

**PLAN ESTRATÉGICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
GLOBAL CONTEX**

Presentado Por:

Daniela Contreras Moreno

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Ibagué- Colombia

2020

**PLAN ESTRATÉGICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
GLOBAL CONTEX**

Presentado Por:

Daniela Contreras Moreno

Docente tutor:

Victoria Blanquised Rivera

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Ibagué- Colombia

2020

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	7
2. Alcance	7
3. Reseña histórica	8
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
4.1 Pregunta de investigación	11
5. Hipótesis	11
6. Objetivo de investigación	11
6.1 Objetivo General	11
6.2 objetivos específicos	11
7. JUSTIFICACIÓN	11
CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL	13
8.1 Marco teórico	13
8.2 Marco Conceptual	15
8.3 Marco Legal	17
8.4 Marco Contextual	21
CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
9.1 Tipo de estudio	22
9.2 Método de investigación	22
9.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	23
9.3.1 Fuentes primarias	23
9.3.2 Fuentes secundarias	24
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO	25
10.1 Diagnóstico del clima laboral	25
10.1.1 Contextualización de la empresa	25
10.1.2 Situación actual del clima organizacional de la empresa	29
10.1.3 Análisis e interpretación de resultados	33
10.2 Plan estratégico del clima laboral	61
11. Recomendaciones y conclusiones	67
12. Referencias	70
13. Anexos	74

Lista de gráficos

Gráfica 1. *Dirección Empresa Global Contex*

Gráfica 1. Mapa de ubicación Empresa Global Contex	22
Gráfica 2. Fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra	23
Gráfica 3. Organigrama Empresa Global Contex	27
Gráfica 4. Organigrama Empresa Global Contex	27
Gráfica 5. Organigrama Empresa Global Contex	28
Gráfica 6. Organigrama Empresa Global Contex	28
Gráfica 7. Organigrama Empresa Global Contex	29

Lista de figuras

Figura 1. Dimensión Estructura, pregunta	33
--	----

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Global Contex cuenta con una amplia trayectoria en el mercado textil ibaguereño, se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir de moda en tejido de punto y plano, que garantiza calidad, diseño y precio justo.

Buscando sostenibilidad para el bienestar de sus empleados, proveedores, socios y clientes. Global Contex es una empresa altamente reconocida en el mercado se encuentran registrados bajo la razón social Global Contex, el segundo término hace referencia a confecciones y textiles (contex); sin embargo, Bocared es el nombre de la marca que los representa actualmente.

La actividad económica del negocio se enfoca en la confección de prendas de vestir en tejido de punto y plano liviano. Los productos que elaboran están diseñados para todas las categorías del mercado, haciendo referencia a prendas para bebés, niños, damas y caballeros, brindando una gran variedad de productos con un alto nivel de calidad de estos y precios accesibles al consumidor.

Se encuentran registrados bajo la razón social Global Contex, el segundo término hace referencia a confecciones y textiles (contex); sin embargo, Bocared es el nombre de la marca que los representa actualmente.

El negocio, cuenta con dos modalidades para el desarrollo del trabajo (líneas de negocio), líder del canal de desarrollo de marcas privadas o paquete completo, el cual consiste en atender clientes nacionales.

Algunas empresas del país solicitan productos terminados; ante estos requerimientos Global Contex realiza un proceso que consiste en entregar una muestra física y una ficha técnica; posterior a ello, elaboran diseños, proponen bases de tela y entregan un 'ropero' con una colección de diferentes propuestas para que el cliente elija la que más se adapte a sus necesidades. Actualmente diseñan productos y portafolios para reconocidas marcas como Éxito, Leonisa, Tutto, Kenzo Jeans, entre otros.

El principal interés para realizar este trabajo investigativo, fue conocer cómo se encuentra actualmente el clima laboral y qué factores están directamente relacionados con la problemática objeto de estudio, la aplicación del instrumento Litwing y Stringer 1968 permitió efectuar la medición y comportamiento de las dimensiones las cuales son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad, a su vez permitió identificar y hacer un primer acercamiento a los colaboradores vinculados a la organización Global Contex para tener una visión clara de los aspectos que se deben ahondar la detección de problemas existentes dentro de la organización Global Contex permitió conocer aspectos relacionados a la estructura, calidez, responsabilidad, normas y conflictos presentes en la organización.

Se logró cumplir con los objetivos propuestos en el curso de la investigación, ya que el diagnosticar el clima laboral en la empresa Global Contex permitió identificar e implementar nuevas vías de acción en pro del bienestar del colaborador que es la base fundamental que sustenta la empresa y la lleva al cumplimiento de objetivos a mediano, corto y largo plazo. Mediante el diseño de un plan estratégico que contribuye a la solución de la problemática identificada, es de suma importancia ya que, mediante las respuestas se identifican las necesidades e inconformidades del personal adscrito a la organización es aquí donde se evalúan las situaciones que están incidiendo en un inadecuado clima laboral. Por medio de la elaboración de un plan estratégico orientado a las necesidades que se observaron respecto al clima laboral de la empresa Global Contex, se podrá profundizar, evaluar y conocer aspectos que no habían sido tenidos en cuenta y que son en el mayor de los casos la base para una adecuada cultura laboral, sentido de pertenencia hacia la organización y un acorde clima laboral.

De acuerdo a las temáticas delimitadas y previamente abordadas en el curso de la investigación el diagnóstico del clima laboral en la empresa Global Contex permitió contextualizar como se encuentra delimitada la empresa acorde a las áreas y grupos de trabajo existentes, al describir la situación actual del clima organizacional en la empresa se identificaron algunas de las principales causas y factores multidimensionales que afectan directa e indirectamente a la organización Global Contex, el análisis e interpretación de resultados ratificó algunas de las situaciones descritas que se presentan actualmente en la

empresa factores que los perciben y los viven a diario los colaboradores, el plan estratégico del clima laboral aborda las principales inconformidades respecto a políticas que no son tenidas en cuenta y que son fundamentales adoptarlas, modificar y acoplar al sistema de dinámicas pertenecientes a la organización Global Contex.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2. Alcance

El principal alcance al efectuar esta investigación será la implementación de un plan estratégico y el desarrollo de estrategias orientadas a contrarrestar aquellas situaciones que interfieren directamente con el crecimiento organizacional de tal manera que el presente proyecto permita a la organización contar con un entorno óptimo de desempeño, incrementando el compromiso, interés, seguridad, apoyo, brindando espacios acordes a los insumos y maquinarias para el desarrollo eficaz de los mismos.

Mediante la ejecución de este trabajo investigativo se desea desarrollar un plan estratégico que permita a la organización Global Contex tomar acciones pertinentes y objetivas de los resultados obtenidos mediante el estudio. Donde se trabajará en base a los resultados reflejados propios de la investigación en curso, esto permitirá trabajar y potenciar la base de las posibles características o factores que intervienen en el clima laboral y todo lo concerniente a la productividad estratégica de la empresa, puesto que estos factores inciden directamente en el rendimiento y nivel de producción.

Se desea brindar un abordaje de los resultados obtenidos siendo estos claros, objetivos y veras, para así contribuir beneficiosamente al empoderamiento de las falencias que se pudieran presentar mediante la ejecución de esta investigación, incorporando el problema, los objetivos que nos dirigen a una meta específica frente al curso y desarrollo de la investigación, mediante los resultados y estrategias a implementar englobando cada uno de los posibles factores que nos darán como resultado el desarrollo de un plan estratégico que dirigirá el curso a minimizar, corregir e implementar políticas y acciones que en muchas oportunidades pueden ser inadecuados para un área o función específica de desempeño que al no ser clara u objetiva puede ser contraproducente lo cual atrasa el proceso sea este de producción, corte, diseño, ventas entre otros que son un compendio

único y necesario para un óptimo desarrollo empresarial frente a los objetivos de la empresa.

Es por ello por lo que el alcance principal en torno a esta investigación es poder contribuir y generar vías de acción óptimas y pertinentes en base a los resultados previamente obtenidos en el curso y desarrollo del mismo, siendo esta una base para proceder a intervenir posibles eventos y situaciones que inciden directamente en la productividad laboral y afecta en gran medida a otras áreas asociadas a la organización Global Contex. Es de suma importancia identificar el alcance de esta investigación y los posibles resultados esperados, para que este sea abordado mediante estos parámetros anteriormente delimitados, los cuales desglosan la ejecución y abordaje de este y nos ayuda a describir si estos alcances fueron culminados en su totalidad y se cumplieron con un óptimo desarrollo, finalmente describir si este alcance se cumplió de acuerdo con el progreso de los resultados previamente obtenidos.

3. Reseña histórica

Global Contex fue fundada en abril de 1989 y cuenta con dos frentes de trabajo: desarrolla marcas privadas bajo la modalidad de paquete completo y paralelamente tiene su marca propia, Bocared.

La empresa lleva más de 30 años en el mercado y fue constituida por Ivanhoe Ocampo, un conocedor del sector textil y confecciones, que a raíz de la tragedia de Armero decidió crear empresa en el Tolima.

La actividad económica del negocio se enfoca en la confección de prendas de vestir en tejido de punto y plano liviano. Los productos que elaboran están diseñados para todas las categorías del mercado, haciendo referencia a prendas para bebés, niños, damas y caballeros.

Se encuentran registrados bajo la razón social Global Contex, el segundo término hace referencia a confecciones y textiles (contex); sin embargo, Bocared es el nombre de la marca que los representa actualmente.

Impactando grandes espacios.

La empresa pasó al relevo generacional familiar quedando a cargo de los hijos del fundador, Ivanhoe y Roberto Ocampo que desde hace algunos años lideran las actividades de la empresa.

El negocio, cuenta con dos modalidades para el desarrollo del trabajo (líneas de negocio): La primera es dirigida desde el año 2003 por Ivanhoe Ocampo, líder del canal de desarrollo de marcas privadas o paquete completo, el cual consiste en atender clientes nacionales.

Algunas empresas del país solicitan productos terminados; ante estos requerimientos Global Contex realiza un proceso que consiste en entregar una muestra física y una ficha técnica; posterior a ello, elaboran diseños, proponen bases de tela y entregan un 'ropero' con una colección de diferentes propuestas para que el cliente elija la que más se adapte a sus necesidades. Actualmente diseñan productos y portafolios para reconocidas marcas como Éxito, Leonisa, Totto, Kenzo Jeans, entre otros.

Roberto Ocampo líder de Bocared indicó que la marca comenzó a funcionar en mayo de 2010 y se enfoca en la atención de grandes superficies, siendo esta la segunda modalidad que se encarga de atender los almacenes de cadena, boutiques y tiendas multimarca, lugares donde se incluyen diseños o colecciones propias de Bocared. En los nueve años que lleva en el mercado ha logrado expandirse a países como Ecuador y México.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el primer acercamiento a la organización Global Contex se identificaron algunas problemáticas las cuales no han sido estudiadas a profundidad, dentro de ellas se encuentra que, aunque la organización cuenta con una dependencia de talento humano son pocas las intervenciones realizadas por esta área de desempeño.

En el tiempo que lleva la organización no se han realizado estudios para determinar el estado del clima laboral, son pocos los encuentros para promover capacitaciones y/o oportunidades de crecimiento a los colaboradores vinculados a la organización, no existe un protocolo o guía de acción para intervenir o proceder a minimizar y/o solucionar problemáticas que pudieran llegar a presentarse dentro de la empresa, no se evidencia sentido

de pertenencia por la misma puesto que los empleados tienden a renunciar con facilidad a los cargos.

La situación problema identificada en la empresa Global Contex puede llevarla a alcanzar niveles importantes de ineficiencia los que en el mediano y largo plazo puede afectar su crecimiento y sostenibilidad, pues la organización requiere que exista una percepción unificada del clima laboral, para que los colaboradores conozcan los lineamientos y direccionamiento estratégicos de la empresa, de tal manera que puedan contribuir a su materialización desde los diferentes puestos de trabajo.

Con la realización del presente estudio se pretende realizar un plan estratégico a la empresa Global Contex que permita identificar las falencias que en la actualidad tiene, las que en la práctica le impiden potenciar aspectos como el liderazgo, la motivación, la cultura organizacional, el sentido de pertenencia por la misma, de tal manera que pueda avanzar hacia los objetivos propuestos.

Por lo tanto, se pretende empoderar a la organización Global Contex frente a las posibles falencias que se determinarán en el curso de la investigación, para que a su vez se empleen herramientas que puedan contribuir y aminorar dicha problemática. Mediante estrategias de solución que favorezcan el clima laboral como lo son un adecuado ambiente de apoyo, flexibilidad en el lugar de trabajo, reconocer los logros de los empleados, implementar programas de desarrollo y aprendizaje, permitir autonomía a los empleados, programar actividades fuera del trabajo entre otras.

El alcance principal del estudio es poder empoderar a la organización Global Contex frente a las posibles falencias que se determinarán en el curso de la investigación, para que a su vez se empleen herramientas que puedan contribuir y aminorar dicha problemática. Mediante estrategias de solución que favorezcan el clima laboral como lo son un adecuado ambiente de apoyo, flexibilidad en el lugar de trabajo, reconocer los logros de los empleados, implementar programas de desarrollo y aprendizaje, permitir autonomía a los empleados, programar actividades fuera del trabajo entre otras.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, este trabajo investigativo se realizará en la empresa Global Contex, generando nuevas vías de conocimiento e inmersión en este campo

de desempeño organizacional, lo cual nos llevará a cuestionarnos y preguntarnos respecto a si realmente, se tiene en cuenta o no, el clima laboral en las organizaciones y cómo es la percepción del jefe y el empleador respecto a los resultados arrojados en el curso de la investigación, generando así nuevas brechas de conocimiento y oportunidades para abordar adecuadamente esta variable que influye directa e indirectamente en las organizaciones, forjando a su vez datos contundentes que nos ayudan al adecuado desarrollo y fortalecimiento de posibles falencias en relación a la empresa Global Contex.

Surge la necesidad de evaluar el efecto del clima laboral en la organización Global Contex, para determinar si esta variable está asociada a los índices de producción obtenidos en la empresa y el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Es así como esta propuesta de investigación emerge, con el fin de generar impacto en torno a los resultados que se evidenciará en la misma y de motivar y promulgar calidad en los servicios ofrecidos, tanto de la empresa, como para los empleados; así mismo contribuir en la organización aminorando e implementando nuevas vías de acción dado el caso que existan resultados desfavorables en esta variable de estudio.

Por último, se puede inferir que el clima laboral es un tema de sumo interés para las organizaciones, sobre todo cuando esta afecta directamente a la organización, producción y resultados visualizados y proyectados. Por lo tanto, la pregunta a la que se le dará respuesta se describe a continuación:

4.1 Pregunta de investigación

¿Cómo impacta el clima laboral la empresa Global Contex?

5. Hipótesis

¿Las organizaciones que poseen un adecuado clima laboral obtienen un mayor rendimiento en la productividad respecto a quienes tienen falencias en las mismas?

6. Objetivo de investigación

6.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico al clima laboral de la empresa Global Contex

6.2 objetivos específicos

Diagnosticar el clima laboral de la empresa Global Contex.

Diseñar un plan estratégico que contribuya a la solución de la problemática identificada.

7. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que el clima laboral es un factor fundamental e imprescindible en las organizaciones y repercute directa e indirectamente en la vida de los seres humanos, emerge la necesidad de realizar esta investigación, puesto que permitirá fortalecer y fomentar las bases que se consolidan enmarcadas dentro del contexto de las organizaciones.

Es por ello que dentro del campo organizacional se busca beneficiar a la empresa Global Contex por medio de la investigación y los resultados que se obtengan se generará un impacto a nivel social ya que posiblemente el efecto que se refleje no sea favorable o los resultados no sean los esperados tanto por los empleados como el jefe o supervisor del área, dicho análisis nos permitirá trabajar, modificar o emplear nuevas vías o canales de acción donde prime un clima laboral adecuado e idóneo, promoviendo psicoeducación respecto a cómo se puede fomentar e implementar el clima laboral y asimismo contribuir al nivel de satisfacción del colaborador.

Este estudio en primera medida beneficia a la empresa Global Contex dicha empresa nace en Ibagué - tolima con el propósito de dar a conocer su marca propia destacándose por el estampado de camisas para hombres y mujeres incentivando, promoviendo y dando a conocer al público la línea de nuestros ancestros. Nace con el propósito de promover dicha cultura y de brindar la posibilidad de generar empleo en la ciudad de Ibagué.

Se considera pertinente efectuar esta investigación ya que permitirá tener una visión más amplia respecto a las posibles falencias que se presenten en la empresa y los principales factores que influyen en el clima laboral y el nivel de satisfacción, permitiendo a su vez una

representación más clara, profunda y detallada de los factores que repercuten e intervienen en las organizaciones siendo estas dos variables de estudio una problemática actual que aqueja a las empresas y cada vez se generan más estudios y se implementan vías de acción para el adecuado manejo trabajo y supervisión de estas dos variables de estudio.

El realizar esta investigación permitirá fortalecer y conocer las verdaderas causas desde el campo organizacional y de ciencias humanas que interfieren en el idóneo desempeño, trato, clima laboral, nivel de comunicación, cumplimiento de deberes y funciones. Generando impacto en la comunidad científica y campo investigativo contribuyendo a este puesto que son pocas las investigaciones que se generan en este campo de acción en Colombia, dicha investigación nos permitirá fortalecer las bases de conocimientos que se han generado y consolidado por años respecto a estas dos variables de estudio que conforme avanzan las investigaciones nos permite cada vez más fomentar y consolidar dichos procesos que intervienen y como estos en muchas oportunidades se relacionan entre sí, por lo tanto surge la necesidad de realizar esta investigación en la empresa Global Contex.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se pretende efectuar este proyecto investigativo con el fin de orientarnos respecto a esta problemática de estudio y la incidencia que conlleva un inadecuado clima laboral repercutiendo a su vez en el nivel de satisfacción del colaborador vinculado a la organización Global Contex.

CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL

8.1 Marco teórico

En las organizaciones dentro de la misma dinámica en la que se encuentran, son altamente competitivas, por ello la alta gerencia recurre a mecanismos que incentiven la productividad laboral por lo que se hace necesario apoyarse en intangibles como el estado del clima laboral, la cultura organizacional, tal como lo refiere “Koys y Decottis, 1991, p.11” El clima organizacional es un fenómeno perceptual, experiencial, multidimensional que es ampliamente compartido por los miembros de una unidad o de una organización determinada. Su función principal es la de unificar y dar forma a los comportamientos individuales hacia los modos de comportamiento dictados por las exigencias organizativas, destacan ocho

dimensiones en las que según su perspectiva se debe estudiar: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, equidad, innovación y reconocimiento.

El clima organizacional es un fenómeno perceptual, experiencial, multidimensional que es ampliamente compartido por los miembros de una unidad o de una organización determinada. Su función principal es la de unificar y dar forma a los comportamientos individuales hacia los modos de comportamiento dictados por las exigencias organizativas, destacan ocho dimensiones en las que según su perspectiva se debe estudiar: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, equidad, innovación y reconocimiento.

En la práctica actual el clima laboral se diagnostica como cualquier proceso, este mecanismo permite identificar la situación actual del clima laboral en las organizaciones, de tal manera que se puedan identificar los factores que intervienen y afectan las áreas y grupos de trabajo existentes en la empresa en pro de la rentabilidad y productividad de la misma. De acuerdo a “Drucker (1999) argumenta que el clima laboral es de vital importancia dentro de una organización, la estabilidad de los empleados de la misma va a generar mayor productividad y beneficio para el sector, su gran cohesión y buen enlace de comunicación juega un papel muy importante dentro de las relaciones entre compañeros de trabajo. (p.27)”

Es importante que las organizaciones incorporen en su grupo de trabajo la evaluación constante frente al ambiente, nivel de cohesión, el clima que se percibe en la organización y la motivación del colaborador frente a sus labores. Así como lo refiere “Robbins y Sampieri 2010” más allá de poseer un adecuado clima laboral, debemos enfocarnos en la satisfacción de cada colaborador, si existe un buen trato y ambiente de trabajo óptimo así mismo se verán reflejado el progreso de la empresa. A mayor estabilidad mejor serán los incrementos de la organización y lugar de trabajo.

Es por ello que para que las organizaciones funcionen eficientemente, es de suma importancia que prevalezca un adecuado clima laboral, por lo que se debe considerar la implementación, evaluación y ejecución de la misma, para evidenciar los aspectos que afectan e interfieren el desempeño de los trabajadores a nivel conductual o comportamental y como este está directamente relacionado con el desempeño de sus labores. Por lo tanto, el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al

cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones. “Soto, 2007, p. 387”.

Es justamente aquí donde nace la importancia de diagnosticar y desarrollar un plan estratégico en torno al clima laboral, para que las organizaciones funcionen eficientemente y estén a la par con las demandas y exigencias del medio. “Zapata 2000” explica que al estudiar el clima organizacional se debe identificar cada uno de los elementos que lo constituyen los conceptos de cada uno los métodos de diagnóstico que se han empleado en las organizaciones y su desarrollo. Contribuyendo al desarrollo de cambios efectivos en las mismas. (p. 388)

El clima laboral permite abordar aspectos frente al ambiente que se vive en cada una de las organizaciones y como el trabajador se incorpora y hace parte del grupo de trabajo, permite a la empresa visualizar los conflictos existentes, fuentes de estrés o insatisfacción que contribuyen a un inadecuado clima laboral. En términos generales el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo “Patterson, 2005, p.3”.

Por medio de los estudios del clima laboral podemos conocer la percepción y sentimientos que tienen las personas y la influencia que tienen los diferentes factores organizacionales en su actividad diaria y consecuentemente en su rendimiento. De acuerdo con “Argyris 1957” resalta que uno de los elementos más destacados en las organizaciones es la cultura y el clima organizativo puesto que se caracterizan por una serie de comportamientos del individuo respecto a la autonomía y la autorrealización. (p.4)

Es por ello por lo que es de suma importancia la incorporación de estas evaluaciones en el argot organizacional pues la información que se obtiene es la base para determinar el diagnóstico y plan estratégico a seguir, diseñando acciones orientadas a las necesidades reales del equipo de trabajo o área de desempeño generando condiciones adecuadas para el fortalecimiento de la empresa. En este orden de ideas, un buen clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas de las personas que laboran en una

organización y sus relaciones de trabajo, el cual facilita el diagnóstico del comportamiento organizacional, genera herramientas que hacen posible mitigar la fatiga que pueda presentarse en los trabajadores, propicia la intervención directa en las fallas y garantiza un buen clima laboral en la iniciativa de negocio. “Chirinos, 2008, p.45”.

Finalmente partiendo de las definiciones que existen alrededor del campo organizacional respecto al clima laboral es de suma importancia evaluar e identificar los factores que intervienen e influyen en el nivel de motivación frente a los beneficios que obtiene la empresa y el empleador en cada una de las organizaciones para que este se vea reflejado en los resultados que se obtengan a corto, mediano y largo plazo.

Se pretende recolectar la información mediante el cuestionario de “Litwin y Stringer 1968” Quienes identificaron un constructo de ocho dimensiones de clima las cuales son autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, consta de un total de 40 ítems, dichos aspectos son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización.

8.2 Marco Conceptual

Clima laboral

El término de clima organizacional se define como la calidad del ambiente psicológico de una organización que se consigue con el nivel de motivación que tengan las personas Chiavenato (2004).

Según Méndez (1982) define el clima organizacional como un proceso que permite resaltar los aspectos dinámicos del sistema organizacional. Los aspectos dinámicos juegan un papel fundamental ya que por medio de este se incluye la capacidad para entender a los empleados, se retroalimentan los resultados individuales y grupales del comportamiento organizacional propiciando un equilibrio dinámico entre ambas partes del sistema social y organizacional.

A su vez Goncalves (1997) manifiesta que el clima organizacional es “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como

productividad, satisfacción y rotación”. Por medio de la motivación organizacional se busca los empleados mantenga un alto rendimiento para así conseguir el alcance de los objetivos marcados por la organización.

De acuerdo con Paz (2007) el clima laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones u orden, cuando nos referimos a la organización y su medio de trabajo nos referimos al ambiente psicológico, es decir a sus sistemas de filtro o estructuración perceptivo. Es decir que clima laboral está directamente relacionado con el ambiente que se percibe en el entorno organizacional y este puede ser de carácter relativo dependiendo de la normatividad instaurada en las empresas.

Por otro lado, el término clima laboral según los exponentes “Reichers y Schneider 1990” lo definen como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ellas”. Mediante las percepciones propias y compartidas de los colaboradores pertenecientes a una organización se busca obtener un comportamiento acorde a cómo se organizan e interpretan los estímulos de forma coherente y con significado orientado al cumplimiento de objetivos organizacionales en función a las labores de cada trabajador.

Frente a las definiciones expuestas se puede concluir que el ambiente influye directamente en el nivel de motivación para la realización de las actividades laborales, por ello es fundamental que exista un nivel de motivación intrínseca y extrínseca. Esta investigación se fundamenta bajo la definición expuesta por Chiavenato (2004).

Plan estratégico

“Lumpkin y Dess 2003” entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Al integrar este plan de acción se corrigen las debilidades, se afrontan las amenazas, se mantienen las fortalezas y se exploran nuevas oportunidades.

Para “Martínez, Pedrós, Milla y Gutiérrez 2005” un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en

función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. Mediante esta herramienta que integra la organización para cumplir su misión y alcanzar su propia visión proyectándose a futuro, ofrecerá un diseño y construcción viable y previsible.

Lampel (1999) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. El planeamiento estratégico es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes a alcanzar propósitos y objetivos provenientes de la misión, visión, objetivos, estrategias, tácticas y plan de acción.

Según Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*). Al implementar un plan estratégico se debe ahondar en las políticas de trabajo y líneas de actuación hacia el cumplimiento de objetivos, capacidad de liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y diagnóstico organizacional.

8.3 Marco Legal

ACUERDO 000137 DE 2010

CAPÍTULO I

Ámbito de aplicación, competencias a evaluar y principios

Artículo 1º. *Ámbito de Aplicación.* El Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral contenido en el presente acuerdo se aplicará a los servidores de carrera administrativa y en período de prueba que presten sus servicios en las entidades que se rigen por la Ley 909 de 2004 o que hagan parte de los sistemas específicos y especiales de origen legal, mientras dichas entidades adoptan su propio Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral.

Artículo 2º. *Competencias a Evaluar.* Todas las entidades incluirán para la evaluación del desempeño compromisos laborales y comportamentales, estos últimos serán

valorados con fines ligados a planes de mejoramiento del empleado e institucionales; por tanto, su evaluación no incidirá en la calificación de servicios del empleado hasta que se cuente con los estándares que permitan su valoración objetiva.

Para las entidades de los órdenes nacional, departamental y distrital, en las capitales de departamento y en los municipios de categoría especial y primera se incluirán los Compromisos Laborales y los Compromisos Comportamentales.

Para los municipios de segunda a sexta categoría será de obligatoria aplicación la fijación de Compromisos Laborales. Sin embargo, si estas entidades se encuentran en proceso de adopción de los Sistemas de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno –MECI–, podrán adoptar lo previsto para las entidades señaladas en el inciso anterior.

Artículo 3º. Principios Rectores de la Evaluación. El Sistema Tipo se fundamenta en la aplicación de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito que rigen la función pública, así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales. Su orientación destaca los anteriores principios como ejes del proceso de evaluación y compromete a la entidad y a los servidores en su implementación y desarrollo.

CAPÍTULO II

Componentes e Instrumentos del Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral

Artículo 4º. Componentes e Instrumentos de la Evaluación. El Sistema Tipo incluye componentes e instrumentos de evaluación.

4.1. Componentes de la evaluación.

Los componentes son las metas institucionales por áreas o dependencias, los compromisos laborales, condiciones de resultado, las evidencias o soportes, los compromisos comportamentales y la evaluación de gestión por dependencias.

a) Metas Institucionales, por Áreas o Dependencias. Son las establecidas por la entidad o la dependencia en los planes institucionales encaminados al cumplimiento de la planeación estratégica de la entidad para el logro de los fines del Estado en cabeza de la respectiva entidad.

b) Compromisos Laborales. Son productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar en el período a evaluar.

c) Condiciones de Resultado. Son los requisitos o factores previamente acordados que dan cuenta del desempeño del empleado y que deben reunir los compromisos laborales establecidos, haciendo referencia al resultado esperado.

d) Evidencias o Soportes. Son los fundamentos que permiten establecer objetivamente el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos pactados y constituyen los hechos o elementos que sirven de base para determinar la validez de las evidencias. Estas podrán ser aportadas tanto por el evaluador, como por el evaluado como responsables directos de su recolección o quienes se definan al momento de la fijación de los compromisos laborales.

Una vez finalizado el período de evaluación, la custodia del soporte documental que integra el portafolio de evidencias corresponde al evaluador y su posterior archivo deberá efectuarse de acuerdo con lo señalado en las tablas de retención documental de la respectiva entidad.

e) Compromisos Comportamentales. Son los acuerdos relacionados con las conductas o comportamientos que debe poseer y demostrar el servidor público en el ejercicio de su labor encaminada al mejoramiento individual, que se refleja en la gestión institucional. Estos se incorporarán a la evaluación del desempeño, dentro de los tres (3) años siguientes a la publicación del presente Acuerdo, una vez la CNSC determine los estándares y parámetros que permitan una evaluación y calificación objetiva de los mismos.

f) Evaluación de Gestión por Áreas o Dependencias. Se constituye en fuente de información objetiva para la evaluación del desempeño laboral de los empleados, con el fin de que la evaluación sea consistente con la planeación institucional y los resultados de las áreas o dependencias.

Cada entidad podrá determinar si la evaluación emitida por la Oficina de Control Interno sobre la gestión de las áreas o dependencias será tomada en cuenta como criterio orientador de la evaluación individual de desempeño laboral del servidor o si esta constituye un factor de la calificación de servicios, decisión que debe adoptarse mediante acto administrativo.

Para ello, se tomará como criterio de referencia para efectuar el proceso de evaluación del desempeño individual, la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias que efectúe la Oficina de Control Interno o quienes hagan sus veces, la cual se basa en la evaluación cuantitativa y cualitativa del grado de ejecución de los compromisos establecidos en las metas institucionales o por dependencias, liderado por las Oficinas de Planeación o las que hagan sus veces, de acuerdo con lo señalado en el inciso 2° del artículo 39 de la Ley 909 de 2004.

4.2. Instrumentos de la Evaluación

Los instrumentos son los Niveles de Cumplimiento, las escalas de calificación y los formatos definidos para el Sistema Tipo.

4.2.1. Niveles de Cumplimiento. El cumplimiento en la evaluación del desempeño laboral se enmarcará en los siguientes niveles:

1. Sobresaliente
2. Destacado
3. Satisfactorio
4. No Satisfactorio

4.2.2. Escalas de Calificación. La calificación de la evaluación del desempeño laboral del Sistema Tipo se adopta mediante dos escalas:

a) Escala de cumplimiento de los compromisos laborales. Esta se encuentra definida en relación con los compromisos laborales fijados y con los siguientes intervalos a los cuales se les asigna un valor porcentual:

1. Nivel Destacado de 90% a 100%
2. Nivel Satisfactorio de 66% a 89%.
3. Nivel no Satisfactorio menor o igual al 65%

b) Escala para acceder al Nivel Sobresaliente. El evaluado podrá acceder al nivel sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% o más de la escala de cumplimiento de

los compromisos laborales y demuestre que genera un valor agregado a través del logro de algunos de los siguientes factores, los cuales se evaluarán como cumple o no cumple:

1. Evaluación de la gestión por dependencias.
2. Por calidad y oportunidad.
3. Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales.
4. Por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumpla.
5. Por participación y aprovechamiento de capacitación relacionada con las actividades propias del empleo y que genere un valor agregado para la entidad o la dependencia.
6. Por participación en grupos o en actividades que requieren disposición voluntaria.
7. Por cumplimiento de competencias comportamentales.

Parágrafo. Cumplimiento de los factores. Para cada período anual de evaluación y antes del 1° de abril de cada año, la entidad deberá definir como mínimo la utilización de tres (3) factores de los antes enumerados para el acceso al nivel sobresaliente.

Cuando el evaluado alcance entre el 95% y el 99% de cumplimiento de los compromisos laborales fijados, para acceder al nivel sobresaliente deberá cumplir por lo menos dos (2) de los factores definidos por la entidad.

Cuando el evaluado alcance el 100% de cumplimiento de los compromisos laborales fijados, para acceder al nivel sobresaliente deberá cumplir por lo menos uno (1) de los factores definidos por la entidad.

En todo caso los evaluados podrán agregar valor a la gestión y resultados institucionales, mediante el cumplimiento de factores diferentes a los señalados para el período por la entidad; sin embargo, para acceder al nivel sobresaliente deberán hallarse dentro de lo previsto en los dos incisos anteriores.

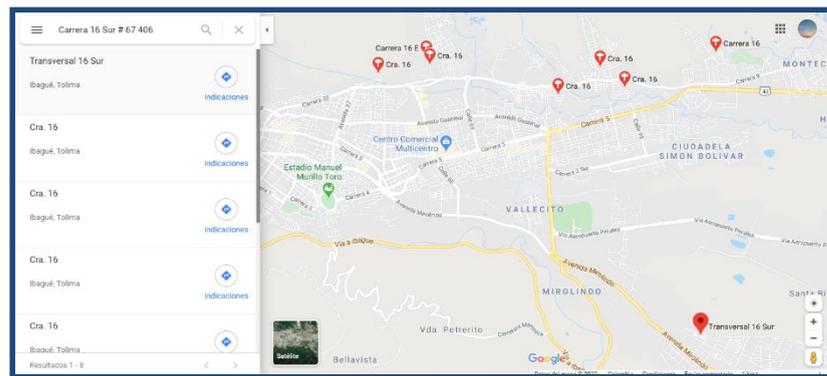
4.2.3. Formatos Definidos para el Sistema Tipo. Serán los aprobados por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral, los cuales hacen parte integral de este acuerdo y su aplicación debe efectuarse en cumplimiento a las directrices y mecanismos adoptados por esta Comisión.

8.4 Marco Contextual

La empresa Global Contex Confecciones y Textiles S.A.S se encuentra situada en el departamento de Tolima, en la localidad Ibagué y su dirección postal es Carrera 16 Sur # 67 406 zona el papayo bodega 02, IBAGUÉ, TOLIMA.

Gráfica 1 Dirección Empresa Global Contex

Gráfica 1. Mapa de ubicación Empresa Global Contex



Fuente. Google maps search Global Contex.

CAPÍTULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 Tipo de estudio

7.2 Método de investigación

La investigación se realizó bajo un paradigma empírico analítico, de enfoque cuantitativo, apoyado en métodos de observación y análisis estadístico por medio de la aplicación del instrumento Litwing y Stringer 1968 que permitió la medición y comportamiento de las dimensiones las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad. Las opciones de respuesta son las siguientes: totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

La presente investigación permitió observar, identificar y estudiar algunas variables que impactan el clima laboral en las organizaciones, según lo establecen los autores “Wendell y Cecil 1996” estas herramientas están orientadas al desarrollo organizacional y

la detección de problemas existentes dentro de la organización. El cual identifica áreas críticas como propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, en donde deben funcionar si se busca que la organización tenga éxito. No se va a visualizar la figura de evaluación de expertos porque este instrumento ha sido previamente validado y estudiado.

9.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

9.3.1 Fuentes primarias

La empresa Global Contex cuenta con una planta de personal de 250 colaboradores lo que constituye la población de la empresa, en ese orden ideas, se utiliza una fórmula estadística que permite determinar el tamaño de la muestra

Población y muestra

El tamaño de la muestra se obtuvo mediante la fórmula estadística de muestreo aleatorio que determinó el número de colaboradores a evaluar, esta se presenta a continuación:

Gráfica 2. Fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Fuente. Google.

Z=	1,96
P=	95%
q=	05%
N=	250

e=	05%
----	-----

n = 56 colaboradores se evaluaron en total y la investigación procedió a tomar las respectivas evaluaciones en la sede principal.

La fórmula determinó que el tamaño de la muestra estuvo constituido por 56 colaboradores.

Criterios de inclusión.

- a) Ser trabajadores vinculados a la organización Global Contex sede Ibagué hombres o mujeres.
- b) Tener entre 25 a 45 años aproximadamente.
- c) Ser empleados de un rango medio bajo.
- d) Pertenecer al área de corte y diseño.

Criterios de exclusión.

- e) Estar con sanciones o conductos regulares como memorandos.
- f) Presentar algún impedimento médico o que el personal esté incapacitado.

9.3.2 Fuentes secundarias

Para la elaboración del proyecto se consultó la internet, bibliografía, página web de la empresa, artículos científicos, libros, tesis de investigación basados en hechos reales y validados con la comunidad de investigación científica.

En ese orden de ideas, dentro de las fuentes secundarias la estudiante se apoyó en el cuestionario de Litwing y Stringer 1968, herramienta que permite medir clima organizacional, el cual está estructurado en tres tópicos principalmente: a) la medición de la percepción de atributos individuales clima psicológico, b) la medición de la percepción de los atributos organizacionales clima organizacional, la medición conjunta y c) articulada de la percepción individual y la percepción más objetiva de los atributos de la organización.

De esta manera surgió la necesidad de asociar el clima a un nivel más superficial al que se trataba la cultura en la organización, por lo que se pudo establecer, en primera instancia, que el clima depende de la cultura y que esta determina el tipo de clima existente en la organización. Lo sugerido por los autores Litwing y Stringer 1968 refieren que la cultura dominante, depende el clima y va ligada a los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización. Argumentaban que el clima es temporal y puede ser manipulado por los miembros con poder e influencia en la empresa, mientras que la cultura tiende a ser permanente o a cambiar mucho más lentamente, esta postura se ha enraizado a lo largo de la historia y se comparte con otros autores como Deninson y Schein 1992.

Para determinar la validez predictiva del cuestionario de Litwing y Stringer 1968 se comparó con el nivel de ejecución, factores de éxito y dominio del cargo. Estos factores fueron evaluados por los supervisores de cada empleado dentro de la Evaluación Anual de Desempeño, un mes después de proceder con la evaluación. Se evidencio que particular el desempeño se limita a los empleados directivos y administrativos para determinar los evaluados con otros procedimientos anteriormente y evaluar el nivel de impacto asociado con el clima laboral y los resultados misionales, la influencia de estos factores en la motivación, el desempeño y la satisfacción de cada colaborador en la ejecución de la tarea prueba la consistencia interna del instrumento Litwing y Stringer validado en el año 1968 que permite medir dichas variables.

La forma como se aplicó el instrumento fue a través de la web mediante la herramienta de google Chrome mediante la aplicación de drive se envió el cuestionario de Litwing y Stringer 1968 con las previas instrucciones de la aplicación y objetivo de la prueba, articulado con el apoyo del área de talento humano se eligió aleatoriamente a los colaboradores teniendo en cuenta que estos pertenecieran al área de corte, diseño, trazos y producción.

La aplicación del instrumento permitió conocer aspectos dinámicos de la realidad organizacional, este instrumento de medición está constituido por 53 ítems apoyados en 09

dimensiones las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad.

Dentro de las fuentes primarias de la empresa, se consultó bases de datos de la empresa, archivos de la empresa para corroborar si habían realizado de previas evaluaciones asociadas al clima laboral o cultura organizacional, se procedió a acceder al número de empleados adscritos a la misma y se visualizaron los estados financieros.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

10.1 Diagnóstico del clima laboral

10.1.1 Contextualización de la empresa

La empresa Global contex está direccionada respaldando los siguientes principios corporativos:

Misión.

Global Contex se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir de moda en tejido de punto y plano, que garantiza calidad, diseño y precio justo. Buscando sostenibilidad para el bienestar de sus empleados, proveedores, socios y clientes.

Visión.

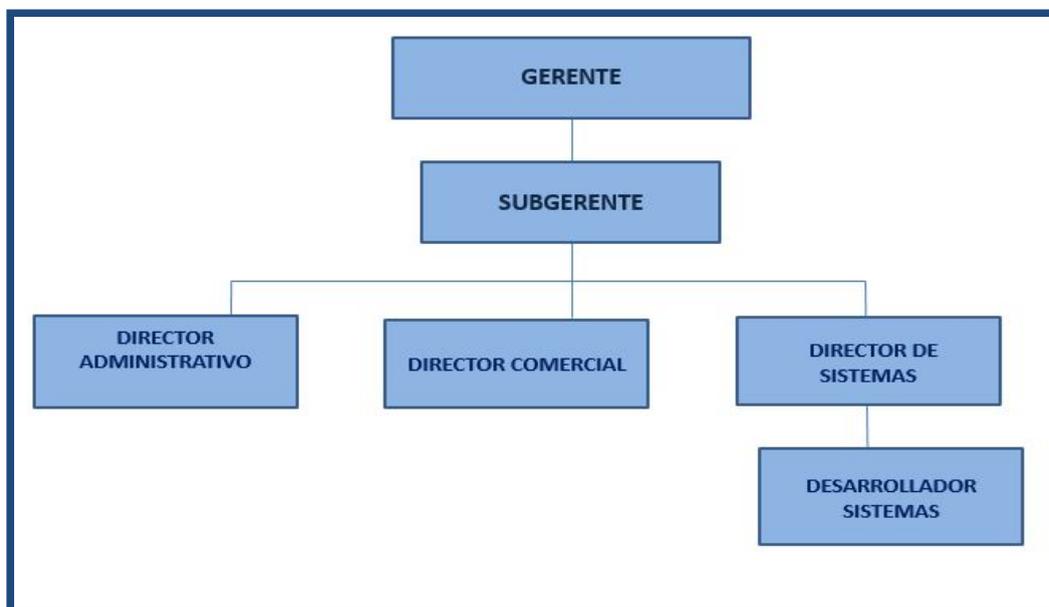
Para el 2030 Global Contex SAS será reconocida como una de las empresas líderes en el desarrollo de marcas privadas bajo la modalidad de paquete completo para clientes nacionales e internacionales. Su marca Bocared tendrá gran reconocimiento por su amplia cadena de tiendas propias. Actualmente se encuentran incorporados 230 empleados.

La visión de la empresa a cinco años consiste en fortalecer su presencia a nivel nacional en sus dos modalidades de trabajo. Esta empieza a consolidarse en su línea de negocio de paquete completo ya que la empresa está en proceso de negociación con algunos clientes potenciales de reconocimiento nacional.

Organigrama de la empresa

La empresa Global Contex en su estructura orgánica tiene una planta de personal de 250 empleados, la cual cuenta con cinco áreas administrativas las cuales se desglosan a continuación, tal como se evidencia en la gráfica 3.

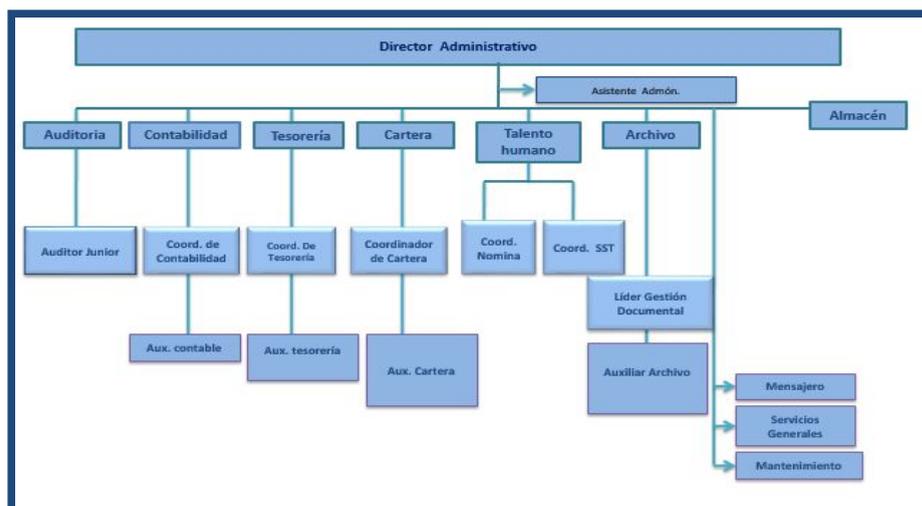
Gráfica 3. Organigrama Empresa Global Contex



Fuente. Información suministrada por el área de talento humano.

En las gráficas 4, 5, 6 y 7 se presentan los organigramas del director administrativo, director comercial, director de sistemas y desarrollador de sistemas, quien depende directamente de la dirección de sistemas.

Gráfica 4. Organigrama Empresa Global Contex



Fuente. Información suministrada por el área de talento humano.

El área administrativa está conformada por el asistente administrativo, seguido de auditoría, contabilidad, tesorería, cartera, dependencia de talento humano, archivo y almacén así mismo cada uno de estos departamentos cuenta con asistentes y auxiliares que se encargan de coordinar y liderar cada una de estas dependencias las cuales direccionan las decisiones estratégicas de la gerencia en función de las necesidades y objetivos misionales de la empresa, tal como se evidencia en la gráfica 4.

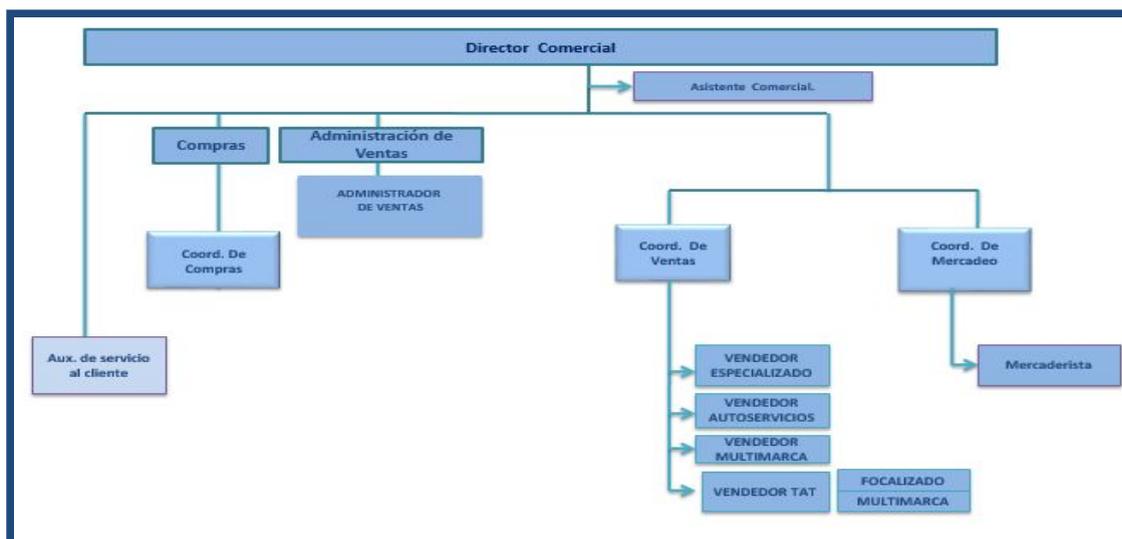
Gráfica 5. Organigrama Empresa Global Context



Fuente. Información suministrada por el área de talento humano.

El área de operaciones está constituida por el coordinador de almacén, el supervisor de recibo, supervisor de alistamiento, despacho, movimientos e inventarios cada una de estas dependencias cuenta con un auxiliar de unidades, cajas y movimientos, tal como se evidencia en la gráfica 5.

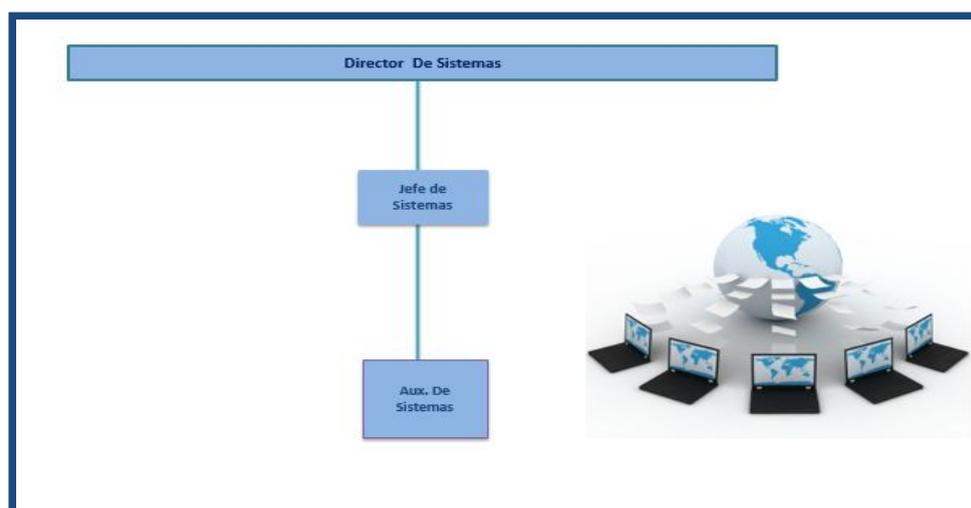
Gráfica 6. Organigrama Empresa Global Context



Fuente. Información suministrada por el área de talento humano.

En el área o dependencia comercial el asistente comercial se encarga de supervisar las compras de insumos necesarios para la producción y comercialización de prendas en el mercado de acuerdo con las demandas de los clientes, locales y principales proveedores, así mismo, se encarga de coordinar las ventas, ofrecer los nuevos servicios, dar a conocer las multimarca y potenciar los vendedores focalizados en el mercado, tal como se evidencia en la gráfica 6.

Gráfica 7. Organigrama Empresa Global Contex



Fuente. Información suministrada por el área de talento humano.

El director de sistemas se encarga de supervisar el acceso de internet en todas las instalaciones de la organización velando por que el servicio esté en óptimas condiciones y no se vayan a generar contratiempos en el reclutamiento de pedidos y entrega oportuna de servicios, tal como se evidencia en la gráfica 7.

10.1.2 Situación actual del clima organizacional de la empresa

La situación actual que atraviesa la organización Global Contex acorde al clima organizacional existente se manifiesta en la organización con varios factores multidimensionales que abarcan el clima laboral, dichos factores intervienen y afectan las áreas y grupos de trabajo existentes, afectando directamente las labores dentro de la organización en pro de la productividad y rentabilidad de esta. De acuerdo con ello se mencionan los principales aspectos positivos en torno al clima laboral existente en la empresa Global Contex son los siguientes:

- Ante cualquier situación de adversidad se prevalece el respeto.
- La empresa Global Contex brinda a sus empleados un lugar de trabajo adecuado.

Algunos de los aspectos negativos presentes en la organización Global Contex en torno al clima laboral se mencionan a continuación:

- Existe una comunicación a la defensiva, lo cual provoca desconfianza y falta de cooperación, mientras que el instinto de autoprotección y la búsqueda de excusas crecen.
- Se evidencian liderazgos autoritarios, limitando el desarrollo del personal y la autonomía, a la vez que las cosas se imponen, crece la inseguridad y el miedo al ridículo y el rechazo.
- Ausencia de unidad y pertenencia al equipo, la concentración de decisiones en una única persona y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral.
- Falta de motivación laboral, unos incentivos escasos producen malestar, tensiones e inconformidad que puede derivar hacia un estado más agresivo y confrontaciones con la organización.

El diagnóstico del clima laboral permitió identificar las áreas o procesos que están siendo afectados de acuerdo con el análisis observacional, el acercamiento a la población, la percepción de los colaboradores y exploración de problemáticas existentes en la organización Global Contex, mediante los resultados obtenidos se visualizan en las nueve dimensiones evaluadas y se vislumbra un análisis de la situación actual presente de la organización Global Contex.

Teniendo en cuenta la percepción de los funcionarios, adscritos a la organización Global Contex y la situación actual, frente a la dimensión estructura los resultados determinan que de acuerdo a la estructura organizativa que maneja e instaura la organización no se presentan inconformidades con el personal, por otro lado, de acuerdo al exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas o

tomadas en cuenta si existen inconformidades respecto a que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación siendo una situación actual en la organización, a la vez no se tiene claro a quién reportar dichas situaciones. A sí mismo el personal se siente inconforme con los jefes pues estos no muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan a cabalidad.

Respecto al nivel de responsabilidad se observó que en la gran mayoría de casos los superiores sólo trazan planes generales de lo que se debe hacer de resto el empleado es responsable por el trabajo realizado, esto genera un alto nivel de incertidumbre y frustración frente a las responsabilidades y asignación de tareas, pues se refleja que en la organización se sale adelante cuando se toma la iniciativa y se trata de hacer las cosas por sí mismo y que a su vez la filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos. Respecto a esta situación se presentan constantemente errores y siempre se evidencian una gran cantidad de excusas que van desde los jefes o supervisores del área hasta los empleados que acatan las órdenes. Por lo tanto, se observa que en la organización uno de los problemas más evidentes es que los individuos no toman responsabilidades si no que por el contrario evaden dichas situaciones propias de su cargo, funciones y argot profesional al que pertenecen.

Frente a la dimensión de recompensa se evidencio poco o nulo compromiso frente al apoyo que se brinda al personal vinculado a la organización respecto a su proceso de formación profesional, en la organización no existe un buen sistema de promoción que ayude a fomentar que el empleado ascienda o adquiera nuevas herramientas de aprendizaje para el óptimo desempeño de sus funciones, se evidenció también que las personas no son recompensadas según su desempeño en el trabajo este aspecto no es tenido en cuenta en la cultura organizacional, se evidencio que existe mucha crítica por parte de jefes y/o superiores, las recompensas e incentivos que se reciben en la organización Global Contex son nulas por lo tanto, se evidencian amenazas y críticas respecto a las labores desempeñadas, este análisis denota que no existe suficiente recompensa y reconocimiento al personal por hacer un buen trabajo es por ello que la motivación es baja y con frecuencia el personal opta por abandonar y renunciar a sus labores.

En la dimensión desafíos se observa que la organización se ha visto en la necesidad de tomar grandes riesgos en momentos que son críticos y oportunos, puesto que se han tomado riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia y posicionarse en el

mercado Ibaguereño, es por ello por lo que la toma de decisiones en la organización Global Contex se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, pero en ocasiones se ve movilizada a arriesgarse por una buena idea.

En la dimensión de relaciones se evidencia que en la organización no prevalece una atmósfera amistosa lo cual hace que el clima laboral no sea un clima de trabajo agradable y sin tensiones, por el contrario, es bastante difícil llegar a conocer a las personas que están vinculadas a la organización, por lo que el personal tiende a ser frío, reservado y hostil entre sí, pero en la mayoría de los casos las relaciones jefe/trabajador tienden a ser agradables.

A su vez la dimensión de colaboración a pesar de que no se promueve e incentiva al personal adscrito a la misma se exige un rendimiento bastante alto al colaborador y constantemente la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar, pero no invierten en optimizar y mejorar los conocimientos de los colaboradores, para motivar al personal y contribuir en su proceso constante de formación, por el contrario, se presiona para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal sin implementar políticas o aportar recursos económicos para que esto suceda, la dirección no piensa en el bienestar del personal respecto a los índices de productividad para que todo marche bien, aquí, es más importante tener un buen desempeño que llevarse bien con los demás. Por otro lado, el personal se siente orgulloso de su desempeño, aunque están poco comprometidos, motivados o no tengan sentido de pertenencia hacia la organización Global Contex.

Por otro lado, en la dimensión estándares el análisis refleja que existe un alto grado de desmotivación respecto a esta área pues en la gran mayoría de situaciones si el personal se equivoca, los superiores tienden a juzgar dicho trabajo, no existe un nivel de cohesión de grupo frente a la consecución de labores difíciles no se evidencia apoyo al personal de trabajo, los colaboradores no confían verdaderamente en sus compañeros, la percepción del empleado respecto al jefe es que este no toma en cuenta sus opiniones, ni mucho menos las aspiraciones existentes en la organización, por lo tanto, no se enfatiza en el factor humano, como se sienten las personas, nivel de cohesión, cultura organizacional y clima laboral.

Respecto a la dimensión conflicto la percepción de los funcionarios, adscritos a la organización Global Contex refleja que en la mayoría de situaciones el personal opta por guardar silencio para evitar desacuerdos o muchas veces porque su punto de vista u opinión no es tenido en cuenta, se cree que en la gran mayoría de casos los jefes no buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos lo cual puede conllevar a generar un mayor

distanciamiento y ruptura del vínculo o relación existente en las áreas o grupos de trabajo, los empleados piensan que no se puede decir lo que se piensa, aunque no se esté de acuerdo con los jefes y/o superiores, por el contrario creen que lo más importante en la organización Global Contex, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible sin tener en cuenta nuevas ideas u opiniones del personal adscrito en la empresa Global Contex.

En la dimensión de identidad esta área de desempeño fue favorable puesto que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la organización Global Contex, aunque la motivación sea escasa o nula por parte de la misma, sienten que el equipo funciona bien, aunque son conscientes que se debe trabajar en la comunicación y fortalecimiento de vínculos existentes, sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización por la poca motivación y oportunidades que ofrece la empresa, se piensa que en organización cada quien se preocupa y se moviliza por sus propios intereses.

10.1.3 Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se describen los resultados obtenidos por medio del análisis estadístico realizado, desglosando el cuestionario de LITWIN & STRINGER, 1968 empleado para esta investigación con cada una de las preguntas abordadas, a los colaboradores vinculados a la organización.

Figura 1. Pregunta 1.

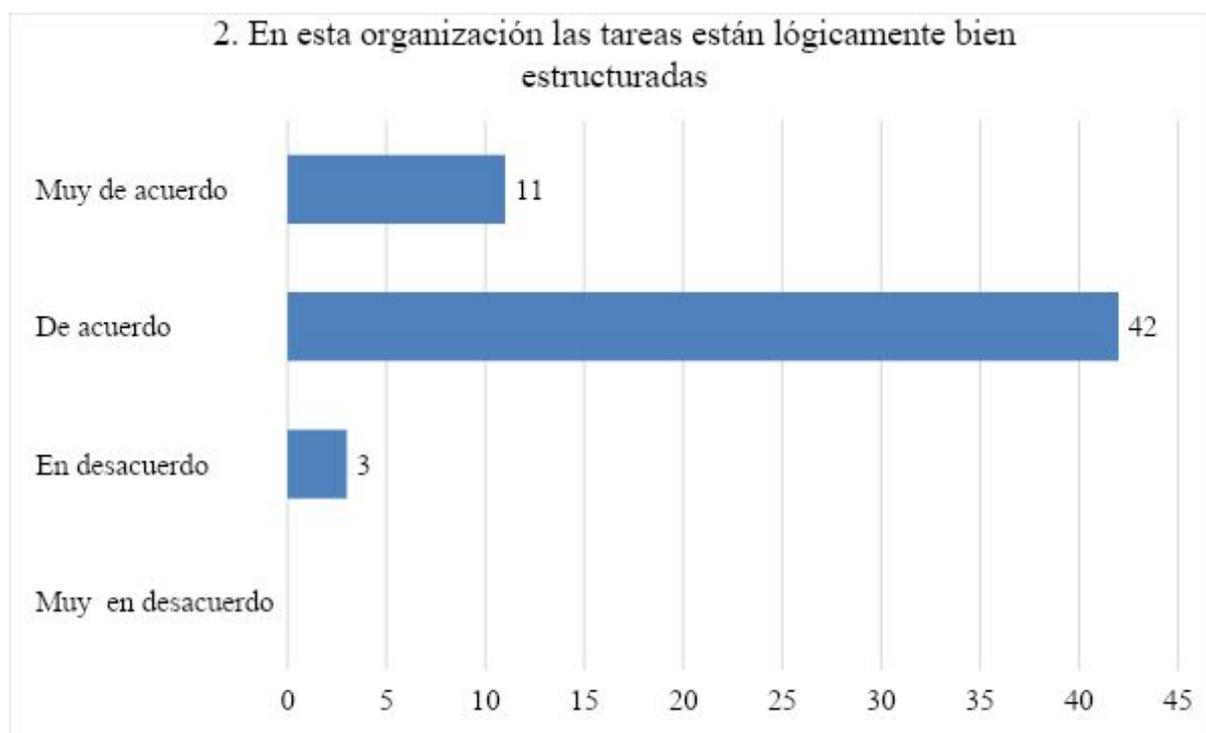


Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo con el número de cuestionarios aplicados mediante la delimitación de la población objeto de estudio y el análisis estadístico se aplicaron 56 cuestionarios a los colaboradores vinculados a la empresa Global Contex, se evaluó de esta manera para que fuera una muestra significativa bajo los lineamientos de la fórmula para la obtención de la muestra.

A su vez, en el análisis de la primera pregunta se evidencia que el mayor número de personas evaluadas en la investigación respondieron de la siguiente manera 29 personas están de acuerdo en que las tareas descritas en la organización están claramente definidas, por otro lado 27 colaboradores están en desacuerdo con esta postura, 0 personas muy de acuerdo y 0 personas muy en desacuerdo.

Figura 2. Pregunta 2.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo con la pregunta dos 11 personas están muy de acuerdo con que las tareas están lógicamente bien estructuradas, 42 colaboradores están de acuerdo en ello, 03 respondieron en desacuerdo y en la opción de respuesta muy en desacuerdo 0.

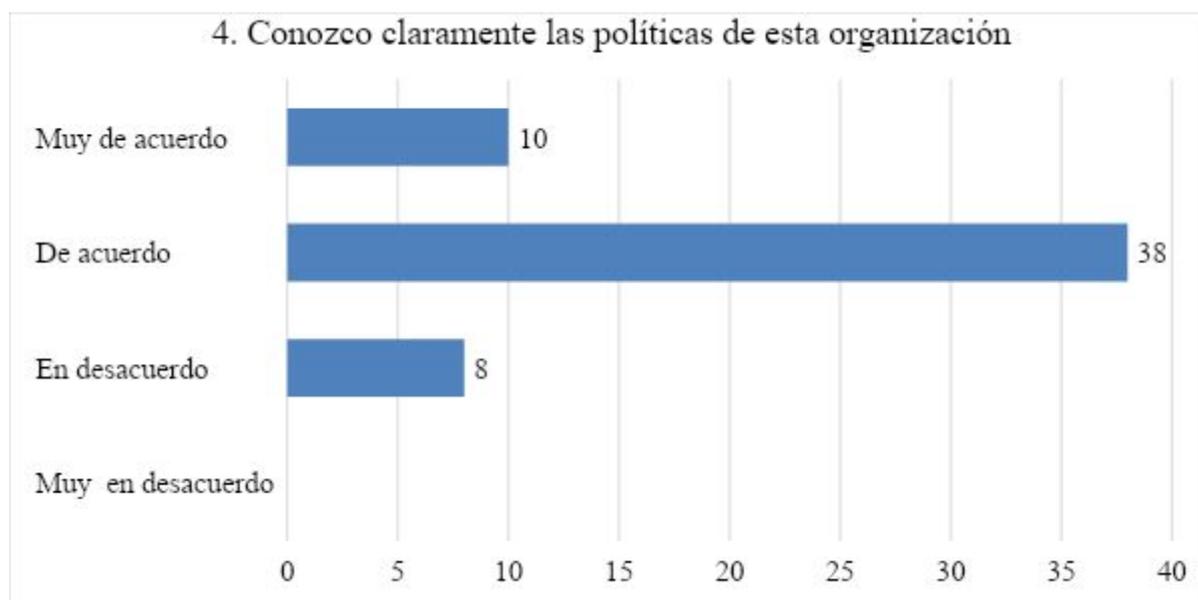
Figura 3. Pregunta 3.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Se evidencio que en la pregunta tres 20 colaboradores están de acuerdo en que tienen claro quién manda y toma las decisiones, 29 están en desacuerdo con esta apreciación, 0 personas muy de acuerdo y tan solo 07 muy en desacuerdo.

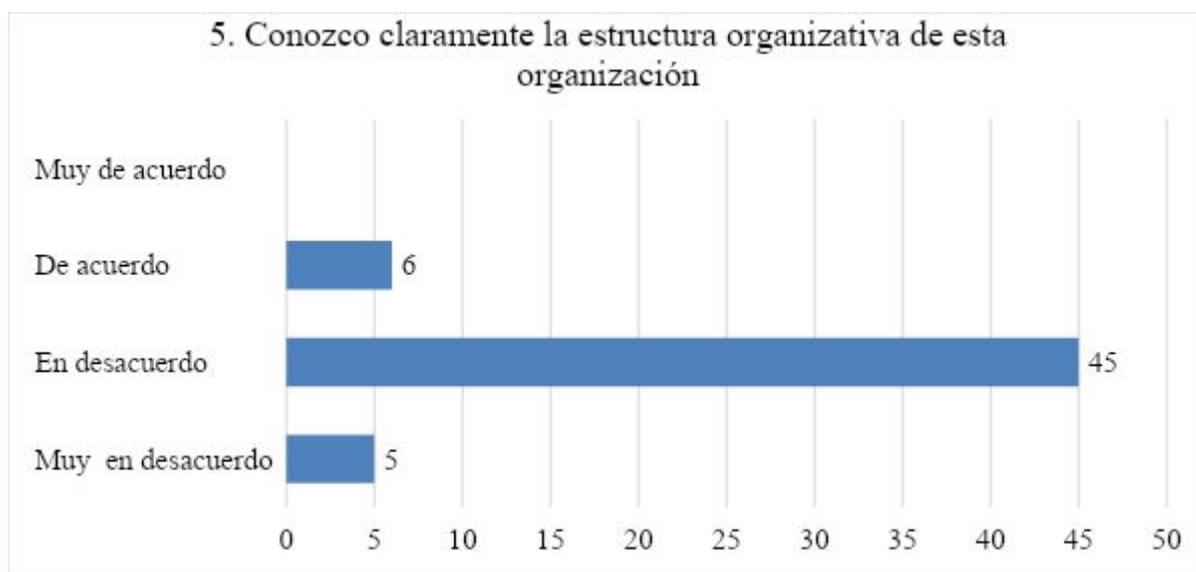
Figura 4. Pregunta 4.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

A su vez en la pregunta cuatro 38 de las personas encuestadas están de acuerdo en que conocen claramente las políticas de la organización, 10 están muy de acuerdo, tan solo 08 en desacuerdo y 0 muy en desacuerdo.

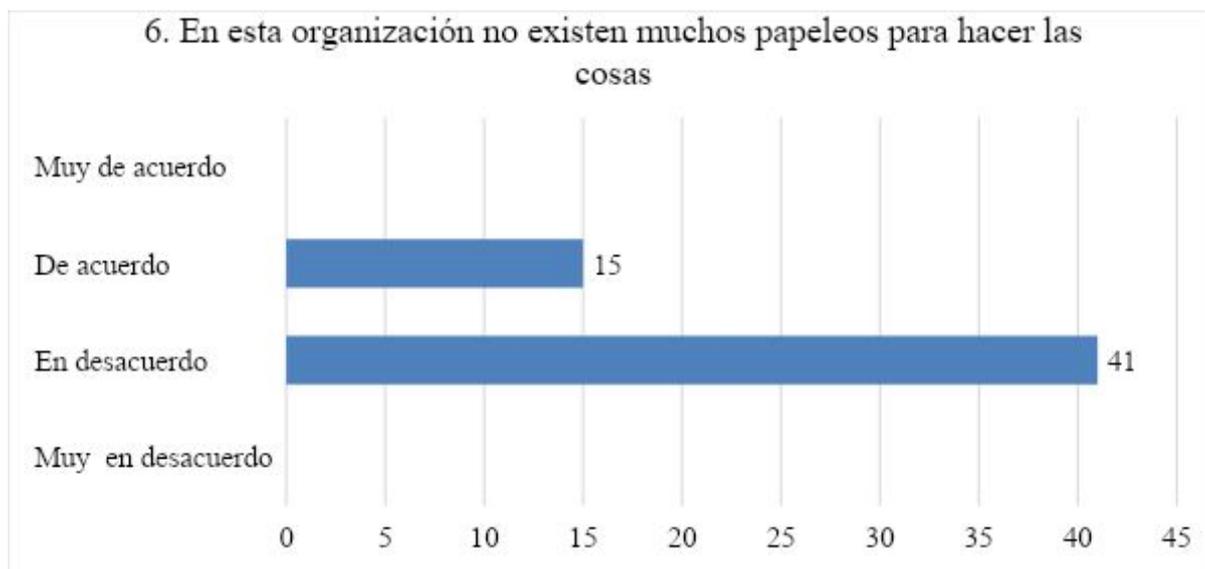
Figura 5. Pregunta 5.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

En la pregunta cinco conozco claramente la estructura organizativa de esta organización 0 personas están muy de acuerdo, 06 de acuerdo, 45 personas en desacuerdo con esta apreciación y 05 en muy desacuerdo.

Figura 6. Pregunta 6.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo con la pregunta seis 15 personas están de acuerdo con que en la organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas, 0 están muy de acuerdo, 41 personas están en desacuerdo y 0 muy en desacuerdo.

Figura 7. Pregunta 7.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Según la gráfica se puede observar que 0 personas están en desacuerdo en que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas y por ende tomadas en cuenta, 45 colaboradores están de acuerdo con esta apreciación, 11 muy de acuerdo y 0 muy en desacuerdo.

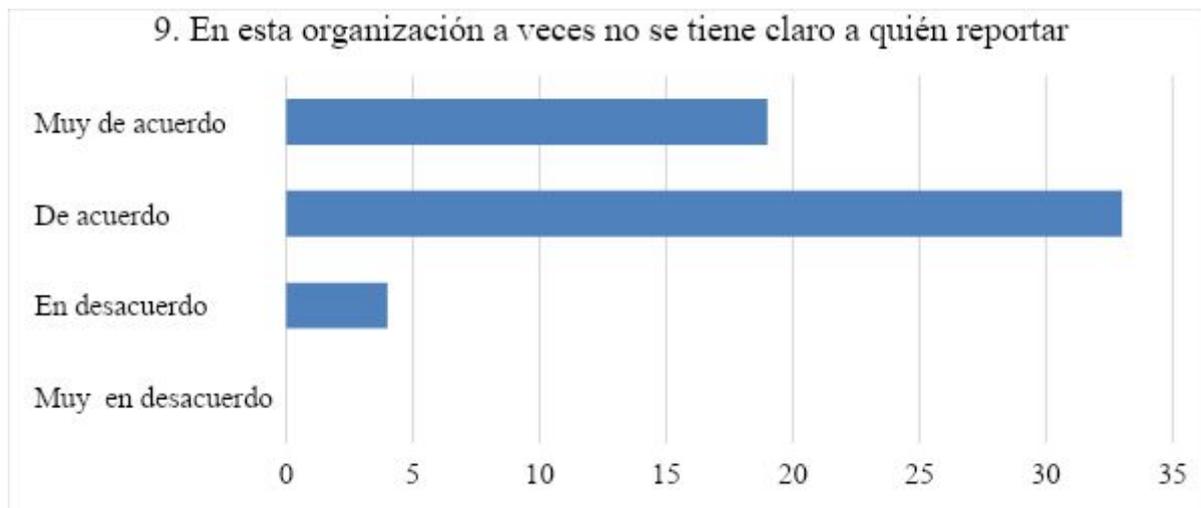
Figura 8. Pregunta 8.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Se observa en esta pregunta que el 16 de los empleados están muy de acuerdo con esta apreciación frente a que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, 40 colaboradores están de acuerdo 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

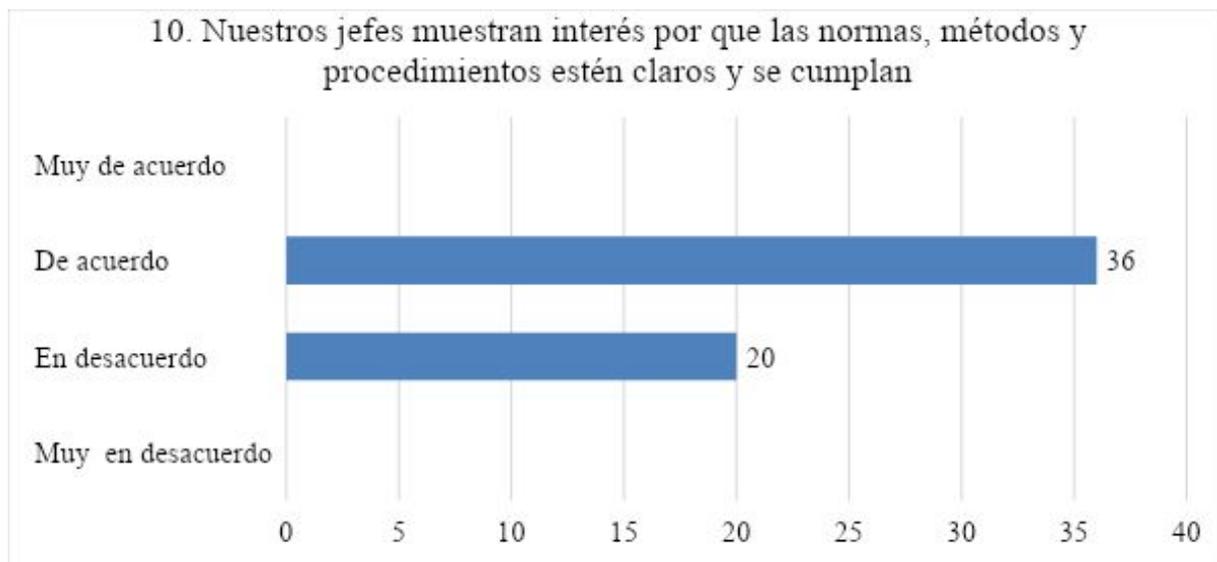
Figura 9. Pregunta 9.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

En la pregunta nueve 33 empleados están de acuerdo en que en la organización a veces no se tiene claro a quién reportar, 04 puntuaron en desacuerdo, 19 personas muy de acuerdo y 0 colaboradores en muy desacuerdo.

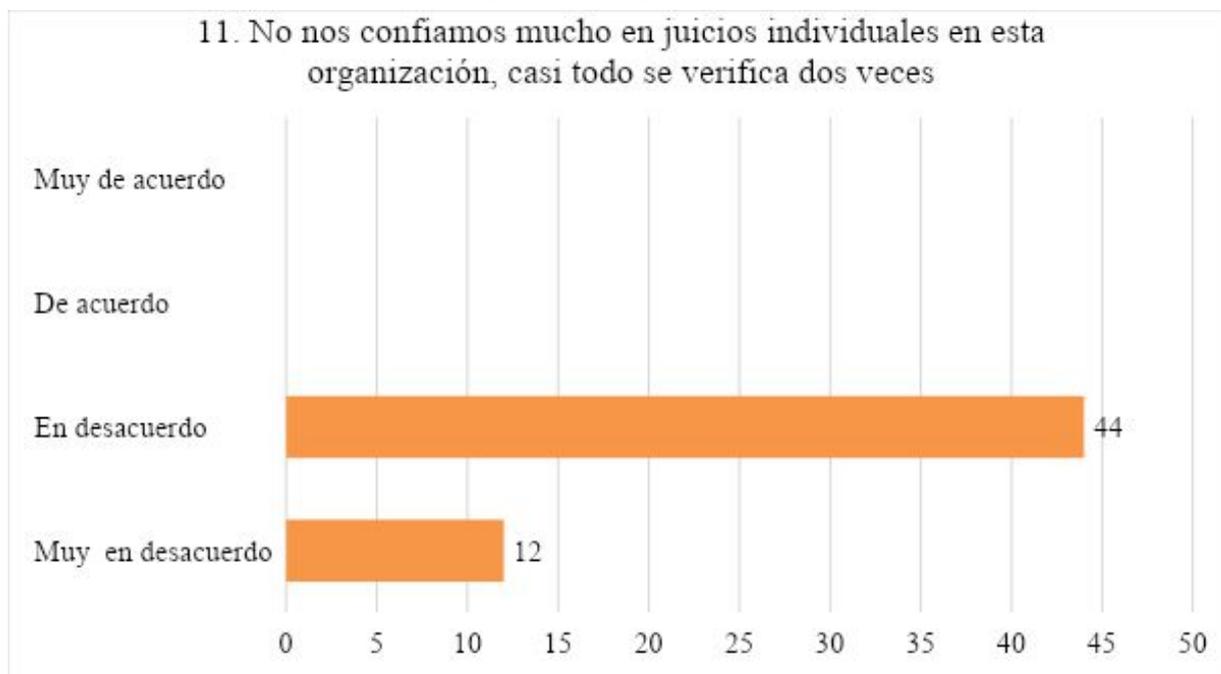
Figura 10. Pregunta 10.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Frente a la respuesta nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan 20 personas están en desacuerdo, 36 de acuerdo, 0 muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 11. Pregunta 11.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

A su vez en la pregunta no nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces 44 empleados puntuaron la opción en desacuerdo, 0 de acuerdo, 12 muy en desacuerdo y 0 muy de acuerdo.

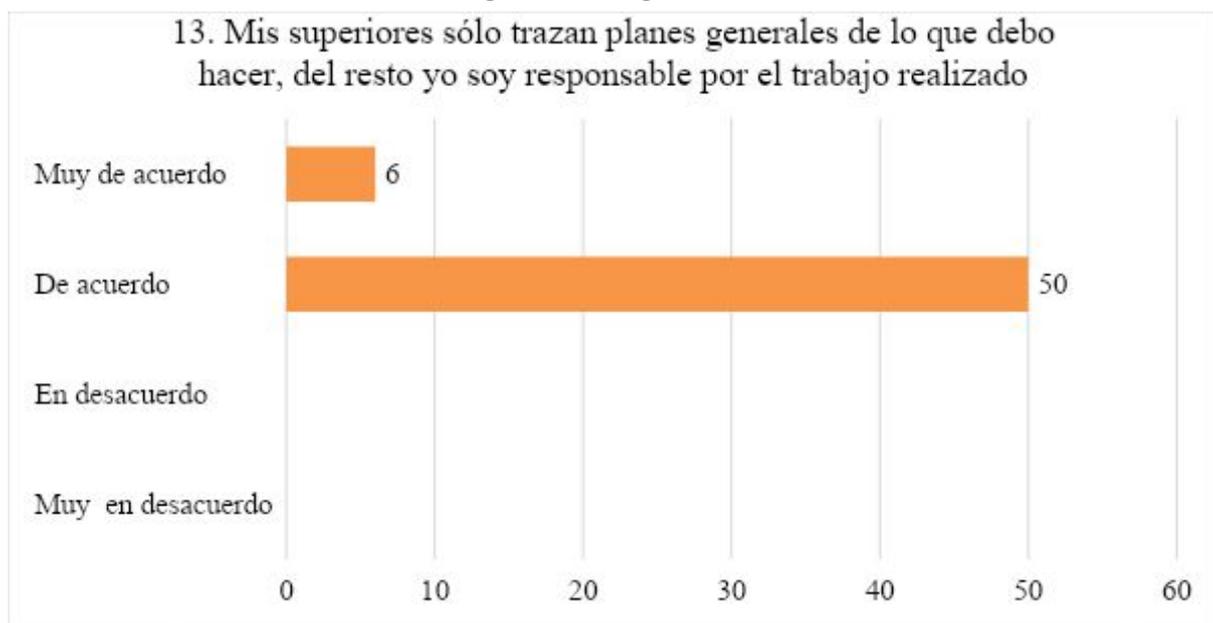
Figura 12. Pregunta 12.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo a la pregunta a mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él 40 colaboradores marcaron la opción de respuesta de acuerdo, 16 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 13. Pregunta 13.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, 50 personas puntuaron la opción de respuesta de acuerdo, frente al enunciado mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado, 06 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

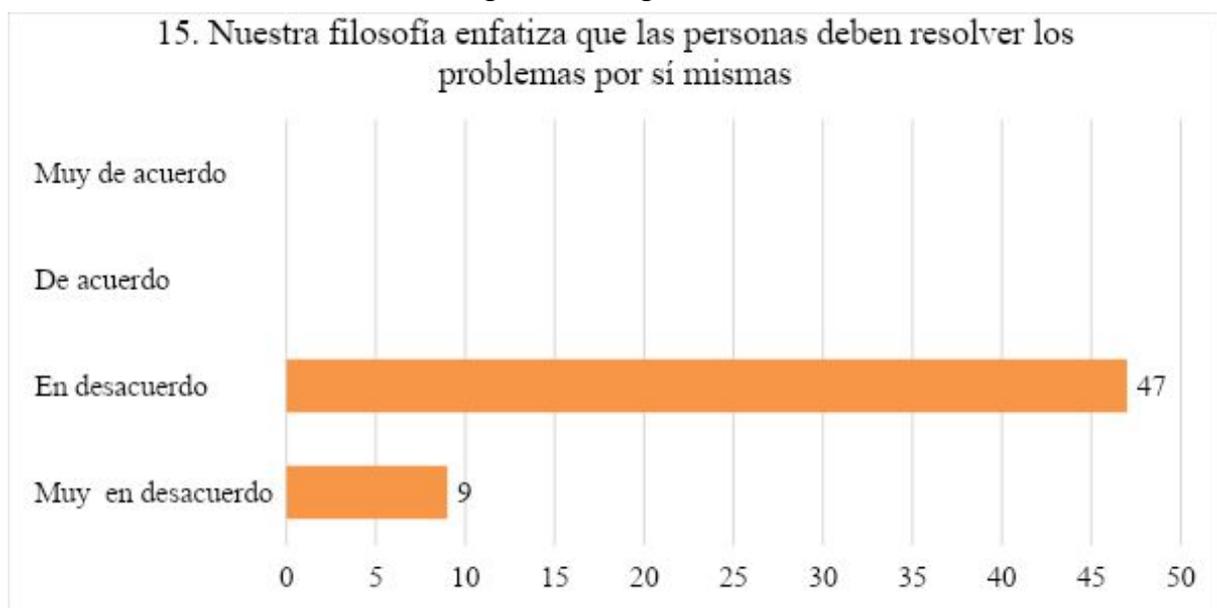
Figura 14. Pregunta 14.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Frente a la pregunta En esta organización yo salgo adelante cuando tomó la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo 07 colaboradores marcaron la opción de respuesta muy de acuerdo, 49 de acuerdo y 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

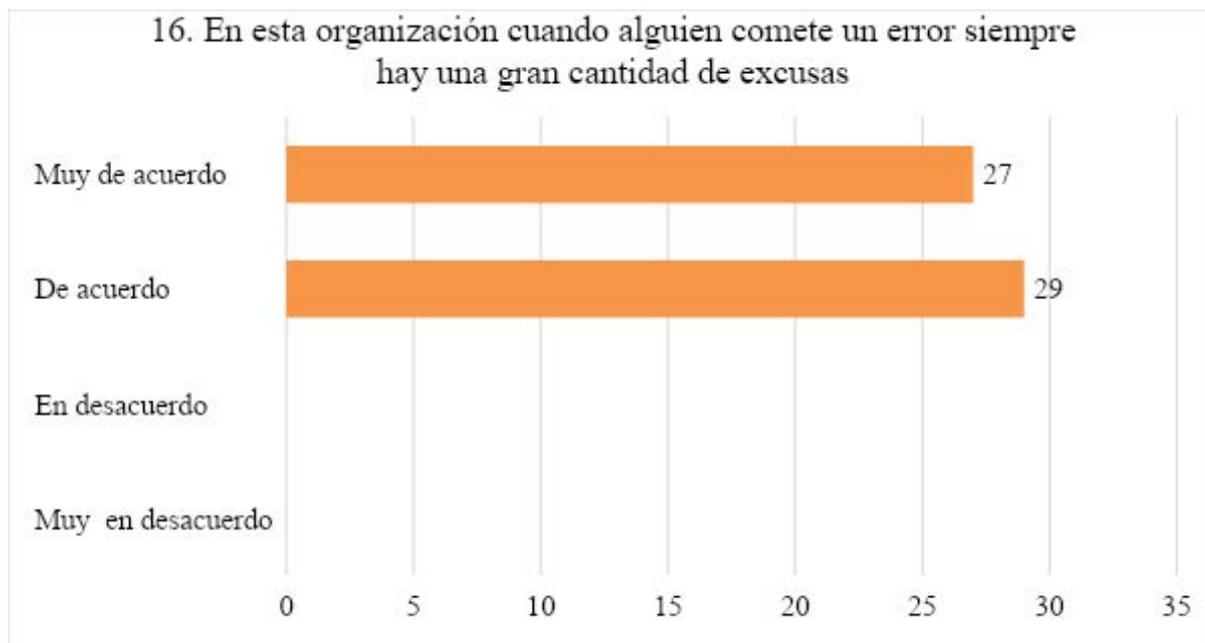
Figura 15. Pregunta 15.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, 9 personas están muy en desacuerdo con el enunciado nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas, 47 personas están en desacuerdo con esta apreciación, 0 en de acuerdo y muy en de acuerdo.

Figura 16. Pregunta 16.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Frente a la pregunta, en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas 29 colaboradores están de acuerdo, 27 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 17. Pregunta 17.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo a la pregunta, en esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades 52 personas están en desacuerdo, 04 muy en desacuerdo y 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

Figura 18. Pregunta 18



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

En la dimensión de recompensa de acuerdo a la pregunta, en esta organización no existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda 18 colaboradores

están de acuerdo con esta apreciación, 38 puntuaron muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

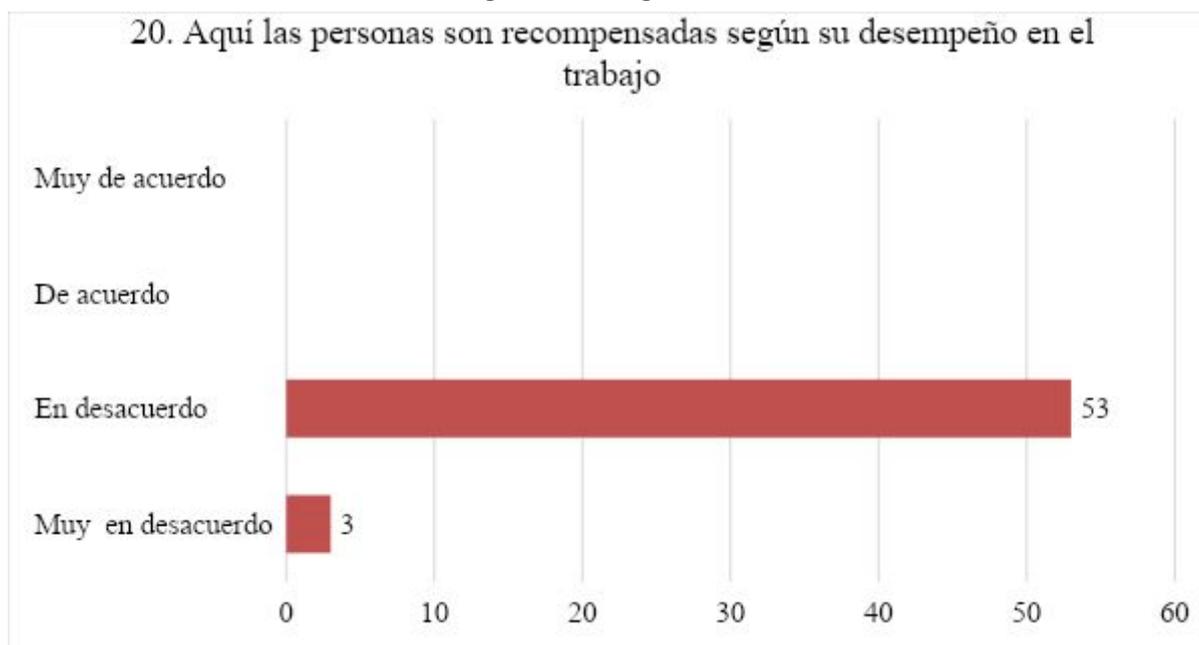
Figura 19. Pregunta 19.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

A su vez, frente a la pregunta, las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas 29 de los encuestados marcaron la opción de respuesta de acuerdo, 10 muy de acuerdo, 17 en desacuerdo y 0 muy en desacuerdo.

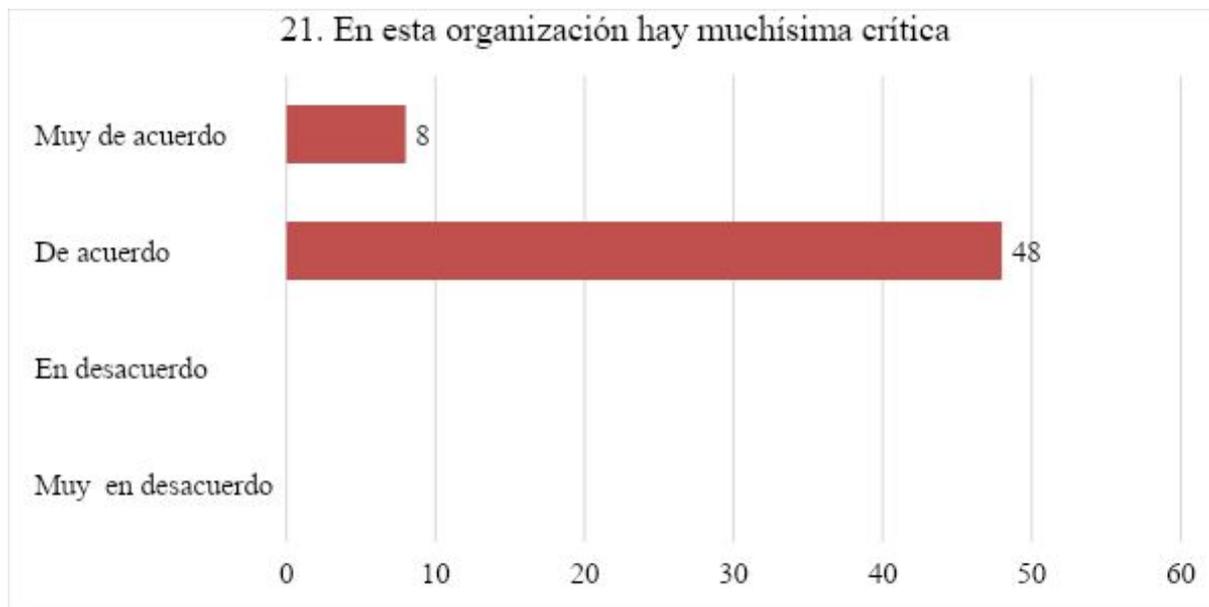
Figura 20. Pregunta 20.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, frente a la pregunta, Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo 53 puntuaron en desacuerdo, 03 muy en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

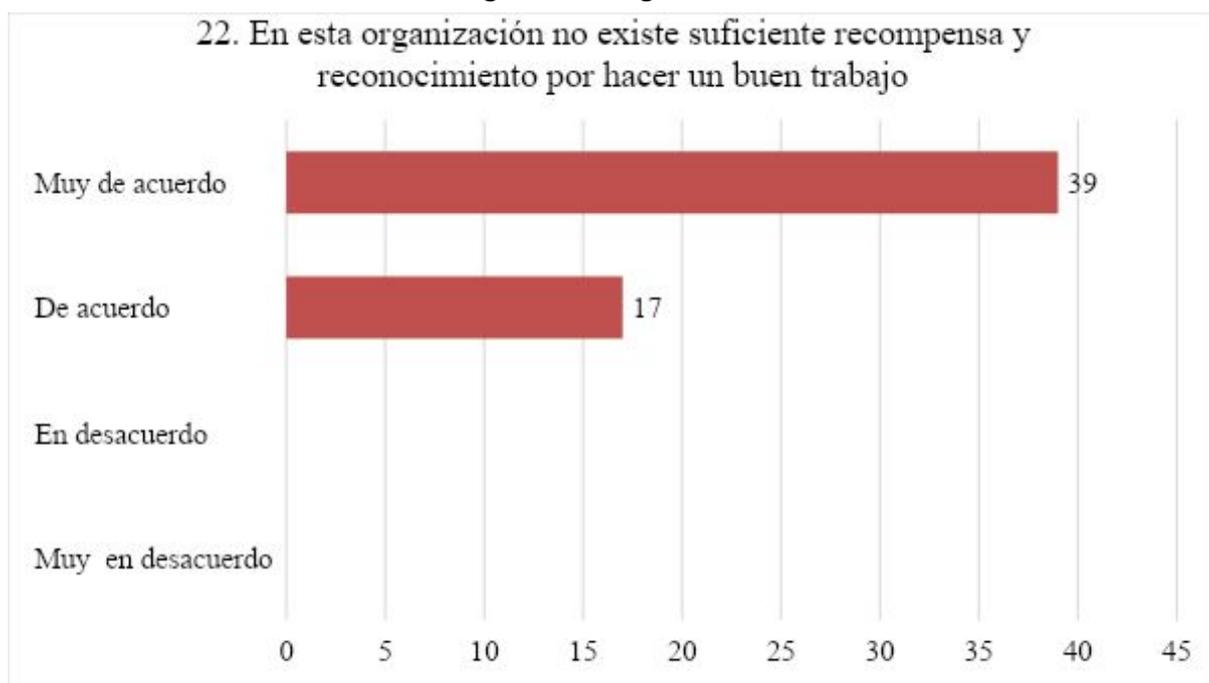
Figura 21. Pregunta 21.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Frente a la pregunta, en esta organización hay muchísima crítica 08 colaboradores marcaron la opción de respuesta muy de acuerdo, 48 de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

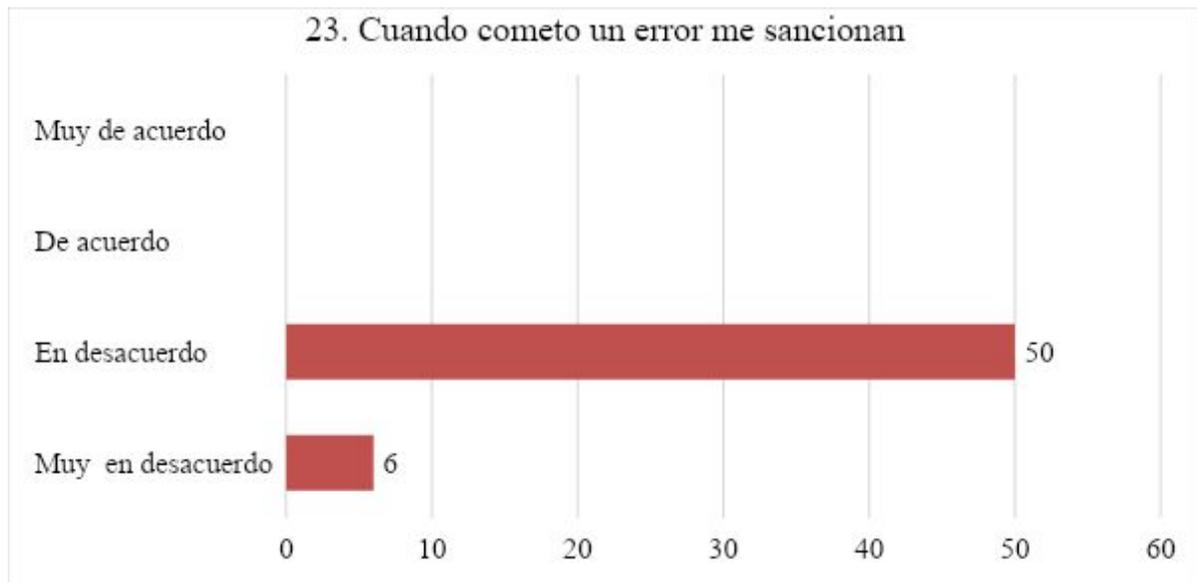
Figura 22. Pregunta 22.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo a la gráfica se observa que 17 colaboradores están de acuerdo frente a que en esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, 39 puntuaron muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 23. Pregunta 23.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Frente a la pregunta, cuando cometo un error me sancionan 50 personas marcaron la opción de respuesta en desacuerdo, 06 puntuaron muy en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

Figura 24. Pregunta 24.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

A su vez en la apreciación la filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente 0 colaboradores están muy en desacuerdo, 13 personas están en desacuerdo, 22 de acuerdo, 21 muy de acuerdo.

Figura 25. Pregunta 25.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Respecto al enunciado esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos 10 colaboradores están muy de acuerdo, 46 de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 26. Pregunta 26.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

En la gráfica se puede observar que 33 personas vinculadas a la organización están de acuerdo en que se deben tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia, 23 puntuaron muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 27. Pregunta 27.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Frente a la pregunta, La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad 19 colaboradores están de acuerdo, 0 puntuaron en desacuerdo, 0 muy en desacuerdo y 37 muy de acuerdo.

Figura 28. Pregunta 28.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

A su vez en la dimensión desafíos respecto al enunciado, Aquí la organización se arriesga por una buena idea, 54 empleados están de acuerdo, 02 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

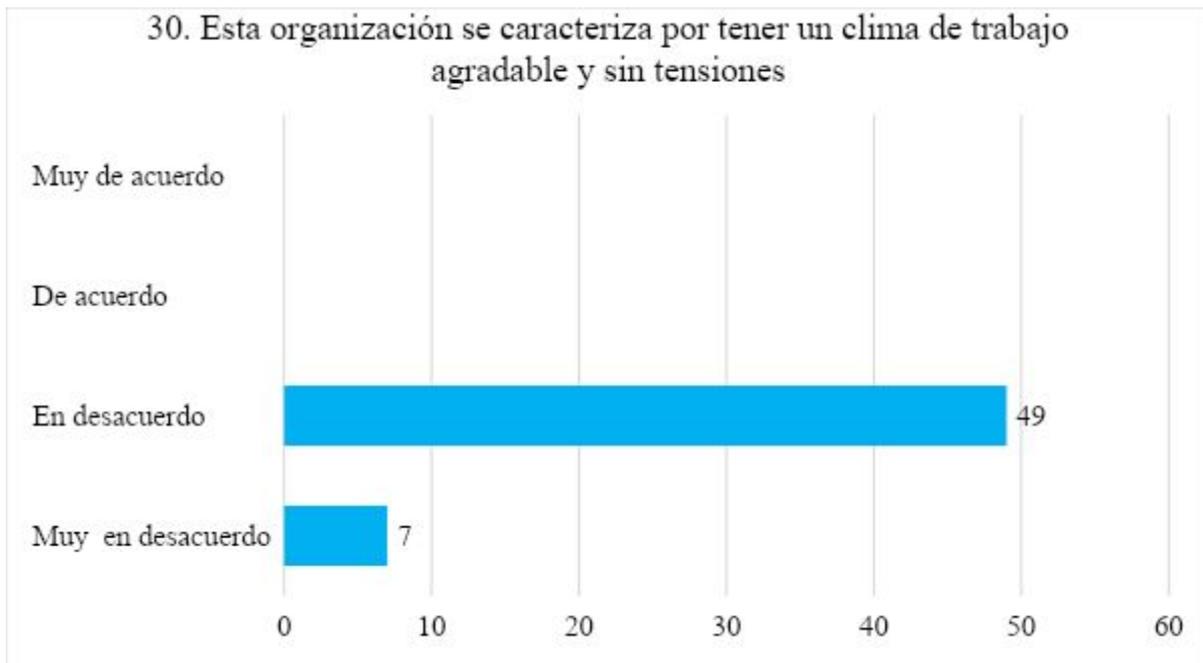
Figura 29. Pregunta 29.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

En la gráfica se observa que 21 colaboradores están en desacuerdo, 20 están de acuerdo que en la organización prevalece una atmósfera amistosa, 0 puntuaron muy de acuerdo y 15 muy en desacuerdo.

Figura 30. Pregunta 30



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, en la dimensión de relaciones frente a la opción de respuesta en esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones 49 colaboradores están en desacuerdo con esta apreciación, 07 muy en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

Figura 31. Pregunta 31.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo a la pregunta, es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización, 09 de los colaboradores que respondieron el cuestionario están de acuerdo con la apreciación, 47 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

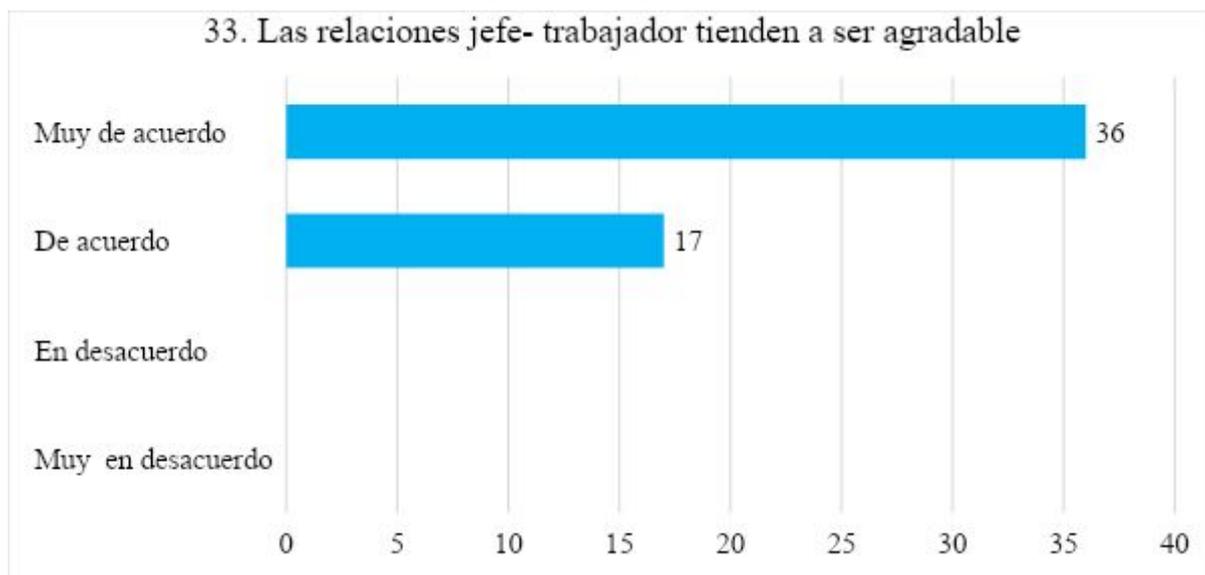
Figura 32. Pregunta 32.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, frente a la pregunta las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí 07 colaboradores están muy de acuerdo con esta apreciación, 49 de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 33. Pregunta 33.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

En la gráfica se observa que 17 personas vinculadas a la organización están de acuerdo en que las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables, 36 están muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 34. Pregunta 34.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, respecto al enunciado en esta organización se exige un rendimiento bastante alto 39 colaboradores puntuaron la opción de respuesta de acuerdo, 17 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 35. Pregunta 35.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Respecto a la pregunta la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar 20 colaboradores están de acuerdo con el enunciado, 36 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

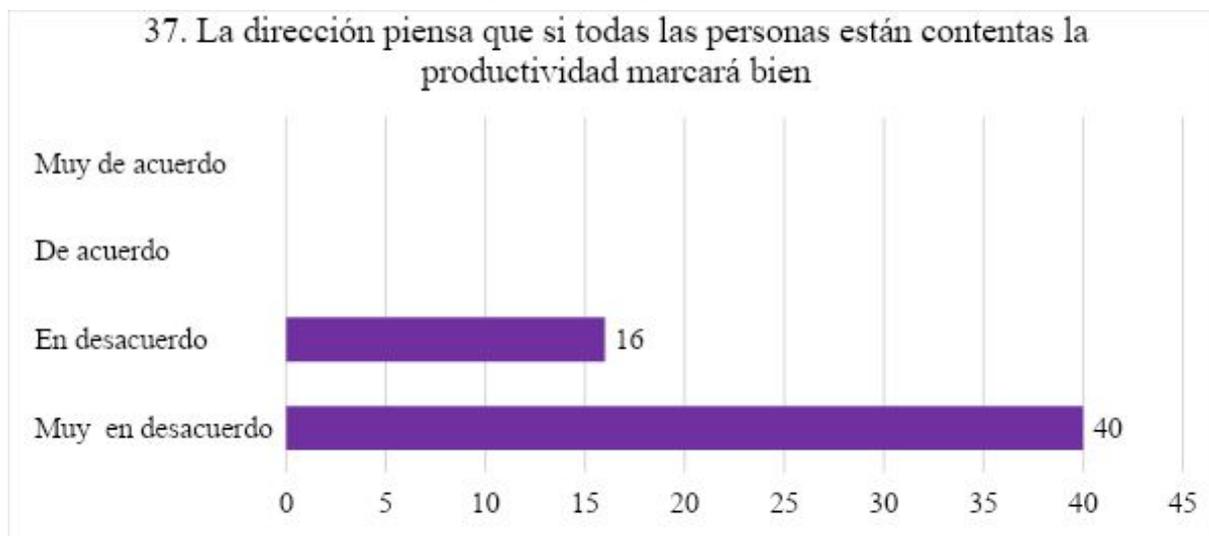
Figura 36. Pregunta 36.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo a la gráfica se observa que 46 colaboradores están de acuerdo que en la organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal, 0 muy en desacuerdo, 0 en desacuerdo con la apreciación y 10 muy de acuerdo.

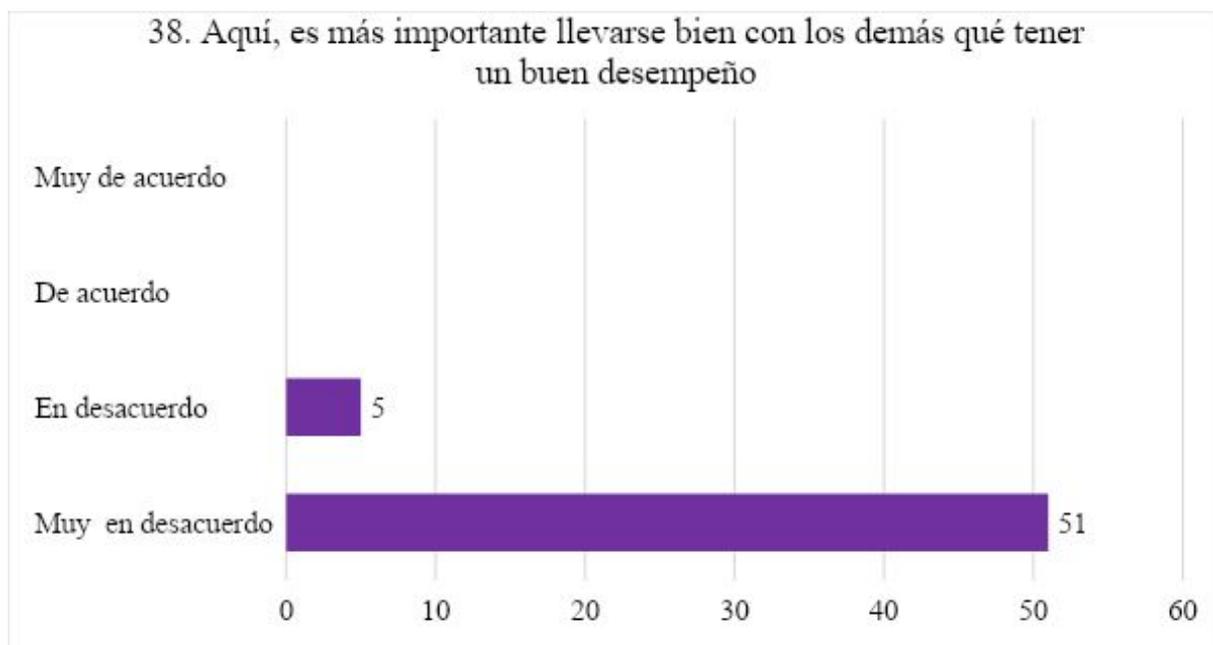
Figura 37. Pregunta 37.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Respecto a la dimensión cooperación y el enunciado, la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien, 40 colaboradores están muy en desacuerdo con la apreciación, 16 en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

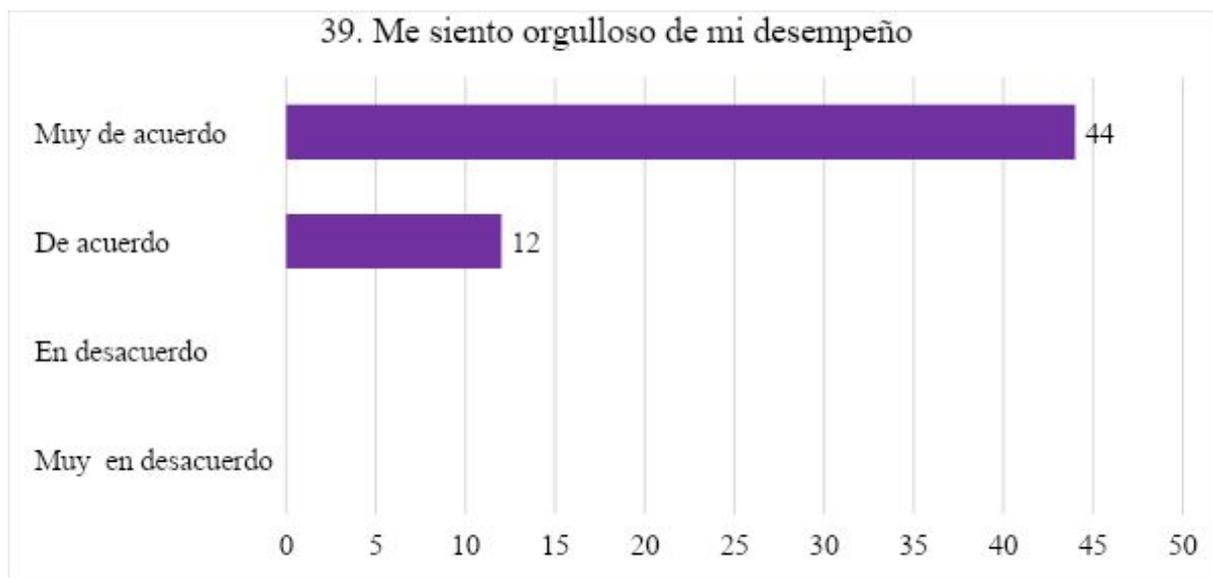
Figura 38. Pregunta 38.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

En la gráfica se puede observar que 51 de las personas encuestadas puntuaron la opción de respuesta muy en desacuerdo frente a la pregunta, aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, 05 están en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

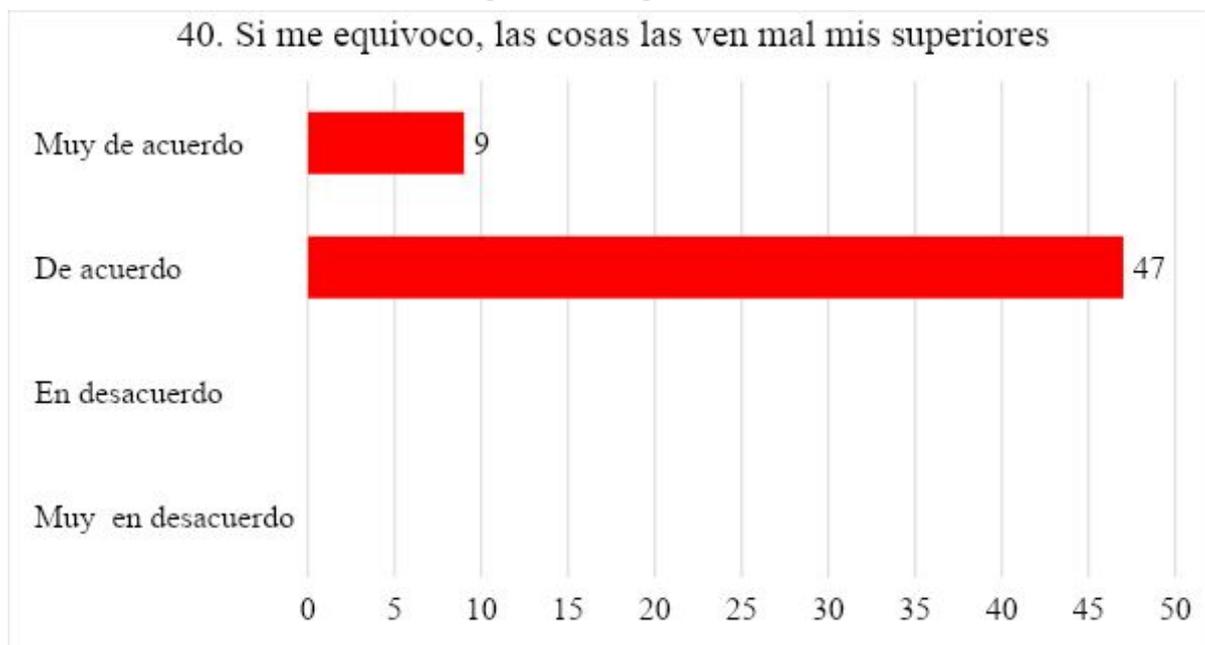
Figura 39. Pregunta 39.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

A su vez, frente a la pregunta, me siento orgulloso de mi desempeño 12 de los colaboradores encuestados están de acuerdo con la apreciación, 44 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

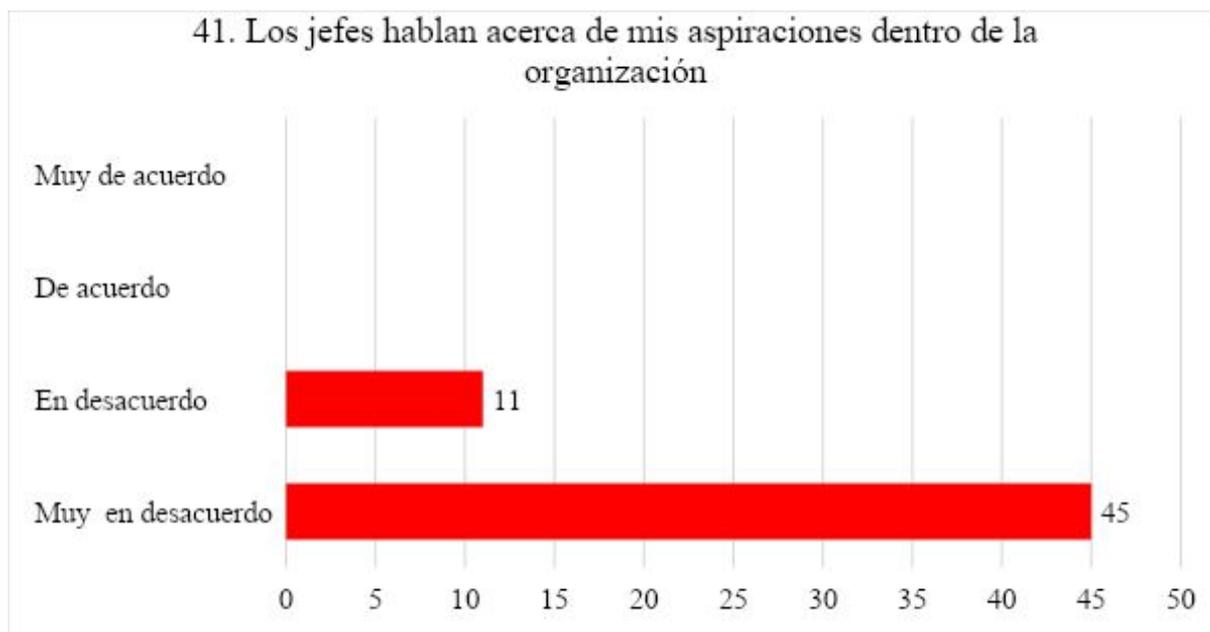
Figura 40. Pregunta 40.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo al enunciado, si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores 47 de las personas encuestadas están de acuerdo con esta apreciación, 09 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 41. Pregunta 41.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Respecto a la pregunta, los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización se observa que 11 colaboradores están en desacuerdo con esta apreciación, 45 muy en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

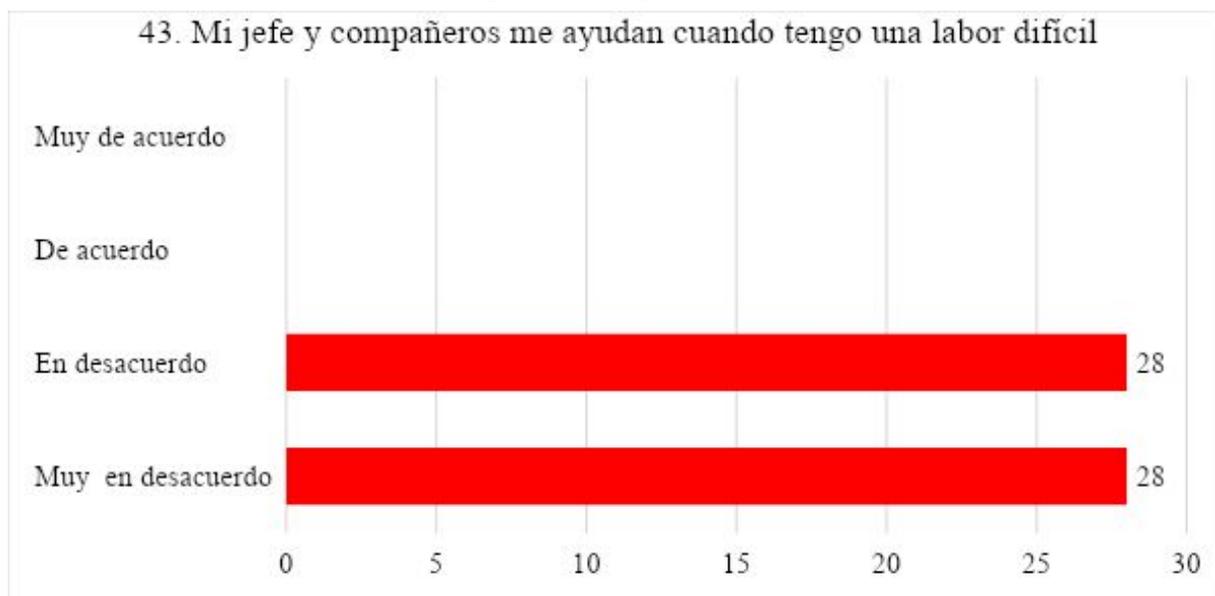
Figura 42. Pregunta 42.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, frente al enunciado, las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra se observa que 0 de las personas encuestadas están en desacuerdo, 25 de acuerdo, 31 muy de acuerdo y 0 muy en desacuerdo.

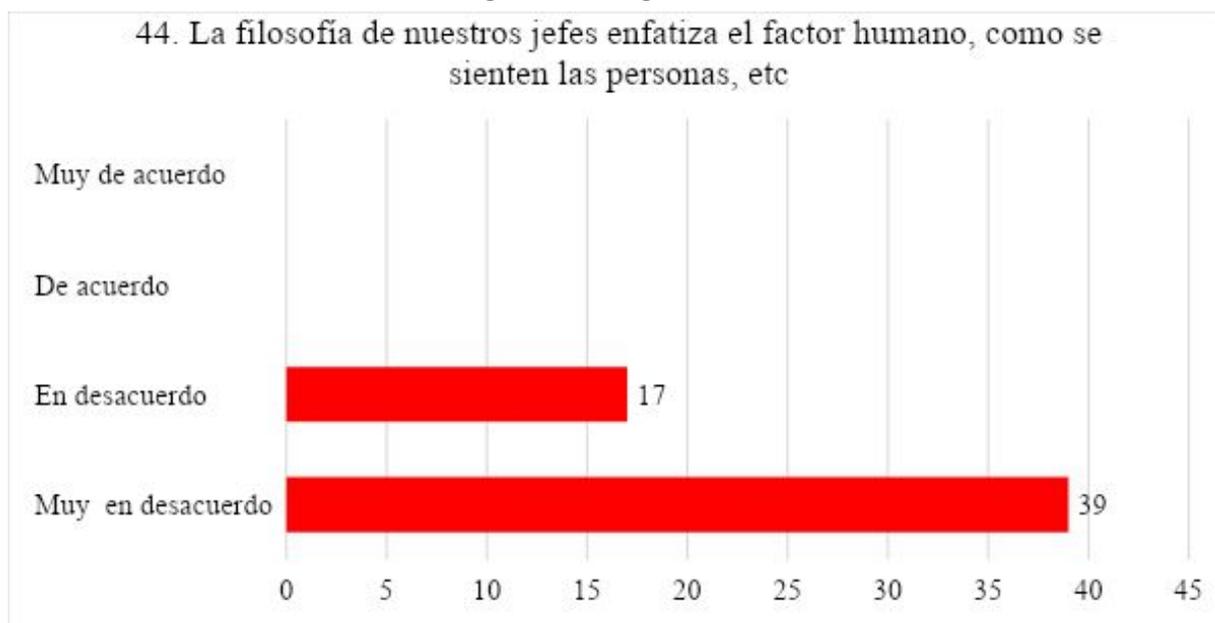
Figura 43. Pregunta 43.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Frente a la dimensión de estándares de acuerdo al enunciado, mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil 28 de las personas encuestadas están en desacuerdo, 28 muy en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

Figura 44. Pregunta 44.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Respecto a la pregunta, la filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc. 39 colaboradores están muy en desacuerdo con esta apreciación, 17 en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

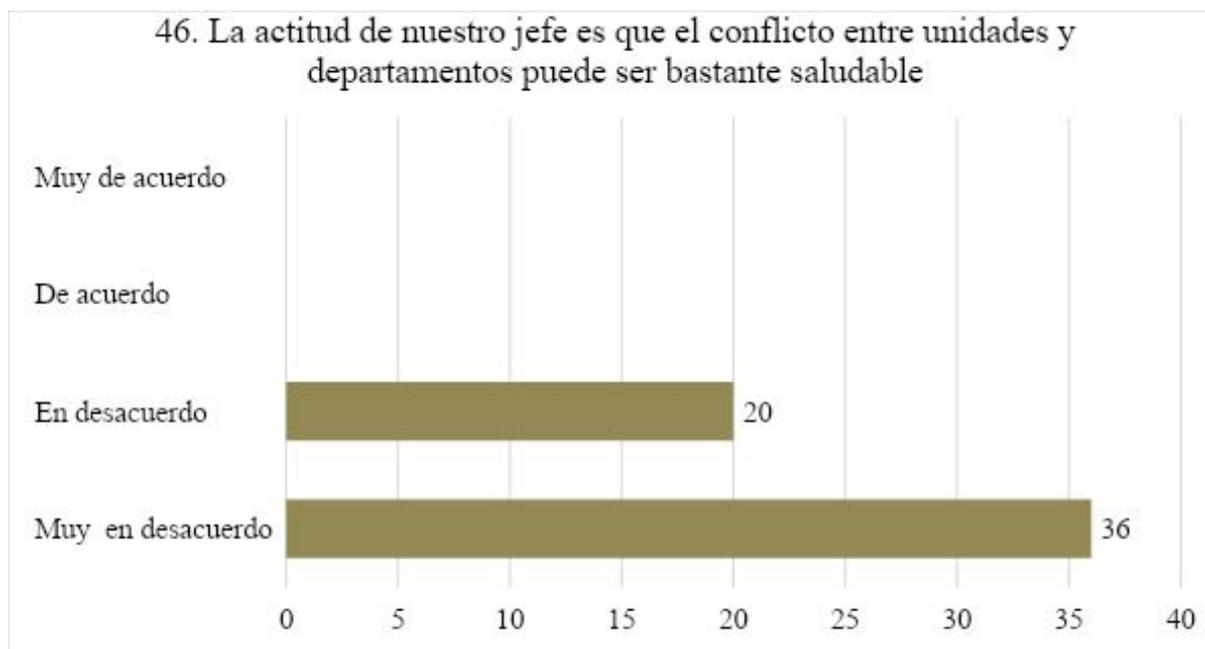
Figura 45. Pregunta 45.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo a la gráfica se observa que 22 de las personas encuestadas están de acuerdo con la apreciación en esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, 34 marcaron la opción muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

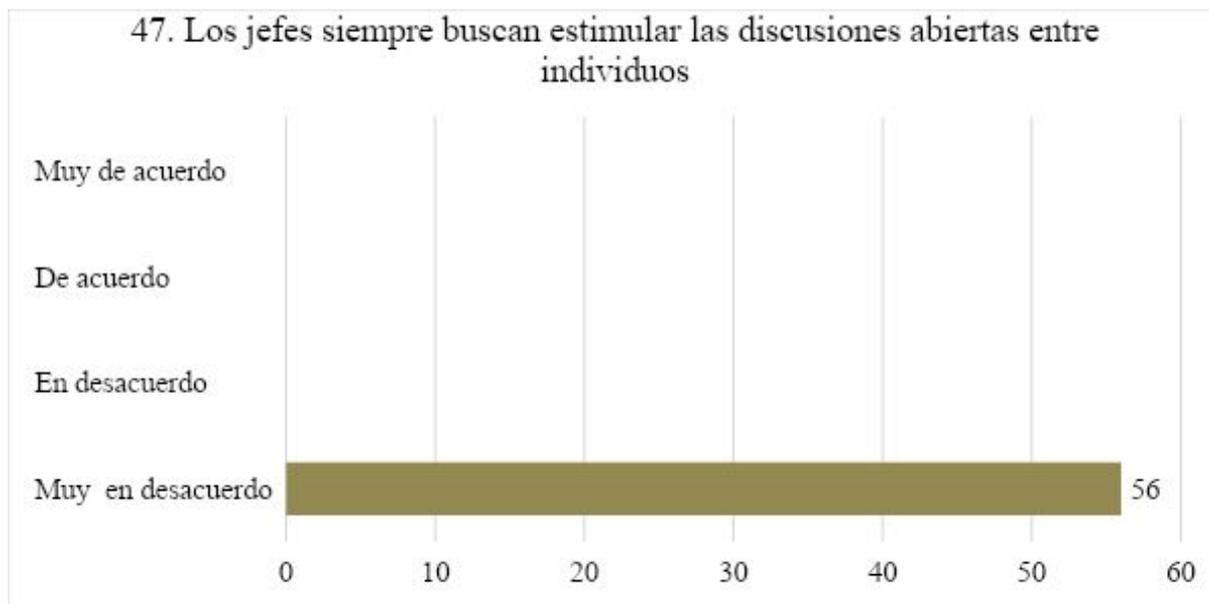
Figura 46. Pregunta 46.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo a la dimensión conflicto en el enunciado, la actitud de nuestro jefe es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable 20 colaboradores están en desacuerdo, 36 muy en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

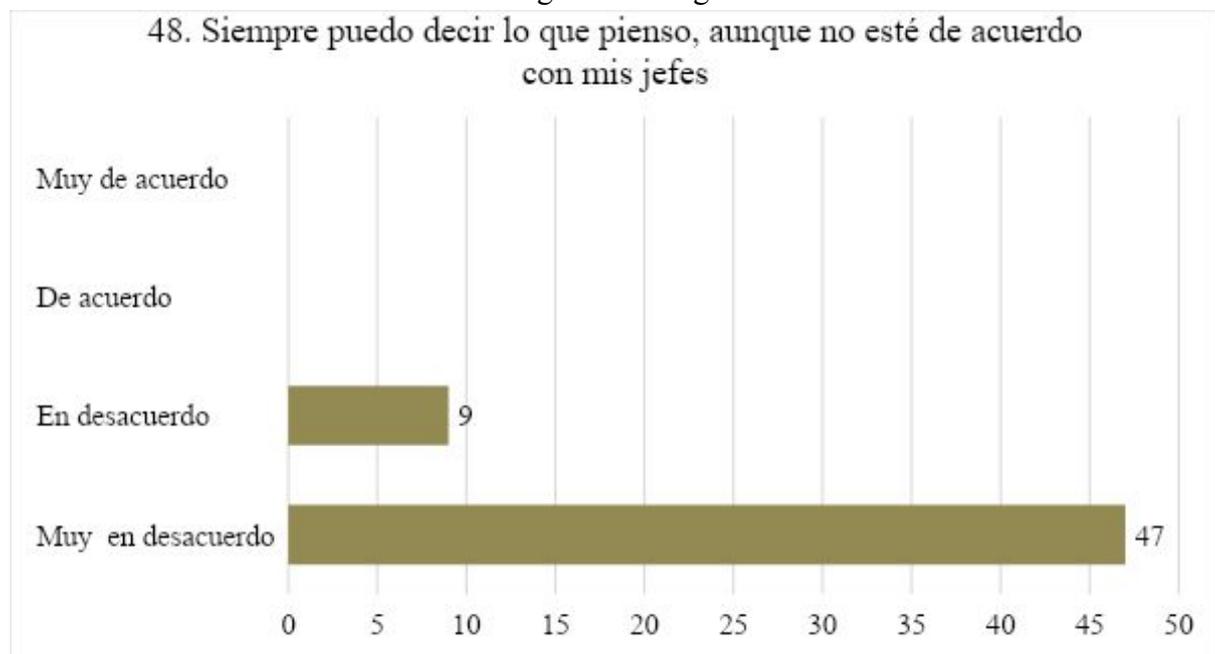
Figura 47. Pregunta 47



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

A su vez, 56 colaboradores están muy en desacuerdo en que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos, 0 en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

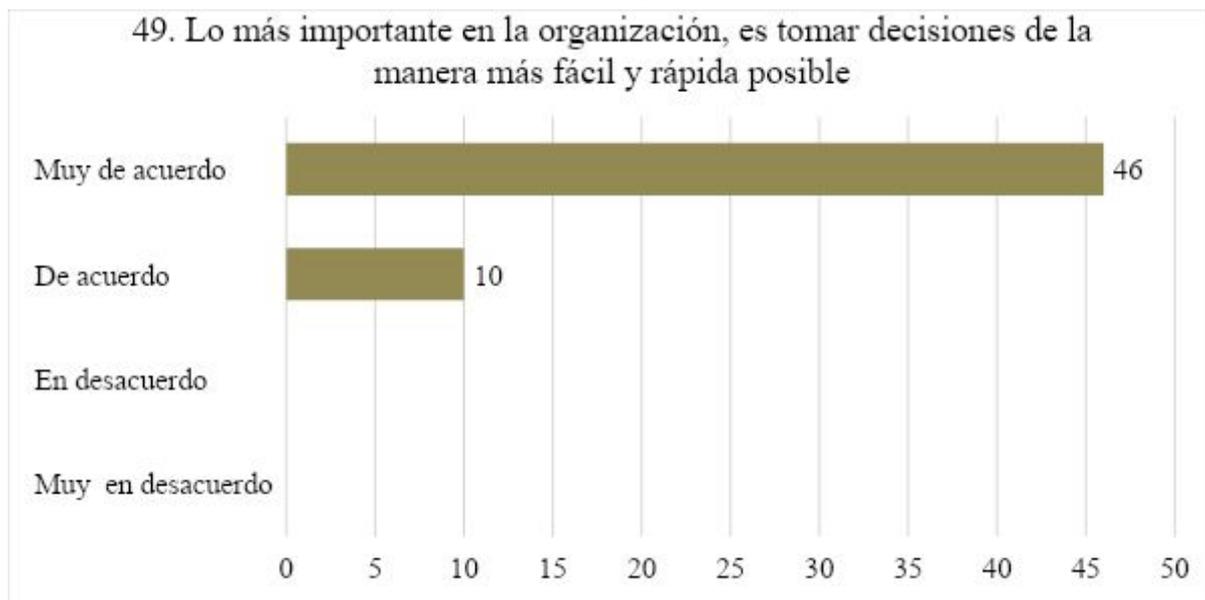
Figura 48. Pregunta 48.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo al enunciado, Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes 47 de las personas encuestadas están muy en desacuerdo con esta apreciación, 09 en desacuerdo, 0 de acuerdo y muy de acuerdo.

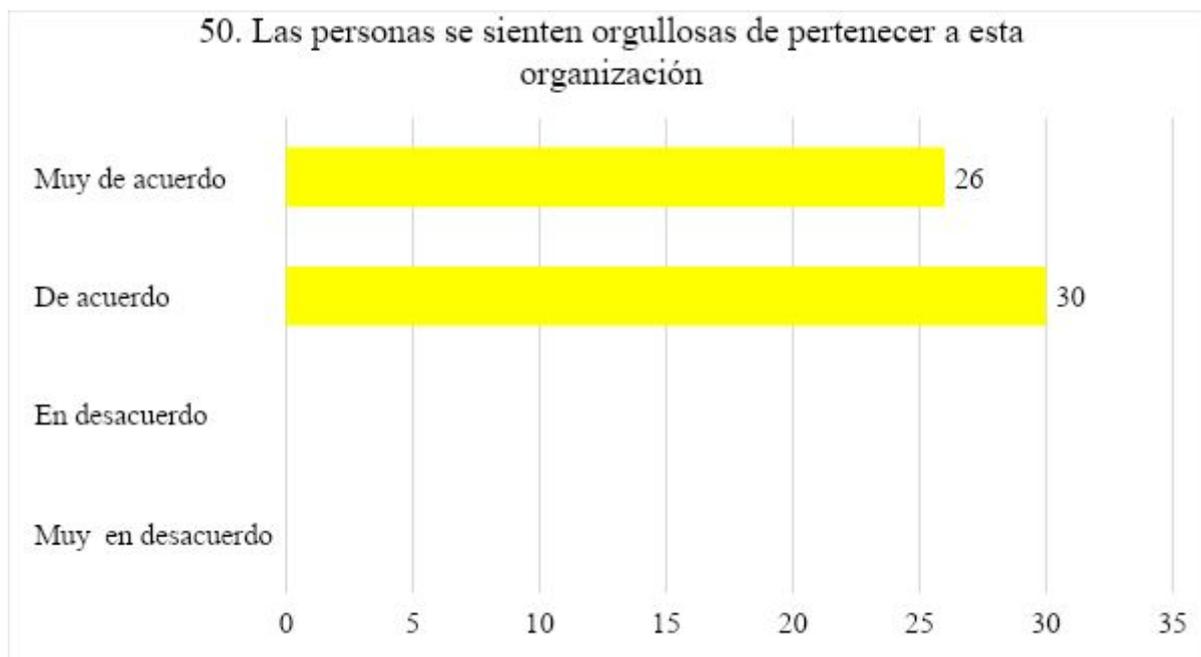
Figura 49. Pregunta 49.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

En la gráfica se observa que 10 de los colaboradores están de acuerdo en que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, 46 están muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

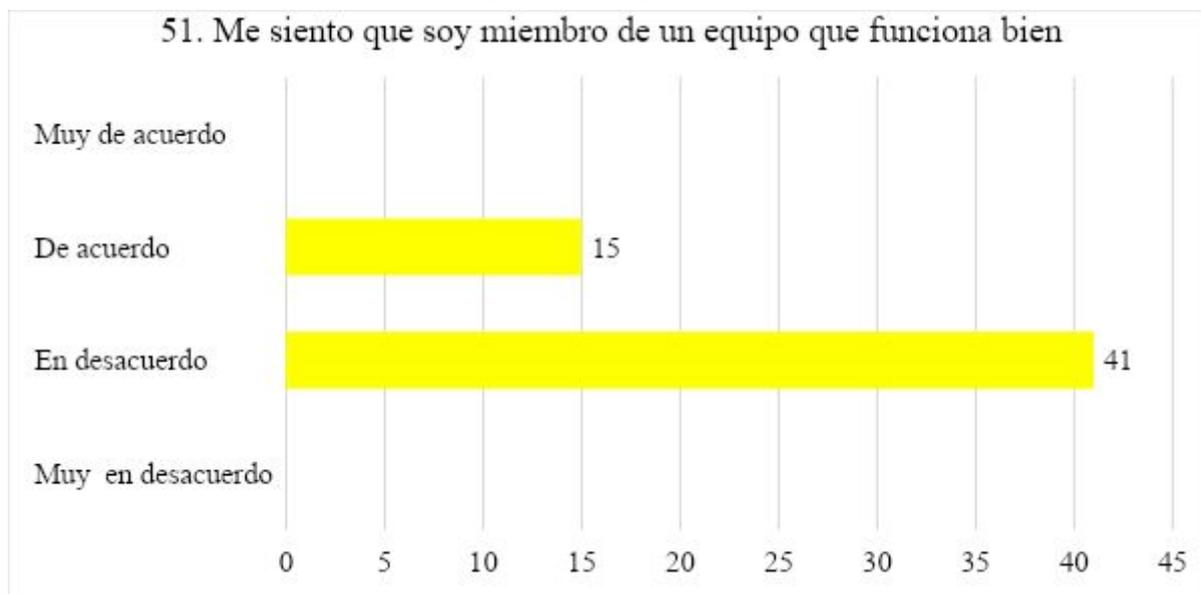
Figura 50. Pregunta 50.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Respecto a la pregunta, Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización 30 están de acuerdo con esta apreciación, 26 muy de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 51. Pregunta 51.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, respecto al enunciado, me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien 41 de los colaboradores encuestados están en desacuerdo, 15 de acuerdo, 0 muy de acuerdo y muy en desacuerdo.

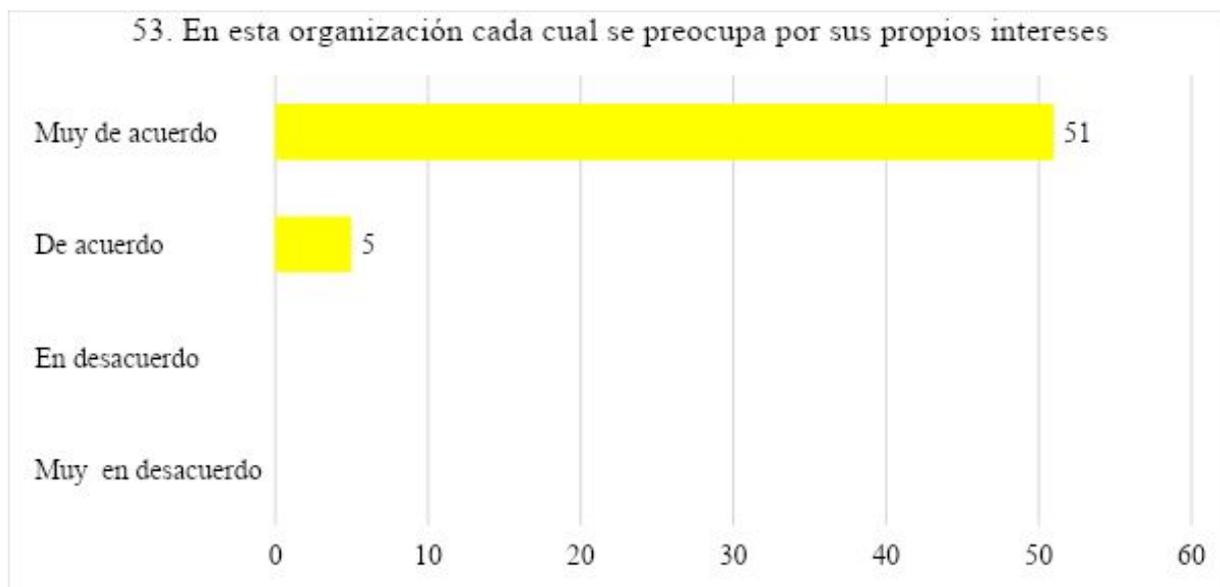
Figura 52. Pregunta 52.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

De acuerdo al gráfico se observa que 35 de las encuestadas están muy de acuerdo en que sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización, 21 están de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Figura 53. Pregunta 53.



Fuente: Información obtenida de grupo focal aplicado a colaboradores de la empresa Global Contex.

Por otro lado, en la dimensión de identidad respecto a la pregunta, en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses 51 colaboradores están muy de acuerdo con esta apreciación, 05 de acuerdo, 0 en desacuerdo y muy en desacuerdo.

10.2 Plan estratégico del clima laboral

De acuerdo con las dimensiones evaluadas en el cuestionario de Litwing y Stringer se proponen intervenir las nueve áreas de desempeño (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto, identidad) para mejorar la estructura interna de la organización. Potenciar un buen clima laboral y optimizarlo supone ser conscientes de la necesidad de tomar una posición activa, por parte de los gestores de las empresas, para mejorar la productividad de la compañía, siempre con la vista puesta en la máxima eficiencia de los recursos humanos, mediante una buena gestión de estos y el fomento de relaciones laborales cada vez más estrechas y coordinadas. Para conseguir estos objetivos, es fundamental que los empleados se sientan implicados en los objetivos de la empresa. No sólo son importantes los objetivos y los resultados, sino también la forma en que se consiguen.

Por otro lado, la comunicación entre departamentos y empleados es uno de los factores que van a contribuir de una forma clara a la creación y mantenimiento del mejor entorno para conseguir más compromiso por parte de los empleados y la generación de una marca del empleador, para que los candidatos con talento se sientan atraídos hacia la compañía. La comunicación, por tanto, es una de las claves del éxito, tanto de la empresa a los empleados como entre ellos mismos, es decir, de forma horizontal y vertical.

Para que el clima laboral tenga una base sólida y consistente, los dirigentes de la empresa tienen que ser la referencia en el cumplimiento de los protocolos organizacionales, permaneciendo receptivos en todo momento a las sugerencias, demandas y quejas de los empleados. Es labor de la compañía que estos líderes tengan a su disposición los instrumentos adecuados para involucrar a los trabajadores en el proyecto empresarial.

Los directivos de la empresa deben tener la capacidad de escuchar a los empleados, motivarlos, ganarse su confianza, manejar situaciones de tensión de forma adecuada, fomentando el respeto y la armonía en las relaciones. Si las actitudes para crear un buen clima laboral no las adoptan los líderes, es muy difícil que las practiquen los demás colaboradores.

La principal función frente al reconocimiento de logros y objetivos es reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad. Por medio de reuniones en las cuales se trate de los logros y fracasos de cada departamento. Se debe potenciar la comunicación activa entre jefe/colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles. Ahondar en el establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática. Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones. Asignar metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales para la detección de habilidades individuales. Todo el personal que labore actualmente en la empresa será incorporado acorde a cada unidad y departamento.

De acuerdo con la estructura de responsabilidad se puede fomentar en la empresa animando a los empleados constantemente para que se sientan respaldados en cada paso que dan o cada acción que realizan. Esto será para ellos como un impulso extra para la consecución de sus metas, sean las que sean. Se debe reconocer su trabajo cuando lo hayan hecho bien y alcancen lo que se han propuesto al inicio del proceso. Hay jefes que caen en el error de entrar en escena sólo cuando hay fallas o es necesario implementar soluciones; también es preciso hacerlo cuando las cosas han ido bien. Esto permite que avancen y crezcan en el plano profesional y laboral. Nadie aspira a quedarse siempre en el mismo sitio; la gran mayoría de trabajadores tienen la vista puesta hacia arriba y sueñan con un ascenso. De aquí la importancia de tener en cuenta sus opiniones, valoraciones, sugerencias y puntos de vista sobre lo que sucede al interior de los procesos. Con esto obtienes un beneficio doble inicialmente se transmite la idea de que su labor es importante y a la vez, adquieres una versión cualificada de lo que sucede. Porque ¿quién mejor que ellos para hablar de las cosas que realizan? Se debe verificar que tengan los recursos necesarios para desarrollar su labor de forma eficaz y sin contratiempos. La responsabilidad laboral también tiene que ver con los materiales y las dotaciones que les proporcionas a tus equipos de trabajo en el día a día. La buena actitud depende de ello. Se deben crear en calidad de directivo o gerente, un buen clima laboral que te sirva para sacar lo mejor de cada trabajador y, por ende, de los grupos de trabajo a los que pertenecen. El ambiente y el contexto son fundamentales para que el rendimiento y la responsabilidad laboral estén bien enfocados. Se debe insistir en la calidad de las labores como un elemento transversal de sus actividades, sean del tipo que sean. Recuerda que responsabilidad laboral va de la mano con el buen hacer, es decir, con los procesos bien ejecutados.

En el área de recompensa se debe establecer una estrategia o un plan de incentivos acorde con las necesidades reales de la organización aumenta la motivación, el nivel de compromiso de los empleados y, como consecuencia, también su rendimiento. Se debe implicar al colaborador en la organización respecto a los grupos de discusión que involucren a empleados de distintas áreas y sectores de actividad puede ayudar a decidir qué estrategia

de recompensa aplicar, qué incentivos son los más adecuados, qué se puede cambiar para mejorar el modelo de reconocimiento o cuáles son las iniciativas que mejor acogida han tenido. Los que trabajan en primera línea son los que mejor conocen los asuntos cotidianos y los cambios que pueden ser necesarios para fomentar e incentivar el rendimiento.

Se debe ser imparcial ya que si se percibe una falta de equidad en el reconocimiento individual de los empleados es fácil que se genere malestar y que se inicie un proceso de reclamación y queja constante que afectará sin duda al rendimiento. Es importante que todos tengan claro cuáles son los objetivos, qué es lo que se premia y qué factores justifican la recompensa. Mediante el reconocimiento este funciona si se produce en el momento adecuado, los mandos deben ser conscientes de la importancia que tiene el feedback, cuándo éste ha de producirse de manera informal o cuándo tiene que ser en forma de sencilla mediante un agradecimiento en público.

Es importante identificar las preferencias personales para establecer estrategias de reconocimiento que sean acogida con el efecto deseado. Si está introduciendo un sistema de recompensa en la organización debe asegurarse de que todo el mundo es consciente de ello. Refuerce el mensaje a través de los diversos canales de comunicación disponibles reuniones, boletines de noticias, portal de recursos humanos. El mensaje a de llegar a todos y todos tienen que saber las reglas del modelo, ya sea trabajando en las oficinas centrales, en delegaciones o teletrabajo.

Por otro lado, respecto al área de desafíos se debe promulgar y mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir. Para ello se debe revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo. Se debe proponer ante la gerencia general la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante los propios colaboradores reconociendo los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como grupal. Otra opción sería implementación del reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del empleado del mes; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno. Es de suma importancia fomentar la escucha activa hacia los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivaron su participación y desempeño diario. Así mismo se debe revisar las descripciones de los puestos de trabajo con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

Frente al área de relaciones se debe fomentar un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación y asignación de tareas. Mediante la comunicación por unidades a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.

Fomentando la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos. Delegando la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa y motivación frente a la consecución de la tarea. De ser necesario se debe optar por capacitar a los niveles jerárquicos, para apoyar de esta forma la relación jefe/colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejorar el rendimiento profesional de su personal. Al capacitar los niveles jerárquicos, el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas frente a la resolución de problemas.

En la dimensión de cooperación es esencial que dentro de la organización se genere un ambiente en el que, sin importar los rangos o jerarquías, cada colaborador se sienta a gusto y en libertad plena de expresarse y comunicarse con cualquier compañero de trabajo. La burocracia en la comunicación no debe existir si quieres que los colaboradores se sientan escuchados y sean parte de la organización. Es natural que cuando se produzcan cambios internos, sea implementando nuevas estrategias o mecánicas de trabajo, se generen discusiones entre los colaboradores. Hay que evitar que esas discusiones se queden en el aire, pues pueden proliferar especulaciones y disminución de la moral. De hecho, hay que hacer lo contrario se debe optar por establecer canales de comunicación abierta y proactiva con el fin de discutir realmente lo que se hará y así disminuir el impacto que este cambio tendrá en la calidad de vida laboral. Una comunicación consistente hará que los colaboradores se sientan involucrados, lo que ayudará a todos a tener una visión más amplia sobre lo que está sucediendo internamente cooperando en conjunto como un todo movilizados al cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con el área de estándares se debe fomentar tanto una buena identificación del contexto en el que se opera, como una clara demostración de liderazgo y compromiso por parte de la alta dirección son claves para afrontar las situaciones de constante cambio a las que actualmente se enfrenta cualquier organización: nuevas prácticas de negocio, tecnologías en permanente evolución, internacionalización de los mercados, todo ello obliga a adoptar una predisposición al cambio. El borrador de la norma incide muy especialmente en el modo en que se actúa ante estas situaciones, tanto desde el punto de vista de la planificación considerando de manera sistemática y planificada, las posibles consecuencias del cambio, la disponibilidad de recursos, asignación de responsabilidades, como en lo que respecta a la revisión y control de los cambios cuando se han producido de forma periódica y no planificada.

Actualmente existen estándares y normas que nos permiten establecer niveles de calidad en los procesos que se desarrollan en las organizaciones. Este es el caso de la ISO 9001 de acuerdo con ello los beneficios en el mercado son los siguientes:

- Mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos.

- Favorecer su desarrollo y afianzar su posición en el mercado.
- Ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza que genera entre los clientes y consumidores.

Los beneficios para los clientes son los siguientes:

- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Eliminar múltiples auditorías.
- Acceder a acuerdos de calidad concertada con los clientes.

Los beneficios para la gestión de la empresa son:

- Servir como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora.
- Cimentar las bases de la gestión de la calidad y estimular a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua.
- Aumentar la motivación y participación de personal, así como mejorar la gestión de los recursos.

A su vez en la dimensión de conflicto se puede abordar mediante la implementación de técnicas para el abordaje de estos dentro de ellas se destacan las siguientes:

El arbitraje es propio de los conflictos graves o de aquellos que requieren una solución rápida. Los protagonistas delegan en un tercero, cuya autoridad puede estar ligada a la estructura de la empresa o ser ajena a ella, el diseño de una solución. Suele centrarse en reclamaciones y demandas es posible que las partes no queden del todo satisfechas.

La facilitación se recomienda para conflictos de gravedad baja o media. Una persona neutral ayuda a que las otras dialoguen y resuelvan sus diferencias de forma diplomática e intentando satisfacer sus distintas demandas. Dicha persona no impone la solución, sino que ésta es el resultado del consenso de todas las partes.

La indagación la solicitan las partes mediante la intervención de una o varias personas neutrales para que éstas hagan sus valoraciones sobre el conflicto. Después de esta etapa, se suele dar paso a recomendaciones para evitar que el desacuerdo aumente.

La mediación es la forma más oportuna para la facilitación, es un recurso útil para aquellos conflictos laborales que han llegado a un punto muerto. La persona mediadora suele ser ajena al asunto y su función es crear el clima propicio para que las dos partes se

entiendan. Algunas veces son los protagonistas del conflicto los que solicitan la presencia del mediador, pues su relación no da ni siquiera para sentar las bases de un diálogo.

Por otro lado, en el área de identidad que está estrechamente relacionada con la personalidad que se refiere a lo singular, pero se opera en el orden de lo intersubjetivo, en la relación con los otros e implica la búsqueda de una valorización de sí mismo a través del trabajo. Según el autor Hernández, 1998 la identidad organizacional debe ser entendida como "la integración del yo en sus vínculos con el espacio, con el tiempo y con los otros en el contexto de una actividad laboral. Así, el sentimiento de identidad está conformado por el quién soy yo, a su vez determinado por el dónde estoy y qué hago. La génesis de esta identidad laboral está insertada en el proceso mismo de constitución del yo a partir de los vínculos, yo frente a la asignación de la tarea, yo respecto al grupo de trabajo, yo en torno a la organización" de aquí nace la motivación intrínseca que moviliza al individuo en la consecución de tareas en específico.

11 Recomendaciones y conclusiones

De acuerdo a los resultados arrojados en torno a la investigación se puede contrastar investigaciones que se han manifestado a lo largo de los años en torno al abordaje del clima laboral, es aquí donde se comprueban las hipótesis que han surgido conforme avanzan las investigaciones a nivel mundial enfocadas en el bienestar de los colaboradores adscritos a una organización, dado que en la organización Global Contex no se había efectuado un análisis de este orden se realizó este estudio en dicha población. Mediante el desarrollo de esta investigación se logró visualizar un diagnóstico para la obtención de información que permite identificar múltiples factores que intervienen y afectan el clima organizacional.

Al analizar cada una de las nueve dimensiones abordadas en el cuestionario de Litwing y Stringer se identificaron cada uno de los posibles factores que inciden directa o indirectamente en el contexto laboral y a su vez vislumbrar las repercusiones que esto tiene en el comportamiento de los colaboradores.

El plan estratégico describe las nueve dimensiones y desglosa la importancia de incorporar estrategias que pudieran implementarse y trabajar para el desempeño en la organización, los beneficios que aporta la implementación de este plan estratégico son fomentar la comunicación asertiva, trabajar en la motivación y sentido de pertenencia del

empleado, fomentar el trabajo en equipo, delegar las funciones que se asignen estas serán supervisadas constantemente, los jefes de cada área serán los responsables directamente de los resultados obtenidos por el área de desempeño, se optimizaran los recursos y ambiente organizacional, la incorporación al optimizar la dinámica existente en la empresa les permitirá seguir posicionándose en el mercado dando a conocer sus productos a los clientes y proveedores como a sus trabajadores, así mismo tendrán una visión más amplia y objetiva respecto al futuro de la organización.

De ser necesario se realizarán capacitaciones anuales o trimestrales esto lo decidirá el plantel administrativo en conjunto con el área de talento humano, el objetivo principal es fomentar espacios para el desarrollo de nuevos conocimientos y herramientas que le permita al empleado desarrollar sus funciones, lo cual contribuye a la motivación y nivel de satisfacción en torno al aprendizaje y ejecución de este. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la realización de las evaluaciones de desempeño pues esta permitirá visualizar objetivamente el curso o nivel de satisfacción de las dinámicas, percepción del trabajador y políticas implementadas en la empresa.

De acuerdo con lo expresado por “Drucker (1999) el clima laboral es de vital importancia dentro de una organización, la estabilidad de los empleados va a generar mayor productividad y beneficio para el sector, su capacidad de cohesión y enlace de comunicación juega un papel importante dentro de las relaciones entre compañeros de trabajo. (p.27)”.

Lo expuesto anteriormente denota la importancia de optimizar los recursos y dar sentido e importancia al área de recursos humanos, pues en la gran mayoría de casos se ve como un gasto innecesario o no se es tomada en cuenta y esta es la base para el reclutamiento de personal, capacitación, cultura organizacional, motivación, sentido de pertenencia y clima laboral.

Lampel (1999) refiere la importancia del plan estratégico considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. El planeamiento estratégico es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes a alcanzar propósitos y objetivos provenientes de la misión, visión, objetivos, estrategias, tácticas y plan de acción.

Por lo tanto, existen factores de orden superior que repercuten en la toma de decisiones y capacidad estratégica de la organización, es por ello que estas estrategias deben ser abordadas e implementadas de forma bidireccional contextualizando al empleado e incorporándose a las dinámicas, objetivos misionales para que sean ellos quienes instauren y ejecuten dichas políticas y sean tenidos en cuenta en torno a futuras eventualidades e inconformidades que pudieran llegar a presentarse a corto, mediano y largo plazo.

Los resultados obtenidos reflejan que se debe trabajar en la instauración de políticas que beneficien al empleado donde se promueva su constante proceso de formación y donde su opinión sea tomada en cuenta para futuras decisiones, también donde se le dé la oportunidad de ascender en la empresa destacando sus capacidades y dándole la importancia que este merece.

Se corrobora que el clima laboral está estrechamente relacionado con el impacto y nivel de producción en la organización, por lo tanto, se debe trabajar en potenciar las dimensiones abordadas en el cuestionario de Litwing y Stringer dando prioridad a las falencias encontradas en base a la toma de decisiones, nivel de asertividad, motivación, políticas de la empresa que son necesarias para generar sentido de pertenencia en la organización y disminuir la deserción de los colaboradores que es una de las problemáticas que aqueja constantemente y genera pérdida y tiempo en los recursos invertidos por la empresa.

De igual forma, la empresa Global Contex creará espacios dirigidos a los colaboradores que presenten fallas en su rendimiento laboral, brindándoles la posibilidad de mejorar y potenciar dichas habilidades.

Es necesario crear conciencia en las organizaciones para implementar un plan de acción y trabajar desde la base, consolidando los procesos de formación laboral, para su adecuado desarrollo, así mismo, se debe ser consciente que si no potenciamos estas áreas y habilidades se van a ir perdiendo conforme el paso de los años y las consecuencias se verán reflejadas con problemas a nivel de productividad y cumplimiento de los objetivos misionales.

Finalmente, se puede concluir que las posibles falencias que se presentan comúnmente, pueden estar estrechamente relacionados al clima laboral, siendo consecuencia de múltiples factores que inciden en la variable de estudio, las cuales al ser tan amplias, no se

pueden controlar en la mayoría de casos puesto que varían de acuerdo a la cultura en la cual se encuentre inmersa la persona, el nivel socioeconómico, los accesos a la educación que este tenga o le provea su núcleo familiar, contexto social y laboral los hábitos, comportamientos y nivel de adaptación se irán potenciado o dinamizado frente a las necesidades del medio y contexto en el cual esté inmerso el colaborador.

12 Referencias

- Argyris (1957). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de ciencias sociales ISSN 1696-7348*.
- Bonilla (2003). Información y conocimiento para la competitividad sostenible MIPYMES. *TEC empresarial Vol.1 Ed 3. 2007*.
- Blog Talent Clue. 2016 Acciones para mejorar el clima laboral. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/5-acciones-mejorar-el-clima-laboral>
- Cámara de comercio España. 2017 La importancia de implementar normas de calidad en tu empresa norma ISO 9001. Recuperado de <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/la-importancia-de-implementar-normas-de-calidad-en-tu-empresa-iso>
- Chirinos (2008). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista. esc.adm.neg. No. 84 enero - junio de 2018 pp.43-61*.
- Chiavenato (2004). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Revista Científica Elsevier Doyma. Suma Neg. 2014;5(11): 117-125*.
- Drucker (1999). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI Vol. 9 - N° 18, junio 2016, pp. 26 – 34*.
- El nuevo día. El periódico de los Tolimenses. Emprendedores. La empresa familiar dedicada a confecciones textiles.

<http://m.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/emprendedores/441975-la-empresa-familiar-dedicada-a-confecciones-y-textiles>

Goncalves (1997). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*. Julio – diciembre 2009. ISSN: 1870205-8. PP. 120- 127.

Glosario psicología/término. 1998 Identidad Laboral. Introducción a la psicopedagogía laboral. Recuperado de <https://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/identidad-laboral>

Lampel (1999). Dimensión integrativa del planeamiento estratégico. *Revista portuguesa y brasileira*. Abril/junio 2007.

Litwin & Stringer (1986). Una herramienta para medir el clima organizacional cuestionario de Litwin y Stringer. *Universidad Católica de América. Washington D, C. E.E.U.U.* 30 de julio al 01 de agosto de 1984.

López & Ortiz (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C. México. *Revista Internacional Administración & Finanzas* Vol. 8, No. 5, 2015, pp. 25-44 ISSN: 1933-608X (print) ISSN: 2157-3182 (online).

Lumpkin y Dess (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. P.p 4-33, McGraw- Hill. ISN: 0071214526.

Martínez, Pedrós, Milla & Gutiérrez (2005). Pautas para elaborar un plan estratégico en busca de metas. *Socio director finanzas corporativas, estrategias financiera n.223* noviembre 2006.

Méndez, C (1982). Panorama sobre los estudios del clima organizacional en Bogotá - Colombia (1995-2005). *El hombre en la organización. Bogotá Ediciones Rosaristas*. ISSN: 1794-9998 Vol. 2 No. 2.2006 pp. 329 – 349.

Monografias. 2005 Programa para mejorar el clima organizacional. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4.shtml>

Normatividad vigente en Colombia para la evaluación de desempeño ACUERDO 000137 DE 2010. RESOLUCIÓN 59 DE 2010 (febrero 24).

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38799>

Observatorio de Recursos Humanos. 2016 Cinco principios para que un sistema de recompensa funcione los que trabajan en primera línea son los que mejor conocen los asuntos cotidianos y los cambios que pueden ser necesarios para fomentar e incentivar el rendimiento. Recuperado de

<https://www.observatoriorh.com/compensacion-y-beneficios/cinco-sugerencias-para-recompensar-a-los-empleados.html>

Koys & Decottis (1991). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *Revista conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.

Reichers & Schneider (1990). Liderazgo clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista UNIVERSUM* N° 22 Vol. 2 2007 Universidad de Talca Pp. 42 a 58. ISSN: 0716-498X.

Retos para ser directivos EAE Business school. 2018 El blog de los retos para ser directivo. Responsabilidad laboral siete fórmulas para aumentarla. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/siete-formulas-para-aumentar-la-responsabilidad-laboral/>

Retos para ser directivos EAE Business school. 2018 El blog de los retos para ser directivo. Cuatro técnicas para el manejo de conflictos laborales. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-tecnicas-para-el-manejo-de-conflictos-laborales/>

- Robbins & Sampieri (2010). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI Vol. 9 - N° 18, junio 2016, pp. 26 – 34.*
- Soto (2007). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2)385-393.*
- Sodexo servicio de calidad de vida. 2018 Blog cuatro importantes desafíos de la calidad de vida laboral en las organizaciones. Recuperado de <https://blog.sodexo.co/blog/4-importantes-desafios-de-la-calidad-de-vida-laboral-en-las-organizaciones>
- Patterson (2005). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de ciencias sociales ISSN 1696-7348.*
- Paz (2007). Puede influir el clima laboral en la productividad. Trabajo de investigación Brancato & Juri (2011). *Facultad de ciencias económicas. UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo.*
- Vicuña (2012). El plan estratégico una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio. *ISSN 1132-0176.*
- Wendell y Cecil (1996). Adaptación de un modelo de diagnóstico organizacional para las MiPYMES de san Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Revista: Salud y Administración Volumen 2 Número 5 mayo-agosto 2015 Artículos pp. 11 - 19.*
- Zapata (2000). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2)385-393.*

13. Anexos

Anexo 1

**ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA GLOBAL CONTEX**

El principal objetivo del proyecto es identificar el impacto del clima laboral en la empresa Global Contex. Los beneficios del estudio son determinar si el clima laboral es un predictor de la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad organizacional e indagar frente a que procesos son los que repercuten en mayor medida al rendimiento laboral, para finalmente predecir o no si estas variables de estudio tienen alguna relación.

La presente encuesta sigue el cuestionario de LITWIN & STRINGER, 1968, para el que se seguirá la medición según la escala Likert, en la que muy de acuerdo tiene un peso de 05 y muy en desacuerdo de 01. La información obtenida en el presente proyecto tiene un carácter académico

A continuación, encontrará una lista de afirmaciones, usted debe indicar con qué frecuencia se identifica con dichas afirmaciones. Especifique su respuesta marcando con una (X) en el cuadro que corresponda su opinión con la opción con la que usted más se identifique.

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2. En esta organización las tareas están lógicamente bien estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas				

en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.				
13. Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización yo salgo adelante cuando toma la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
18. En esta organización no existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				

19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
DESAFÍOS	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				

32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe- trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACIÓN	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
ESTÁNDARES	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO

45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestro jefe es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				