizó una base de datos en un programa definido como Statistical Package for the Social Sciences 17(SPSS), teniendo en cuenta que contiene todas las pruebas estadísticas utilizadas en el análisis. La primera parte fue un análisis descriptivo donde obtuvieron los promedios, después se sumaron los ítems correspondientes a cada dimensión, se categorizaron tres niveles, satisfactorio (alto), poco satisfactorio (medio) y no satisfactorio (bajo), los resultados de cada dimensión se promediaron para obtener la categoría de la variable. El resultado final mostró que el liderazgo tuvo una evaluación de poco satisfactorio, reciprocidad, no satisfactorio, participación no satisfactoria, motivación no satisfactoria; por lo cual el diagnóstico del clima organizacional fue no satisfactorio.

En ciudad de Sangolqui Ecuador, (R. Rodriguez. Guerrero, 2015) llevó a cabo una investigación en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, siendo consecuente con los impulsos de una reforma de mejora en las instituciones públicas, con el fin de evaluar el clima organizacional y poder conocer el impacto generado por la implementación de varias políticas públicas en este sector; una vez conocidos los elementos reales que preceden el clima laboral en el sector público analizado, se generan propuestas, que de ser implementadas, contribuyen al proceso de transformación efectiva en el talento humano.

(R. Rodriguez. Guerrero, 2015) Utilizó como metodología de estudio la Investigación Acción Anticipada (IAP) requiriendo de una estructura mínima que para este caso incluye las siguientes fases:

Formulación del problema

Objetivos de la investigación

Técnicas a utilizarse, se describen las técnicas utilizadas en la investigación: la observación, entrevista al experto y la encuesta.

Hipótesis.

Variables – clima laboral y cultura organizacional.

Trabajo de campo.

Procesamiento y análisis de datos.

Representaciones gráficas y análisis cualitativos.

Integración de resultados.

Conclusiones

Diagnóstico.

(R. Rodríguez. Guerrero, 2015) utilizó tres técnicas, la observación, llevada a cabo durante un año recopilando información puntual de forma mensual relacionada con el talento humano, seguido de una entrevista estructurada realizada a cinco expertos relacionados con la gestión del talento humano, la tercera técnica fue otra encuesta aplicada sobre variables del clima organizacional aplicada a todo el personal de la entidad pública de todos los niveles.

La aplicación de estas tres técnicas le permitieron a (R. Rodríguez. Guerrero, 2015) concluir que el clima laboral en el Ministerio de coordinación de Desarrollo Social es percibido de manera positiva por sus miembros, entre tanto, hay algunos aspectos que son necesarios fortalecer como por ejemplo, una gestión organizacional por procesos y la implementación de un plan de recompensas o estímulos que motiven el desempeño laboral con eficiencia y eficacia, pudiendo relacionarse con actividades de desarrollo personal, se destaca que la mayoría de sus miembros presentan inestabilidad teniendo en cuenta que existe mayoría contractual ocasional no mayor a 24 meses.

(Guillen, 2018) llevó a cabo una investigación de evaluación del clima laboral en la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA), teniendo en cuenta que en el año 2016 se implementó el sistema SAP (Sistema de Información ERP que integra todas las áreas funcionales del negocio generando procesos más eficientes y una mejor toma de decisiones gerenciales) y esto habría generado algunos factores negativos en la modificación de puestos de trabajo y disminución del personal, en consecuencia se ha visto afectado el clima organizacional evidenciándose un egoísmo interno para buscar apoyo, falta de interacción entre los grupos y descontento del personal al sentirse amenazados por posibles despidos, situación que es consecuente con el mal desempeño laboral.

Para la recolección de los datos (Guillen, 2018) utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario que permite una recogida de información apta para medición y la manera de realizar preguntas; otra muestra es la entrevista respondiendo preguntas a un cuestionario y protegiendo el anonimato de las personas. En este caso se utilizó un cuestionario para la percepción del clima organizacional y desempeño laboral.

(Guillen, 2018) finalmente concluyó de acuerdo al tratamiento de los datos recolectados que el clima organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA), logrando inferir que entre mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor va a desarrollarse el desempeño laboral de la empresa.

(Bobadilla Merlo - California Carmen, 2017) desarrollaron un trabajo investigativo del clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo Perú, para determinar la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios que allí se desempeñan; el tipo de método utilizado es investigación descriptiva correlacional, la escala de calificación es de tipo Likert y una encuesta de desempeño laboral, para medir la relación de estas dos variables se trabajó con el método descriptivo y un diseño descriptivo correlacional.

En el resultado de la investigación (Bobadilla Merlo - California Carmen, 2017) comprobaron que existen una relación entre clima organizacional y desempeño laboral, en nivel bueno de clima organizacional se encuentran dos institutos el Franklin Roosevelt y San Pedro; en nivel regular Santiago Antúnez de Mayolo y Eugenio Paccelly. De manera global tres institutos presentan un nivel de desempeño laboral logrado, solo uno se encuentra en proceso.

5.2 Marco Teórico.

5.2.1 Teoría de Desarrollo Organizacional.

La teoría de desarrollo organizacional (DO) que se centra en el lado humano de la empresa, instaurándose como una herramienta que logra alcanzar la eficacia de una organización, mediante un proceso (Hernandez A, 2017), y que muchos autores han dado diferentes significados como Chiavenato(2001), a través del desarrollo organizacional y liderado por la alta gerencia, se pretende mejorar los problemas de cultura organizacional asimismo Beckhard (1996) aporta que el DO aumenta la eficiencia y tranquilidad de toda la empresa.

Según(Hernandez A, 2017) (...)“*El DO Organizacional es el proceso mediante el cual la organización diagnóstica evalúa las conductas, los valores las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad*” (p.29); Esto con el fin de que los empresarios junto con sus colaboradores se unan en su solo equipo, con el objetivo de cumplir las metas organizacionales y personales, implementando un sentido de pertenencia, bajo un ambiente donde se destaque el compromiso de cada individuo porque se siente incentivado, gracias al nivel de confianza depositado por la alta gerencia, esto busca integrar todas las áreas de la empresa, operativa, administrativa y clientes.

5.2.1 Teoría Administración de Recursos Humanos.

Las empresas a través del tiempo se han convertido en un factor fundamental para el desarrollo económico de un país ya que estas pueden producir un servicio o un bien para satisfacer las necesidades de los seres humanos, también cabe destacar que gracias a su actividad económica estas son portadores de empleo para las personas. En consecuencia

según (Chiavenato, 2009) *“el contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones”* (p.4), en este sentido las personas y las organizaciones se necesitan para cumplir sus metas, creando un vínculo recíproco donde las dos partes unen sus esfuerzos para cumplir las metas, las organizaciones necesitan de su talento humano para alcanzar su misión y sus colaboradores gracias a su conocimiento, tiempo, esfuerzo, logran sus objetivos individuales.

Los Principales objetivos de la administración de recursos humanos es *“Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas, aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, construir la mejor empresa y el mejor equipo”* Chiavenato (p. 11-12-13) todos estos objetivos de la administración de recursos humanos constituyen empresas exitosas, porque se han dado cuenta *“de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados”* Chiavenato (p.11).

5.2.2 Riesgo Psicosocial.

Riesgo Psicosocial Comprendido por (Victor H Charria Kewy V Sarsosa Felipe A, 2011), como los escenarios que constituyen la condición experimental de las personas relacionadas con su entorno social y/u organizacional, generado por la actividad laboral, escenarios organizacionales, ambientales o de la persona que pueden afectar directamente el bienestar y salud (física, psíquica y social).

De igual forma (Victor H Charria Kewy V Sarsosa Felipe A, 2011), afirman que los

riesgos son factores que se constituyen bajo determinadas condiciones de intensidad y tiempo de exposición generando estrés, afectando negativamente a la salubridad emocional de trabajadores, cognoscitiva, comportamental y fisiológicamente. A nivel organizacional se perciben en casos de ausentismo laboral, rotación, accidentalidad y deficiencia en el desempeño laboral.

De acuerdo a (Osorio J y Cardenas L, 2016), el estrés laboral se constituye como la evidencia de riesgos psicosociales con altas probabilidades de afectar la salud de los trabajadores y la organización o la empresa a medio y largo plazo.

Así mismo (Osorio J y Cardenas L, 2016), definen, que de acuerdo a diferentes estudios el estrés se determina como un patrón de reacciones o respuestas frente a exposiciones intensas de exigencias externas, generando consigo desequilibrio entre el estímulo y respuesta.

5.2.3 Clima Organizacional.

El Clima Organizacional, las primeras pronunciaciones al concepto de clima organizacional lo dieron Lewin, Lippit y White (1939) como juicios a la atmósfera social postulando 6 dimensiones, “*conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo*”(Cardona R Y Cruz Z, 2014)(p.2), de otra parte Schneider y Hall (1972); dicen que el clima organizacional se concreta como un grupo de percepciones que una empresa tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos donde participan todos los miembros de la misma.

En base a estas afirmaciones, y que según (Cardona R Y Cruz Z, 2014), mostraron las dimensiones evaluadas, lograron identificar las variables que más se acercaba a la evaluación de un clima organizacional y que fueron, toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación, el sistema de recompensas y la apertura organizacional, todas

estas variables pueden determinar la plataforma para diagnosticar el clima organizacional en general.

La teoría de los sistema de Rensis Likert citado por (Brunet, 1987) investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional quien afirma que el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, esto influye a la motivación y cumplimiento de metas de la organización porque una buena percepción de ambiente laboral ayudara a que la productividad aumente, pero si se percibe un ambiente laboral desfavorable traerá también repercusiones negativas. Likert establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización , Likert citado por (Roa, 2004), sostuvo que el clima organizacional está compuesto por 8 dimensiones como se describen en la tabla 1; así mismo establecen diferentes tipos de variables, como las variables Causales, Variables intermedias orientadas a medir el estado interno de la organización como la motivación, rendimiento, comunicación, toma de decisiones, Variables finales son las variables dependientes orientadas a establecer resultados obtenidas por la organización como en la productividad, los gastos, las ganancias y las perdidas, la interacción de estas variables tiene como fin determinar los tipos de organizaciones que son autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, estos dos tipos de organizaciones no son los adecuados ya que se caracterizan por un liderazgo autoritario que no deposita confianza a sus empleados y las decisiones son tomadas desde arriba para su estricto cumplimiento , también existen Consultivo y participativo estos dos tipos de organizaciones es el ideal ya que fomentan la participación de todos los trabajadores incluidos gerentes para la toma de decisiones, la comunicación es muy fluida ya que no es solo descendente sino también de forma lateral.

Tabla 1

Dimensiones del clima organizacional según Likert

No	Dimensiones	Definición
1	Método de Mando	Manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2	Motivación	Relacionado con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
3	Comunicación	Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y a la manera de ejercerlos
4	Influencia e Interacción	Referido a la importancia de la relación supervisor - subordinado para establecer y cumplir objetivos
5	Toma de Decisiones y Resolución de Problemas	Referido a la pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como en la distribución de las funciones
6	Planificación	Estrategias utilizadas para establecer objetivos y directrices organizacionales
7	Control	Referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales
8	Capacitación y adiestramiento	Referidos a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada

Nota: Esta tabla muestra la reacción la explicación de las 8 dimensiones de Likert, (Roa, 2004)

5.2.4 Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Universidad del Rosario de Bogotá, ha desarrollado desde 1980 este instrumento para la medición del clima organizacional validado en varias empresas del país lo que ha permitido su constante evolución; (BRAVO - DIAZ. A.M, 2018) Este instrumento consta de 45 preguntas que evalúan 7 dimensiones así mismo las respuestas se cuantifican en una escala Likert de 7 opciones. Donde las respuestas que se califican de 5, 6 y 7 refieren un clima organizacional favorable. La respuesta de opción 4 es considerado neutro y finalmente las respuestas que se califican como 1, 2 y 3 describen un clima organizacional desfavorable.

Tabla 2

Descripción de dimensiones de Carlos Méndez

Dimensión	Definición	Preguntas
Objetivos	Corresponde al conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa	1,2,3
Cooperación	Se refiere a la asociación entre miembros de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos.	4 a la 13
Liderazgo	Percepción sobre el estilo de dirección y control de grupo.	14 a la 22
Toma de decisiones	Teniendo en cuenta el estilo de liderazgo y la forma de participación en las decisiones de la empresa.	23 a la 26
Relaciones interpersonales	Percepción sobre el trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza y relaciones con los superiores	27 a la 32
Motivación	A cargo de quienes lideran equipos o tienen funciones directivas	33 a la 39

Control	Validación del cumplimiento de objetivos a partir del trabajo realizado en un determinado tiempo	40 a la 45
----------------	--	------------

Nota: Esta tabla muestra la reacción que tienen las 45 preguntas con cada una de las 7 dimensiones de Carlos Méndez, Autoría propia.

5.2.5 Test de clima organizacional (TECLA)

En Colombia se desarrolló un instrumento denominado “Test de clima organizacional (TECLA), diseñado por el profesor de la Universidad de los Andes, Jhon Sudarsky, en el año 1977, basándose en la teoría motivacional del McClelland y Atkinson (BRAVO - DIAZ. A.M, 2018), (p.16), donde se logra captar las insuficiencias o necesidades en las dimensiones de conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. Este instrumento de carácter cuantitativo consta de 90 interrogantes con opciones de respuesta Verdadero o Falso y unas preguntas de control. Aplicado el instrumento permite determinar un plan de acción limitándose a las necesidades de la empresa como en el ámbito económico.

5.2.6 Encuesta de clima organizacional ECO

Es un instrumento factorial o técnica estadística, diseñado en Colombia por Cincel Ltda; desde el año 1990 creada por el señor Fernando Toro Alvarez (Cortes & R, 2004). Esta herramienta evalúa 49 ítem con una escala de calificación Likert de 1 a 5 donde 0 corresponde a no estoy seguro del asunto, 1 significa totalmente en desacuerdo, 2 en parte desacuerdo, 3 en parte de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo, los factores evaluados son relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad, coherencia en la dirección y valores colectivos. (BRAVO - DIAZ. A.M, 2018) (p.16).

5.3 Marco Legal

El marco legal consultado para este proyecto se tuvo en cuenta las diferentes leyes decretos, resoluciones relacionado con la normatividad legal vigente que rige en Colombia y que a continuación relaciono.

Ley 100 de 1993 (COLOMBIA, 1993) Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Ley 1562 del 11 julio del 2001 (COLOMBIA C. D., 2912) Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.

Resolución 2013 de 1986 Art 1,10, (Salud, 1986) Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.

Artículo primero. Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente Resolución.

Artículo diez. El comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial es un organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional dentro de la empresa y no se ocupará por lo tanto de tramitar asuntos referentes a la relación contractual - laboral

propriadamente dicha, los problemas de personal, disciplinario o sindicales; ellos se ventilan en otros organismos y están sujetos a reglamentación distinta.

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

Decreto 1072 de 2015 (MINISTERIO DE TRABAJO , 2015), Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, donde todas las organizaciones sin importar naturaleza o tamaño deben implementar el sistema de la gestión seguridad y salud en el trabajo. Dentro de este reglamento está estipulado, la identificación de peligros evaluación y valoración de riesgos.

Resolución 2404 del 2019 (MINISTERIO DE TRABAJO, 2019) Se adoptan los referentes técnicos mínimos y obligatorios para la identificación, evaluación, monitoreo e intervención de los factores de Riesgo Psicosocial. Se establecen 15 instrumentos y protocolos como la batería de Riesgo Psicosocial entre otros, para empresas con riesgo alto se debe realizar de manera anual y riesgo medio y bajo cada 2 Años.

6 Marco Metodológico De La Investigación

6.1 Paradigma.

Según lo menciona Carlos ramos en su cita (Ricoy, 2006) indica que el “paradigma

positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. Basado en el concepto anterior nuestro de trabajo de investigación se fundamenta en el paradigma positivista, teniendo cuenta que se va a realizar un análisis de datos arrojados por un método de evaluación de clima organización, lo que permitirá obtener resultados que podrán ser analizados estadísticamente.

6.2 Tipo de investigación.

La presente investigación fue desarrollada mediante el método de investigación cuantitativa de tipo descriptiva ya que se recolectaron datos para el posterior análisis de las variables que permiten evaluar el clima organización mediante la aplicación de encuesta.

6.3 Fases

El desarrollo de este proyecto se ejecutó en 3 fases que a continuación se describen

6.3.1 Fase 1.

Evaluar el clima organizacional de la empresa CMM Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U.

Para dar desarrollo a esta fase fue necesario conocer la percepción que tenían los trabajadores de la empresa sobre el clima organizacional, para ello se aplicó un instrumento para medir el clima organizacional en las empresas colombianas denominado (IMCOC) implementado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez desde el año de 1980 (Mendez, 2006), consiste en la aplicación de una encuesta (Ver anexo 1) de 45 preguntas donde se miden 7 dimensiones.

Las respuestas se cuantificaron en una escala Likert con 7 opciones, donde (1, 2,3) es la

valoración más desfavorable, la opción (4) es una percepción imparcial o neutral, la opción (5, 6,7) corresponde a una valoración muy favorable.

De acuerdo a lo anterior para garantizar la participación voluntaria de los empleados, se diligencio formulario de consentimiento informado donde se describe de forma sintética en que consiste el proceso de investigación que se viene desarrollando y como su participación es importante en la obtención de resultados que permitió arrojar estrategias de mejoramiento como cumplimiento de nuestro requisito académico, cada participante de la empresa leyó y autorizo su participación.

6.3.2 Fase 2.

Determinar la influencia de las dimensiones del clima organizacional en las fortalezas y debilidades la empresa CMM Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U.

Una vez obtenidos los datos a través del instrumento de medición que se aplicó a todos los trabajadores de la empresa CMM serán tabulados mediante el uso de la herramienta ofimática Excel el cual permite la generación grafica de los resultados, permitiendo realizar el análisis de las dimensiones y su influencia de estas en las fortalezas y debilidades de la empresa.

El instrumento que se aplicara para el desarrollo de este objetivo es la herramienta MIC MAC el cual consiste en un análisis estructural a partir de una matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación que busca identificar las variables influyentes y dependientes del estudio, para ello se definieron las variables como las dimensiones del clima organizacional según IMCOC , junto con las debilidades y fortalezas de la matriz DOFA de la empresa , con el fin de intervenir las debilidades más influyentes.

6.3.1 Fase 3.

Elaborar y proponer estrategias para mejora de clima organizacional de la empresa CMM.

Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U

En esta fase se propondrá a la alta gerencia de CMM. Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U un plan de mejoramiento donde se establecerán la estrategia para cada dimensión analizada, además se sugerirá un responsable para su eventual cumplimiento.

6.4 Recolección de la información

6.4.1 Fuentes.

En la presente investigación se hace necesario acudir a fuentes de información clara y precisa, de igual manera a técnicas de recolección, con el fin de explorar, describir y explicar los hechos o fenómenos que definen el problema de investigación

Fuentes primarias: Para la recolección de información de fuentes primarias se utilizarán encuestas aplicadas para la evaluación del clima organizacional a todos los empleos de la empresa, y gerente de la empresa CMM.

Fuentes Secundarias: Artículos de revista, Libros, tesis de grado

6.4.2 Población

Para efectos del presente estudio la muestra estará conformada por la totalidad del personal que labora en la empresa CMM. Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U conformados por 22 personas del área operativa y 4 personas de área administrativa, para un total de la muestra de 26 personas.

6.4.3 Técnica

El instrumento utilizado para la evaluación del clima organizacional fue el (IMCOC) implementado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez desde el año de 1980 el cual permite evaluar la opinión y actitudes permitiendo a los encuestados calificar las respuestas puntuadas en un rango de valores permitiendo conocer el grado de conformidad de cada de las categorías. El instrumento está orientado en 7 dimensiones que constituyen el clima organizacional de la empresa evaluadas mediante 45 preguntas.

6.4.4 Procedimientos

El principal proceso que se realizó en este proyecto fue la aplicación de la encuesta para ello, una vez determinada la población a encuestar se definió la forma de la recolección de los datos, la cual se hizo de manera presencial en las instalaciones de la empresa.

6.5 Cronograma

En la tabla 4, se presenta el cronograma que se tiene establecido para el cumplimiento de las actividades.

Tabla 3

Cronograma para el desarrollo de las fases de la investigación

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Marco Metodológico		x	x	x	x	x										
Aplicación Encuestas							x	x	x	x						
Tabulación y Análisis													x			
Influencia de las dimensiones en la Matriz Fortalezas y Debilidades de CMM														x		
Planteamiento de Estrategias																x
Análisis Financiero							x	x								
Conclusiones y Recomendaciones															x	x

Nota: En esta tabla se definen los meses en los que se desarrollara las actividades de cada fase. Autoría propia

6.6 Análisis de la información

Para el análisis e interpretación de la información se dará mediante la tabulación de datos con ayuda de la herramienta ofimática Excel, que permitirá realizar una representación gráfica de los resultados.

7 Resultados

7.1 Fase 1

Evaluar el clima organizacional de la empresa CMM Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U.

A continuación, se representa la percepción de los 26 empleados de la empresa CMM. Construcciones Montajes y Mantenimiento E.U tienen sobre el clima organizacional con

respecto a las siete dimensiones evaluadas en el instrumento de medición de clima organizacional (objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones, motivación y control). Asimismo se tiene en cuenta la escala de medición de Likert donde establece que la calificación de 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable, la calificación de opción 4 es considerado neutro y las calificaciones de 1, 2 y 3 describen un clima organizacional desfavorable.

7.1.1 Descripción de la dimensión Objetivo

En la tabla 5 describe la dimensión de objetivos, la cual abarca aspectos como, conocimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa, inducción de políticas y objetivos; como resultado de esta se evidencio que el 88% de los empleados tiene conocimientos de los objetivos de la empresa , así mismo porcentaje de las personas que recibieron información sobre los objetivos y políticas en proceso de inducción corresponde también a un 88 % , con respecto a la percepción de que si con el cumplimiento de objetivos se obtiene un beneficio personal como acenso laboral, estabilidad laboral y otros el 38% de los encuestados se siente plenamente identificados.

Tabla 4

Descripción de la dimensión objetivo

Preguntas	Dimension Objetivo													
	Excelente		Bueno		Aceptable		Regulares		Malos		Muy Malos		Pésimos	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1.¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	12	46%	11	42%	3	12%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella	Toda La informacion		Suficiente informacion		Apenas la necesaria		Alguna informacion		Muy Poca		asi Ningun		Ninguna	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?	Plenamente		Gran satisfacción		Alguna satisfacción		Indiferente		Alguna Insatisfaccion		Gran Insatisfaccion		Insatisfaccion Abosluta	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	10	38%	9	35%	5	19%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%

Nota: En esta tabla se desglosa los resultados de las 3 primeras preguntas de la dimensión objetivo representando a Fi como el número de personas encuestadas y su porcentaje de participación. Autoría propia

De manera general en la tabla 6 se representa el consolidado de puntuación de las respuestas a las preguntas que asocian la dimensión objetivo, dando como promedio de 6.33; catalogándose como favorable de acuerdo a la escala Likert, donde obtener una puntuación de 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable.

Tabla 6

Consolidado de puntuación dimensión Objetivo

Dimensión	Promedio
Objetivos	6,35 6,62 6,04

Autoría propia.

7.1.2 Descripción de la dimensión Cooperación

En la tabla 6 describe la dimensión de cooperación , la cual abarca aspectos como como colaboración, compañerismo , participación en solucionar problemas de la empresa , integración, como resultado de estos se evidencio que el 93% de los trabajadores siempre están dispuestos a colaborar a sus compañeros, sin embargo solo el 19% frecuentemente se divierte con los compañeros de la empresa, de los encuestados un 35% expresan que su forma de participación en eventos organizados por empresa solo lo hacen como asistentes y un porcentaje del 4% lo hacen como líderes.

Tabla 5

Descripción de la dimensión cooperación

Preguntas	Dimension Cooperamos													
	Excelente		Bueno		Aceptable		Regulares		Mala		Muy Mala		Pesima	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:	12	46%	8	31%	5	19%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%
5. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	15	58%	9	35%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?	7. Como líder		6. Como organizador		5. Como colaborador		4. Simplemente participa		3. Participa porque le toca		2. Participa con desagrado		1. No participa	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	6	23%	4	15%	14	54%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%
7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su empresa?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	1	4%	4	15%	6	23%	8	31%	3	12%	2	8%	2	8%
8. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	1	4%	0	0%	3	12%	9	35%	9	35%	1	4%	3	12%
9. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?	7. Como Líder		6. Como organizador		5. Como colaborador		4. Simplemente participa		3. Participa porque le toca		2. Participa con desagrado		1. No participa	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	1	4%	1	4%	14	54%	9	35%	0	0%	0	0%	1	4%
10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda hacer el trabajo que les corresponde?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	1	4%	5	19%	5	19%	10	38%	4	15%	0	0%	1	4%
11. Fuera del horario laboral, ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	2	8%	0	0%	1	4%	12	46%	2	8%	2	8%	7	27%
12. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	2	8%	0	0%	1	4%	8	31%	3	12%	6	23%	6	23%
13. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su empresa?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	1	4%	4	15%	5	19%	6	23%	4	15%	3	12%	3	12%

Nota: En esta tabla se desglosa los resultados de las preguntas 4-13 de la dimensión cooperación representando a Fi como el número de personas encuestadas y su porcentaje de participación. Autoría propia

De manera general en la tabla 7 se representa el consolidado de puntuación de las respuestas a las preguntas que asocian la dimensión Cooperación, dando como promedio de 4.5; catalogándose como neutro e de acuerdo a la escala Likert, donde obtener una puntuación de 4

describe un clima organizacional neutro.

Tabla 6

Consolidado de puntuación dimensión Cooperación

Dimensión	Promedio
	6,19
	6,50
	5,54
	4,15
Cooperación	3,46
	4,62
	4,42
	3,23
	3,00
	3,88

Autoría propia

7.1.3 Descripción de la dimensión liderazgo

En la tabla 8 describe la dimensión de liderazgo, la cual abarca aspectos como acatamiento de órdenes de los jefes, control de trabajo por parte de jefes, conocimiento de funciones y responsabilidades, autonomía para el desarrollo de trabajo, comunicación a superiores ; como resultado de esta se evidencio que el 69% de los empleados solicitan ayuda a su superior para dar solución a problemas que se presentaron al desarrollar alguna actividad, así mismo el 64 % de los encuestados considera a su jefe como persona justa en la toma de decisiones y un 100% de los encuestados dan obediencia a sus jefes.

Tabla 7

Descripción de la dimensión liderazgo

Preguntas	Dimension Liderazgo													
	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
14. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?	14	54%	4	15%	2	8%	5	19%	1	4%	0	0%	0	0%
15. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?	8	31%	5	19%	2	8%	7	27%	2	8%	1	4%	1	4%
16. Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?	12	46%	5	19%	2	8%	6	23%	0	0%	1	4%	0	0%
17. ¿Su jefe (Director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?	16	62%	2	8%	1	4%	6	23%	0	0%	1	4%	0	0%
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?	23	88%	3	12%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
19. ¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?	15	58%	6	23%	1	4%	3	12%	1	4%	0	0%	0	0%
20. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	1	4%	5	19%	5	19%	10	38%	4	15%	0	0%	1	4%
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?	4	15%	3	12%	2	8%	12	46%	1	4%	1	4%	3	12%
22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	18	69%	6	23%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Nota: En esta tabla se desglosa los resultados de las preguntas 14-22 de la dimensión liderazgo representando a Fi como el número de personas encuestadas y su porcentaje de participación. Autoría propia

De manera general en la tabla 9 se representa el consolidado de puntuación de las respuestas a las preguntas que asocian la dimensión liderazgo, dando como promedio de 5.9; catalogándose como favorable de acuerdo a la escala Likert, donde obtener una puntuación de 5, 6 y 7

describen un clima organizacional favorable.

Tabla 8

Consolidado de puntuación dimensión Liderazgo

Dimensión	Promedio	
	5,96	
	5,12	
	5,77	
	5,96	
Liderazgo	6,88	5,9
	6,19	
	6,19	
	4,31	
	6,62	

Autoría propia

7.1.4 Descripción de la dimensión toma de decisiones.

En la Tabla 10 se describe la dimensión de toma de decisiones donde se evalúan aspectos como la participación del trabajador en la toma de decisiones de la empresa,

la capacidad o deseo que tiene el trabajador de asumir nuevas responsabilidades y la importancia que la alta dirección da a su personal a la hora de tomar decisiones, con respecto a lo anterior se evidenció que en un 38 % los empleados nunca toman decisiones sin consultar con el jefe, frente al deseo de asumir nuevas responsabilidades un 43% le gusta siempre o con frecuencia asumir responsabilidades, un 42% del personal no participa de las decisiones de la empresa y un 54% las directivas de la empresa cuenta con la situación del personal para tomar decisiones

Tabla 9

Descripción de la dimensión toma de decisiones

Preguntas	Toma de decisiones													
	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	0	0%	1	4%	2	8%	8	31%	5	19%	0	0%	10	38%
24. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	9	35%	2	8%	5	19%	8	31%	0	0%	2	8%	0	0%
25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	3	12%	5	19%	3	12%	4	15%	1	4%	2	8%	8	31%
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	6	23%	8	31%	2	8%	7	27%	0	0%	0	0%	3	12%

Nota: En esta tabla se desglosa los resultados de las preguntas 23-26 de la dimensión de toma de decisiones representando a Fi como el número de personas encuestadas y su porcentaje de participación. Autoría propia

De manera general en la tabla 11 se representa el consolidado de puntuación de las respuestas a las preguntas que asocian la dimensión toma de decisiones, dando como promedio de; 4,2 catalogándose como neutro de acuerdo a la escala Likert, donde obtener una puntuación de 4 describen un clima organizacional neutro.

Tabla 10

Consolidado de puntuación dimensión decisiones

Dimensión	Promedio
Toma De Decisiones	2,81
	5,23
	3,73
	5,04

Autoría propia

7.1.5 Descripción de la dimensión interpersonales

En la Tabla 11 se describe la dimensión relaciones interpersonales donde se evalúan aspectos sobre la relación con los compañeros de trabajo y jefes, se califica al jefe con respecto al trato, confianza que da a los trabajadores, como son los cambios que resultan en la empresa analizando el cómo se transmite la información. con respecto a lo anterior se evidencio que en 97% las relaciones entre compañeros u jefes es favorable, un 69% soluciona sus problemas con los compañeros o jefes, un 92% tiene una alta favorabilidad con respecto a la confianza que deposita el jefe a sus trabajadores y un 81% de los trabajadores considera que los directivos conocen los problemas que se presentan en los puestos de trabajo.

Tabla 11

Descripción de la dimensión interpersonal

Preguntas	Dimension interpersonal													
	Excelente		Bueno		Aceptable		Regulares		Mala		Muy Mala		Pesima	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
27. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	16	62%	8	31%	1	4%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%
28. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	11	42%	6	23%	1	4%	4	15%	2	8%	1	4%	1	4%
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	Excelente		Bueno		Aceptable		Regulares		Mala		Muy Mala		Pesima	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	14	54%	9	35%	2	8%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes	Excelente		Bueno		Aceptable		Regulares		Mala		Muy Mala		Pesima	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	6	23%	11	42%	7	27%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%
31. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?	7. Toda la información		6. Suficiente información		5. Apenas la necesaria		4. Alguna información		3. Muy poca		2. Casi ninguna		Ninguna	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	17	65%	4	15%	4	15%	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%
32. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su trabajo?	7. Los que les competen a ellos		6. Casi todos los que les competen		5. Algunos que les competen		4. Conocen todos los problemas		3. Desconocen casi todos		2. Conocen algunos		1. No conocen ninguno	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	9	35%	7	27%	5	19%	4	15%	0	0%	0	0%	1	4%

Nota: En esta tabla se desglosa los resultados de las preguntas 27-32 de la dimensión interpersonal representando a Fi como el número de personas encuestadas y su porcentaje de participación. Autoría propia

De manera general en la tabla 13 se representa el consolidado de puntuación de las respuestas a las preguntas que asocian la dimensión interpersonal, dando como promedio de 6 catalogándose como favorable de acuerdo a la escala Likert, donde obtener una puntuación de 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable.

Tabla 12

Consolidado de puntuación dimensión decisiones

Dimensión	Promedio
	6,50
	5,50
Relaciones	6,38
Interpersonales	5,81
	6,38
	5,65

Autoría propia

7.1.6 Descripción de la dimensión Motivación

La Tabla 14 se describe la dimensión de Motivación donde se identifica la percepción que tiene los trabajadores de la motivación en el trabajo, donde un 92% se siente satisfecho y considera que su trabajo es retribuido justamente; un 85% considera que el tiempo que le asignan para realizar su trabajo es favorable, con respecto a las recompensas el personal con un 81% lo considera favorable, se observa que un 69% del personal lleva en la empresa un tiempo entre un año y tres, mientras que el 46% tiene una antigüedad de 7 años o más.

Tabla 13

Descripción de la dimensión - Motivación

Preguntas	Dimension Motivacion													
	7. Realizado y Satisfecho		6. Realizado		5. Retribuido justamente		4. Conforme		3. Insatisfecho		2. Muy insatisfecho		1. Totalmente insatisfecho	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
33. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	12	46%	8	31%	4	15%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%
34. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	7. Realizado y satisfecho		6. Realizado		5. Retribuido justamente		4. Conforme		3. Insatisfecho		2. Muy insatisfecho		1. Totalmente insatisfecho	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	4	15%	5	19%	7	27%	8	31%	2	8%	0	0%	0	0%
35. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?	7. Contento y satisfecho		6. Contento		5. Bien, no le es desagradable		4. No le agrada, ni le satisface		3. Trabaja aquí por que toca		2. Muy insatisfecho		1. Totalmente satisfecho	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	13	50%	9	35%	4	15%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
36. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	7	27%	7	27%	2	8%	9	35%	1	4%	0	0%	0	0%
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	7. Excelentes		6. Buenas		5. Aceptables		4. Regulares		3. Malas		2. Muy Malas		1. Pesimas	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	4	15%	10	38%	7	27%	3	12%	1	4%	0	0%	1	4%
38. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?	7. Siete o Mas		6. Seis Años		5. Cinco Años		4. Cuatro Años		3. Tres años		2. Dos Años		1. Un año o menos años	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	6	23%	0	0%	2	8%	4	15%	2	8%	6	23%	6	23%
39. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?	7. Importante		6. Importante, está contento		5. Le importa, le satisface		4. Le es indiferente		3. Le da alguna importancia		2. Le da poca importancia		1. No le da importancia	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	11	42%	10	38%	5	19%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Nota: En esta tabla se desglosa los resultados de las preguntas 33-39 de la dimensión motivación representando a Fi como el número de personas encuestadas y su porcentaje de participación. Autoría propia

De manera general en la tabla 15 se representa el consolidado de puntuación de las respuestas a las preguntas que asocian la dimensión de motivación, dando como promedio de 5.43 catalogándose como favorable de acuerdo a la escala Likert, donde obtener una puntuación de 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable

Tabla 14

Consolidado de puntuación dimensión motivación

DIMENSION	PROMEDIO	
	6,15	
	5,04	
	6,35	
MOTIVACION	5,38	5,43
	5,35	
	3,54	
	6,23	

Autoría propia

7.1.7 Descripción de la dimensión Control

En la tabla 16 se evaluó la dimensión de control donde se tomaron en cuenta las revisiones de cómo se ejecutan, evalúan los resultados de trabajo y percepción de cómo se controlan las actividades de trabajo. En esta dimensión el 77% de los empleados aseguran que su trabajo es revisado constantemente, sin embargo, el 67% manifestó no conocen por parte de su jefe los resultados de su trabajo, a sí mismo el 58 % del personal está de acuerdo de como el jefe controla y supervisa el trabajo; un porcentaje correspondiente a 79% consideran que sus trabajos deben estar supervisados.

Tabla 15

Descripción de la dimensión – Control

Preguntas	Dimensión de control													
	7. Siempre		6. Con mucha frecuencia		5. Periódicamente		4. Algunas veces		3. Muy de vez en cuando		2. Casi nunca		1. Nunca	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
40. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	15	58%	5	19%	5	19%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%
41. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	11	42%	9	35%	3	12%	3	12%	0	0%	0	0%	0	0%
42. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	11	42%	6	23%	2	8%	4	15%	2	8%	1	4%	0	0%
43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?	8	31%	6	23%	10	38%	0	0%	2	8%	0	0%	0	0%
44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?	Excelente		Bueno		Aceptable		Regulares		Mala		Muy Mala		Pesima	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
	8	31%	7	27%	10	38%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%
45. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?	12	46%	6	23%	4	15%	2	8%	2	8%	0	0%	0	0%

Nota: En esta tabla se desglosa los resultados de las preguntas 39-45 de la dimensión motivación representando a Fi como el número de personas encuestadas y su porcentaje de participación.
Autoría propia

De manera general en la tabla 17 se representa el consolidado de puntuación de las respuestas a las preguntas que asocian la dimensión de motivación, dando como promedio de 5.92 catalogándose como favorable de acuerdo a la escala Likert, donde obtener una puntuación de 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable.

Tabla 16

Consolidado de puntuación dimensión control

Dimensión	Promedio	
	6,31	
	6,08	
Control	5,65	5,92
	5,69	
	5,85	
	5,92	

Autoría propia

7.2 Fase 2.

En esta fase se representa los gráficos obtenidos de la implementación de la herramienta MIC MAC el cual consiste en un análisis estructural a partir de una matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación que busca identificar las variables influyentes y dependientes del estudio, para ello se definieron las variables como las dimensiones del clima organizacional según IMCOC.

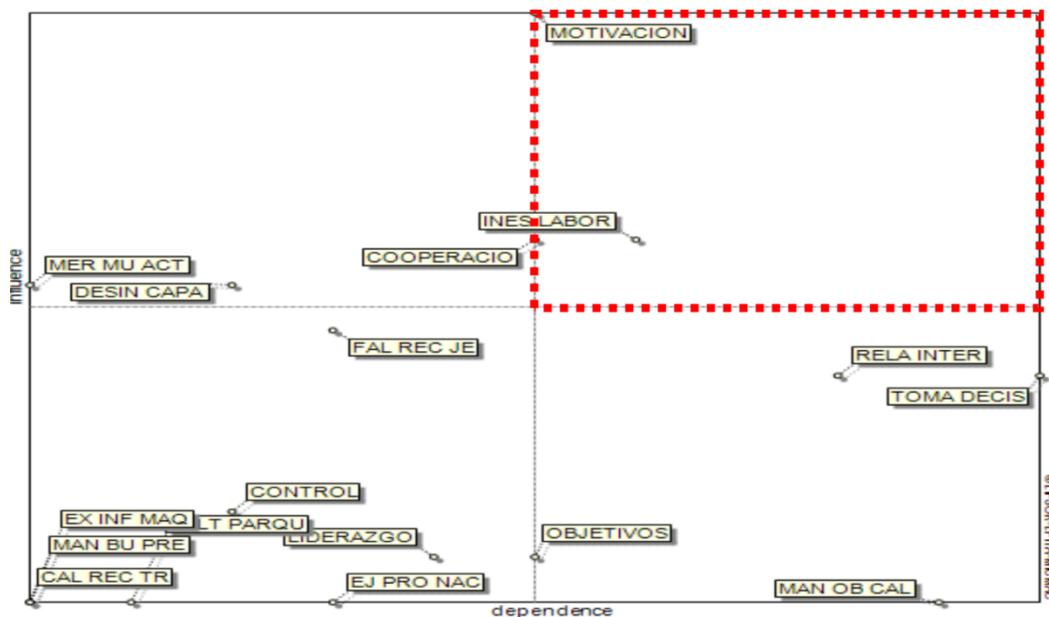
7.2.1 Influencia/Dependencia directa

La ilustración 1 muestra el mapa de influencia / dependencia directa del análisis de la matriz de impacto cruzado evidencia que la variable que representa riesgo es la inestabilidad laboral (INES LABOR), teniendo en cuenta que es relacionada como nudo crítico porque en este caso es independiente y a la vez muy dependiente. Esta variable también se considera muy inestable, puesto que cualquier acción sobre ella tiene consecuencia sobre las otras variables, en el caso que se presenten ciertas influencias indirectas, podría generar consecuencias que pueden producir un efecto boomerang que amplifica o bien detiene el impulso inicial, por ende, la variable (INES

LABOR), se le debe dar una prioridad ya que, de las amenazas presentadas, esta es la que más puede afectar la empresa en el futuro

Ilustración 1

Mapa de influencia/Dependencia directa



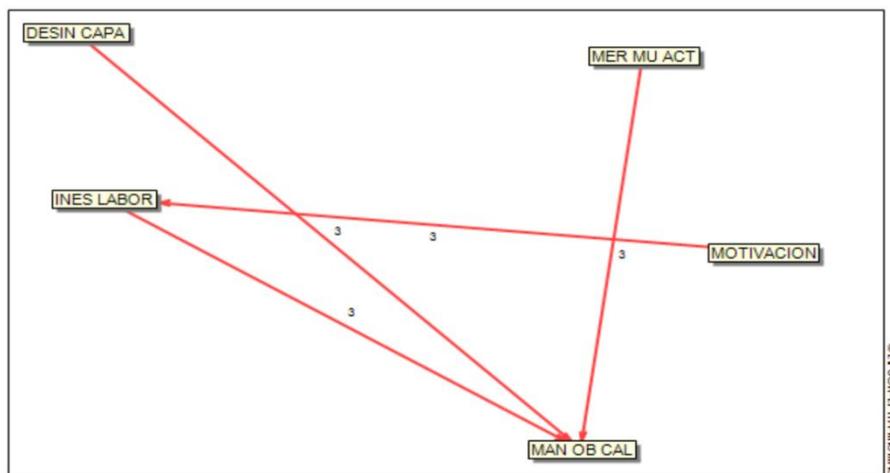
Autoría MIC MAC

7.2.2 Influencia directa

En la ilustración 2 muestra la gráfica de influencia directa permite evidenciar que la variable que tiene mayor relación con las demás evaluadas es la falta de **disponibilidad de mano de obra calificada (MAN OB CAL)**, en donde la dirección de la empresa debe centrar su atención para disminuir los riesgos de afectación en materia de producción.

Ilustración 2

Gráfico de influencia directa



FUERTES INFLUENCIAS

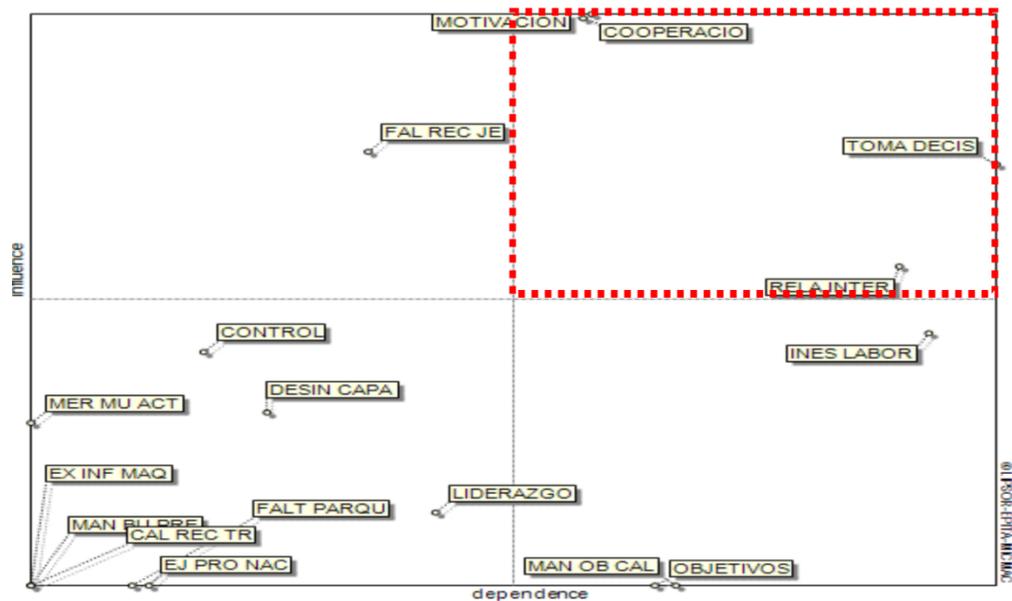
Autoría MIC MAC.

7.2.3 Influencia / dependencia indirecta

En la ilustración 3 se representa el mapa de influencia / dependencia indirecta evidencia mayor vulnerabilidad en las variables de **motivación (MOTIVACION)**, **cooperación (COOPERACION)**, **relaciones interpersonales (RELA INTER)** y **toma de decisiones (TOMA DECIS)** ya que en este caso serían las que estarían influyendo en otras variables, la dependencia indirecta permite considerarse como imperceptibles, estas variables son las que podrían amplificar situaciones negativas en el sistema de la empresa y que no podrían identificarse si no se perciben estas relaciones indirectas.

Ilustración 3

Grafica Influencia / dependencia indirecta



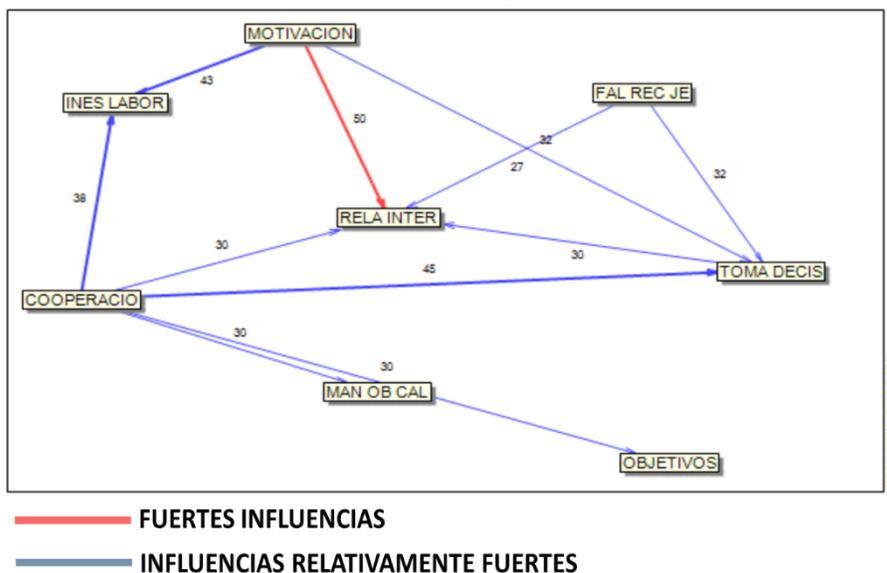
Autoría MIC MAC.

7.2.4 Influencia indirecta

El grafico 4 se representa el grafico de influencia indirecta que permite identificar las variables de mayor relación con otras variables, en este caso sería **relaciones interpersonales (RELA INTER)**, no obstante, debe ser focalizada por el riesgo que representa hacia una posible influencia directa, pudiendo determinar en situaciones adversas que afectan el sistema organizacional de la empresa

Ilustración 4

Gráfico de influencia indirecta



Autoría MIC MAC.

7.3 Fase 3.

Elaborar y proponer estrategias para mejora de clima organizacional de la empresa CMM.

Construcciones Montajes y Mantenimiento E.

De acuerdo con los conceptos y teorías de los autores anteriormente mencionados, cabe resaltar que la motivación es uno de los aspectos más influyentes a la hora de determinar el clima organizacional, y es importante destacar la relación directa que existe entre la búsqueda de satisfacción de las necesidades con el desarrollo de las actividades, y el entorno laboral

Tabla 17

Estrategias de mejoramiento

Dimension	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable
Motivacion	Elevar la Autoestima de los empleados CMM	Potencializar el grado de interes, compromiso de hacia la empresa CMM	Realizar una Cartelera donde se resaltara la labor de un empleado mes. parametrizando cierto criterios : * El mas Puntual * El mas Compañerista * El mas Colaborador Cada empleado tiene habilidades especiales por eso la Gestion de talento humano creara las diferentes nominaciones de mes.	Talento Humano
Cooperacion	Consolidar una cultura de trabajo en equipo	Generar un ambiente laboral basados en la amistad , ayuda mutua entre los diferentes niveles jeraquicos de la empresa bajo el lema " Si la empresa gana todos ganamos"	Realizar actividades de integracion donde se desarrollen habilidades de trabajo grupal	Talento Humano
		Fortalecer relaciones familiares y laborales, permitiendo conocer las habilidades artisticas, deportivas entre otras de los empleados.	Realizar un programa denominado "Caza talentos " Requisitos de participacion empleados con sus familias	Talento Caja de comepesacion
		Identificar la influencia de la cooperacion en logro de los objetivos y metas de la organización	Realizar una capacitacion sobre el trabajo en equipo	Talento Humano
		Lograr concientizar a los trabajadores sobre las funciones y responsabilidades de los diferentes puestos labores (operativos - administrativos en especifico SST).	Actividad ludica cambio de roles	SST Talento Humano
Toma de Desiciones	Resaltar las habilidades de liderazgo en los empleados de los diferentes niveles (Jerarquía)	Identificar como es el proceso de Toma de Desiciones en los diferentes niveles y circunstancias	Actividad ludica cambio de roles	Talento Humano
		Identificar como es el proceso de Toma de Desiciones en los diferentes niveles y circunstancias	Actividad Participativa "Tu decides" Se plantearan casos practicos reales de la empresa donde pondran su capacidad de tomar de desiciones basados en sus funciones y responsabilidades	Talento Humano
Relaciones Interpersonales	Reclutando a los Mejores	Disminuir la contratacion de personal que presenten rasgos negativos de conducta (conflictivos, Agresivos)	Dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, incluir Test de conductas (spicologicas) y técnicas	Talento Humano

Nota: Esta tabla representa el plan de mejoramiento de las dimensiones intervenidas.

7.3.1 Discusión.

Partiendo de la principal motivación de la investigación que es el diseño de un plan de mejora del clima organizacional en la empresa CMM, los resultados obtenidos nos permiten tomar decisiones específicas frente a las actividades que se deben orientar para fortalecer el clima organizacional.

La aplicación del instrumento fue muy positiva, partiendo del modelo de respuestas con 7 opciones que permiten valorar en una escala Likert de muy negativo a muy favorable, el resultado obtenido fueron los siguientes:

Tabla 18

Dimensión	Promedio
Objetivos	6,33
Cooperación	4,5
Liderazgo	5,9
Toma de decisiones	4,2
Relaciones interpersonales	6,0
Motivación	5,43
Control	5,92

Los promedios más bajos se ubicaron en las dimensiones de toma de decisiones, cooperación, cabe resaltar que el promedio bajo no identifican factores negativos, sin embargo, demandan atención de la gerencia para adoptar estrategias que permitan generar prevención y orientar las decisiones directivas en pro de mejorar la percepción en las variables de bajo promedio.

A partir de una matriz de impactos cruzados de las dimensiones con las debilidades y

fortalezas de la matriz DOFA, se identifican algunas variables como la inestabilidad laboral y falta de disponibilidad de mano de obra calificada que, si bien no evidencian aún una negatividad en la empresa, se consideran como un riesgo a largo plazo si no son tenidos en cuenta en los planes de mejora. La motivación y las relaciones interpersonales

Considerando que a partir de los resultados de la última batería de riesgo psicosocial que se aplicó en mayo de d 2020, la gerencia de la empresa ha gestionado oportunamente una cultura organizacional que le permite tener actualmente una buena percepción de clima organizacional, evidenciándose así mismo en los resultados de producción de la empresa, logrando buenos resultados en el último año, siendo consecuente con lo propuesto por Beckhard (1996) que el desarrollo organizacional aumenta la eficiencia y tranquilidad de toda la empresa afirma la teoría de (Hernandez A, 2017) El desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización diagnóstica evalúa las conductas, los valores las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad” (p.29)

La percepción positiva que se identifican en los resultados, concluyen que la administración del recurso humano que se viene realizando en la empresa CMM ha permitido cumplir con metas ambiciosas, manteniendo el rumbo empresarial alineado a las políticas estratégicas, con esto se afirma la cita de Chiavenato(p. 11-12-13), “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas, aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, construir la mejor empresa y el mejor equipo” “de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su

continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados”

La evaluación del clima organizacional se basó en el conocimiento de las percepciones a nivel laboral y de relaciones interpersonales, logrando conocer los factores más y menos influyentes del clima organizacional, en consideración a la teoría de Schneider y Hall (1972), quienes afirman que el clima organizacional se concreta como un grupo de percepciones que una empresa tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos donde participan todos los miembros de la misma.

A pesar de las limitaciones, el instrumento aplicado permite inferir su alta efectividad en los objetivos planteados, si bien existían escenarios como disponibilidad del tiempo de la empresa, que no fuere a interferir en su normal desarrollo, la metodología utilizada fue ágil y concreta logrando adaptarse a las necesidades del momento.

Las actividades de campo permitieron conocer de forma específica el estado de la cultura organizacional de la empresa CMM, pudiendo orientar recomendaciones para mejorar algunas variables que pueden representar riesgos a largo plazo y que puede ser consecuente con la actividad productiva de la empresa.

No obstante, el instrumento aplicado también dejó entrever la buena gestión que viene adelantando la gerencia empresarial en la administración del recurso humano, toda vez que se percibe un buen ambiente laboral donde la motivación es positiva.

Algunas de las recomendaciones propuestas son ejecutar planes de incentivos que puedan retribuir los desempeños individuales, fortalecerla comunicación asertiva donde los empleados tengan pleno contexto de las situaciones tanto positivas como negativas que acontecen en la

8 Análisis financiero

La empresa CMM Construcciones, mantenimientos y Montajes cuenta con un diagnóstico del clima organizacional, considerándose como un insumo para adoptar medidas, estrategias planes y programas que permitirán fortalecer las diferentes variables que constituyen el clima laboral y brindaría un mejor bienestar al personal empleado, incrementar la motivación, el sentido de pertenencia, liderazgo y trabajo en equipo, para el desarrollo de la investigación fueron necesarios recursos humanos, financieros y logísticos.

Tabla 19

Recursos humanos requeridos en la investigación

Nombres y apellidos	Profesión	Postgrado	Cargo dentro de la investigación	Duración horas 4 meses	Costo por hora	Coto total (Pesos)
Leydy Johana Rojas	Ingeniera ambiental	En proceso	Actividades de campo – estructuración del proyecto de investigación	250 horas	\$ 4.229	\$ 1.057.250
Heydy Mayerly Olarte	Administradora de negocios	En proceso	Actividades de campo – estructuración del proyecto de investigación	250 horas	\$ 4.229	\$ 1.057.250
Carlos Gerardo Hernández	Psicólogo	En proceso	Actividades de campo – estructuración del proyecto de investigación	250 horas	\$ 4.229	\$ 1.057.250
Total, recursos humanos						\$ 3.171.750

Nota: Esta tabla representa el costo del recurso humano. Autoría Propia

El desarrollo de la investigación requirió los siguientes recursos físicos.

Tabla 20

Recursos físicos utilizados en la investigación.

Cantidad	Descripción	Especificaciones	Valor
3	Portátil	Para formulación de encuestas y demás actividades del proyecto	\$ 4.560.000
1	Resma de Papel	Para aplicar encuestas físicas	\$ 10.000
1	Impresora	Impresión de documentos como encuestas.	\$ 355.000
10	Esferos	Para el diligenciamiento de las encuestas	\$ 26.000
NA	Conectividad a internet	Para coordinar las actividades del cronograma	\$ 316.035
1	Equipo móvil celular	Para coordinar las actividades con la coordinadora de SST de la empresa.	\$ 330.000
Total recursos físicos			\$ 5.597.035

Nota: Esta tabla representa los recursos físicos utilizados en la investigación del trabajador.
Autoría propia

9 Conclusiones

A partir de los resultados del diagnóstico del clima organizacional realizado con el instrumento de medición IMCOC, se identifica una buena gestión del clima organizacional, las dimensiones de cooperación, toma de decisiones y motivación, fueron las que tuvieron los resultados más bajos frente a las de mayor calificación, no obstante las variables que registraron desfavorabilidad mínima de acuerdo al promedio de calificación, representan una percepción aceptable o indiferente en la población encuestada, sin determinarse afectación negativa.

De acuerdo al análisis de Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC), se pudo conocer algunas variables de riesgo que demandan mayor atención organizacional por parte de la dirección directiva, teniendo en cuenta que configuran

algunas vulnerabilidades de afectación a futuro en caso de no ser gestionadas de manera adecuada.

El resultado de la medición MIC MAC, permitió conocer la influencia directa de la variable inestabilidad laboral y la influencia indirecta de las variables de motivación, cooperación, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

La variable inestabilidad laboral se identifica de influencia directa representando riesgo, cualquier acción sobre ella, tiene consecuencia sobre las otras variables y podría afectar de manera directa el clima organizacional en un futuro.

En cuanto a las variables indirectas, si bien no hay una influencia representativa, demandan gestión organizacional, toda vez que son imperceptibles y de manera desapercibida podrían amplificar situaciones negativas en el sistema de la empresa, su manifestación podría representar un riesgo ya que solo se harían evidentes en las manifestaciones negativas en el clima organizacional.

Se destaca la buena gestión del clima organización que ha venido realizado la empresa CMM, teniendo en cuenta que la percepción de la población encuestada evidencia un ambiente organizacional y laboral positivo en atención a la medición de sus opiniones.

Si bien se lograron identificar algunas variables con baja calificación, el índice mínimo obtenido no representa afectación negativa en el desarrollo del clima organización, sin embargo, es importante fortalecer las estrategias de acción para mejorar la percepción y desempeño en las dimensiones de cooperación, toma de decisiones y motivación.

Si bien, algunas preguntas relacionadas con paseos y gestión de actividades recreativas de integración al exterior de la empresa no tuvieron una calificación favorable, cabe indicar que estas actividades están restringidas por la pandemia del COVID – 19, y no existiría una

conciencia razonable del personal al respecto.

10 Recomendaciones

De acuerdo a lo identificado se propone a la empresa CMM que debe seguir:

Implementando estrategias que fortalezcan la percepción de los empleados con la plataforma estratégica de la organización aumentando a si los niveles de producción y buen nombre de la organización.

Establecer procesos de tipo social donde se fomente la integración del trabajador a su grupo de trabajo y la organización, ya que la dimensión de cooperación, aunque la percepción general fue favorable o positiva, hay un porcentaje mínimo de empleados que no percibe importante el departir entre compañeros de trabajo dentro y fuera de la organización, así mismo, no consideran factible pedir ayuda para realizar su trabajo, que aunque demuestran ser autónomos y autosuficientes, según (Méndez 2005) indica que el hombre es más productivo cuando más se integra a su grupo de trabajo.

Continuar con el fortalecimiento del liderazgo al interior de la empresa CMM, de igual forma mantener activos y fortalecer los canales de comunicación, orientados a brindar una mayor confianza del jefe hacia sus empleados, toda vez que una minoría no acude a su jefe para la solución de inquietudes o problemas.

Fortalecer la comunicación asertiva del área directiva con los empleados, es importante socializar los momentos difíciles, con el fin de generar una conciencia razonable frente a los esfuerzos empresariales por mantener la integridad del equipo de trabajo existente.

De igual forma, cada que se genere la oportunidad, se debe difundir la necesidad de contar con la disposición laboral en etapas de alta producción para generar una conciencia de disposición en trabajo de horas extras.

Estudiar la viabilidad de un plan operativo de estímulos que reconozca la alta exposición laboral, así mismo de manera que se represente el buen momento de la empresa, estas acciones podrían estimular el sentido de pertenencia, motivación y representación corporativa.

Desarrollar procesos donde la empresa involucre a sus empleados en la toma de decisiones, donde sientan que su experiencia, conocimiento pueden ayudar el progreso de la empresa.

Fortalecer el trabajo en equipo, compartir los logros positivos desde la alta gerencia permitiendo que el clima laboral no se deteriore.

Crear estrategias de comunicación de doble sentido, donde el nivel directivo transmita información importante que su personal debe tener en cuenta, pero también sus empleados puedan comunicar sus puntos de vista, que toda la comunicación fluya para beneficio organizacional e individual.

En la manera que sea posible y que no interfiera en el normal funcionamiento de la empresa, ni tampoco en el desarrollo de las diferentes actividades de producción, generar estímulos en los días de cumpleaños, podría ser un día de descanso o salidas más temprano de lo normal, esto podría manifestar el valor de la empresa hacia el trabajador y generaría compromiso por mantener esta percepción.

11 Referencias Bibliográficas

- Bobadilla Merlo - California Carmen. (2017). *Universidad Nacional del Centro del Perú. tesis maestría en educación*. Obtenido de Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnologicos de huancayo:
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brunet, L. (1987). *EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES*. Mexico, Argentina, España: TRILLAS.
- Cardona R Y Cruz Z. (2014). Revision de instrumentos de evaluacion de clima organizacional. *Elsevier Doyma*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos 5ta Edicion*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano Edicion III*. Mexico : Mc Graw Hill.
- COLOMBIA, C. D. (11 de JULIO de 2012). LEY 1562 DEL 11 DE L 2012. *LEY 1562 DEL 11 DE L 2012*. BOGOTA, DC : CONGRESO DE COLOMBIA .
- COLOMBIA, E. C. (23 de DICIEMBRE de 1993). LEY 100 DE 1993. *LEY 100 DE 1993*. BOGOTA, COLOMBIA, DC: EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.
- Cortés D Y Leal. (2019). *EBSCOHOST*. Obtenido de <http://ezproxy.ecci.edu.co:2092/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=135118645&lang=es&site=ehost-live>
- Cortes, N. (24 de septiembre de 2009). *Universidad Veracruzana. instituto de salud pública. Xalapa Veracruz Mexico*. Obtenido de Tesis para maestría en salud pública. Diagnostico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis .F. Nachon:
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/30006/NelsyMCortesJimenez.pdf?sequence=1>
- Gomez R. C. A. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalua el clima organizacional en empresas colombianas desde la teoria de respuesta al ITEM*. Obtenido de Acta Colombiana de Psicología, núm. 11, 2004, pp. 97-113:
<https://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>
- Gonzalez J, P. M. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigacion No 95 y Vol 42*.
- Guillen, A. P. (2018). *Universidad San Ignacio de Loyola. Carrera de administracióón*. Obtenido de Tesis Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima Peru :
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Hernandez A. (2017). *Desarrollo Organizacional*.
- Hernandez J. Y Morales, J. (2016). Diagnostico del Clima Organizacional en una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Culiacan ,Sinaloa. *Daena: international Journal of good conscience*, 11,2841.

- Mendez, Á. C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario.
- MINISTERIO DE TRABAJO. (22 de JULIO de 2019). Recuperado el 13 de 05 de 2021, de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%2C+guia+y+protocolos.pdf>
- MINISTERIO DE TRABAJO . (26 de 05 de 2015). Recuperado el 05 de 13 de 2021, de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Osorio J y Cardenas L. (2016). estrés laboral: estudio de revisión. Universidad de San Buenaventura. *Revista Diversitas – perspectivas en psicología*.
- Palac, M. C. (2016). *Universidad tecnológica de Bolivar. Maestria en educación énfasis en gerencia de instituciones educativas*. Obtenido de Percepción del clima organizacional en tres instituciones educativas oficiales del distrito de Cartagena de Indias.
- R. Rodriguez. Guerrero. (2015). *Universidad de las Fuerzas Armadas. Tesis Maestria en recursos humanos*. Obtenido de propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinacion de desarrollo social.: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>
- Resolucion 2646 . (17 de 07 de 2008). Resolucion 2646 del 2008. *Resolucion 2646 del 2008*. Bogota, Cundinamarca, Colombia.
- Roa, R. Y. (2004). Diagnostico del Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una empresa Transnacional. 28,29. Caracas.
- Rubio, N. J. (2018). *Universidad externado de Colombia. Maestria gestión social empresarial*. Obtenido de Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa minería texas Colombia: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1521/1/DNA-spa-2018-Clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_del_trabajador_en_la_empresa_Mineria_Texas_Colombia
- Salud, M. d. (6 de JUNIO de 1986). RESOLUCIÓN NUMERO 2013 DE 1986. *RESOLUCIÓN NUMERO 2013 DE 1986*. BOGOTA, DC : Ministros de Trabajo y Seguridad Social y de Salud.
- SOCIAL, M. D. (17 de JULIO de 2008). RESOLUCION 2646 DE 2008. *RESOLUCION 2646 DE 2008* . BOGOTA, DC: MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL .
- Vargas, P. M. (05 de 2020). *Informe de Riesgo Spicosocial Intralabora, Extralaboral y Nivel de Estres*. Manizales: CMM.
- Victor H Charria Kewy V Sarsosa Felipe A. (2011). Factores de riesgo psicosocial laboral: Metodos e instrumentos de evaluacion . *Revista de Facultad de Salud Publica* .

12 Anexo

Anexos 1

Consentimiento informado

Consentimiento Informado

Título: Diseñar Un Plan De Mejoramiento Para Fortalecer El Clima Organizacional De La Empresa CMM Construcciones Montajes Y Mantenimiento E.U

Objetivo: El presente documento es de carácter académico donde queremos vincular al personal de la empresa CMM de manera voluntaria para participar en la investigación de “**Mejoramiento del clima organizacional**”, se aplicará una encuesta para conocer su apreciación personal frente a diferentes temas como objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control y así de esta forma determinar las estrategias para fortalecer el ambiente laboral de empresa.

Método: Una vez aceptada su participación voluntaria, diligenciará una encuesta de 45 preguntas con 7 opciones de respuesta donde uno (1) es la calificación más mala y 7 la calificación más favorable.

Utilización: Los resultados de esta encuesta serán utilizados para contribuir en la implementación de estrategias de mejora en la empresa CMM Construcciones Montajes Y Mantenimiento E.U

Voluntario: Su participación será voluntaria y puede desistir cuando usted lo considere y no tendrá ninguna repercusión.

Anexos 2

Encuesta de Instrumento

Yo Yoyscar Muvicio Suarez A en mi condición de empleado de la empresa CMM Construcciones Montajes Y Mantenimiento E.U acepto participar en el proceso de investigación que permitirá contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

Firma: MUVICIO SUAREZ

Cualquier inquietud no dude contactarnos

Carlos Gerardo Hernandez Ospina

Cel: 312 818 76 81

Leydy Johana Rojas Balaguera

Cel: 310 273 79 67

Heidy Mayerly Olarte López

Cel: 311 709 19 63

Marque con X la respuesta con la cual se sienta más identificado:

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?						
7. Excelente	6. Buena <input checked="" type="checkbox"/>	5. Aceptable	4. Regular	3. Malo	2. Muy Malo	1. Pésimo
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella:						
7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesario	4. Alguna información	3. Muy poco	2. Casi ninguna	1. Ninguna
3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de eventos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?						
7. Plenamente	6. Gran satisfacción <input checked="" type="checkbox"/>	5. Alguna satisfacción	4. Indiferente	3. Alguna insatisfacción	2. Gran insatisfacción	1. Insatisfacción absoluta
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:						
7. Excelente	6. Buena <input checked="" type="checkbox"/>	5. Aceptable	4. Regular	3. Malo	2. Muy malo	1. Pésimo
5. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?						
7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa <input checked="" type="checkbox"/>	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de la empresa CMM?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca <input checked="" type="checkbox"/>	1. Nunca
8. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
9. ¿En qué forma participe en las actividades de diversión que organiza la empresa?						
7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa <input checked="" type="checkbox"/>	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda hacer el trabajo que les corresponde?						

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/>	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
11. Fuera del horario laboral, ¿con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca <input checked="" type="checkbox"/>
12. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca <input checked="" type="checkbox"/>
13. ¿Con qué frecuencia participa en la sesión de problemas de la empresa CMW?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces <input checked="" type="checkbox"/>	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca <input checked="" type="checkbox"/>
14. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
15. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca <input checked="" type="checkbox"/>	1. Nunca
16. Cuando usted ejecuta su trabajo, ¿tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
17. ¿Su jefe (Director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
19. ¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia <input checked="" type="checkbox"/>	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
20. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?						

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar						
7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
24. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
27. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?						
7. Excelentes	6. Buenas	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malas	2. Muy malas	1. Pésimas
28. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?						
7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?						
7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?						
7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
31. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?						
7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
32. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su lugar de Trabajo?						
7. Los que les competen a ellos	6. Casi todos los que les competen	5. Algunos que les competen	4. Conocen todos los problemas	3. Desconocen casi todos	2. Conocen algunos	1. No conocen ninguno

33. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?						
7. Realizado y satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
34. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?						
7. Realizado y satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
35. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?						
7. Contento y satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>	6. Contento	5. Bien, no le es desagradable	4. No le agrada, ni le satisface	3. Trabaja aquí porque toca	2. Insatisfecho	1. Totalmente satisfecho
36. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?						
7. Excelente <input checked="" type="checkbox"/>	6. Buenas	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malas	2. Muy malas	1. Pésimas
38. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?						
7. Más de diez años <input checked="" type="checkbox"/>	6. Seis años	5. Cinco años	4. Cuatro años	3. Tres años	2. Dos años	1. Un año o menos años <input checked="" type="checkbox"/>
39. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?						
7. Importante, Satisfactoria <input checked="" type="checkbox"/>	6. Importante, está contento	5. Le importa, le satisface	4. Le es indiferente	3. Le da alguna importancia	2. Le da poca importancia	1. No le da importancia
40. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia <input checked="" type="checkbox"/>	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
41. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia <input checked="" type="checkbox"/>	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
42. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia <input checked="" type="checkbox"/>	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?						
7. Muy contento <input checked="" type="checkbox"/>	6. Contento	5. Tranquilo y satisfecho	4. Indiferente	3. Intranquilo	2. Descontento y tensionado	1. Muy restringido
44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?						
7. Excelente <input checked="" type="checkbox"/>	6. Buenos	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malos	2. Muy Malos	1. Pésimos
45. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?						
7. Siempre <input checked="" type="checkbox"/>	6. Con mucha frecuencia <input checked="" type="checkbox"/>	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca

Anexos 3

Registro fotográfico de realización de encuesta

