
Incidencia del Clima Laboral en el Desarrollo Productivo de la Empresa Café Córdoba en
la Ciudad de Montería

Geraldine Salgado Barón
Katty Carolina Fuentes Contreras
Clara Inés Polo Rangel

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
Modalidad a Distancia
Montería
2018

Incidencia del Clima Laboral en el Desarrollo Productivo de la Empresa Café Córdoba en
la Ciudad de Montería


Geraldine Salgado Barón
Katty Carolina Fuentes Contreras
Clara Inés Polo Rangel

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administrador de
Empresas

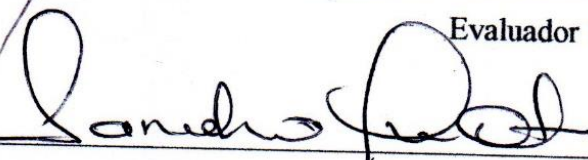
Tutor
Alberto Luis Martínez Cárdenas
Administrador de Empresas con Énfasis en Marketing

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Montería
2018

Nota de Aceptación


Director


Evaluador 1


Evaluador 2

Sincelejo, Sucre 25 de abril de 2018.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios quien fue nuestra principal guía y fortaleza en todo este proceso, a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

Al Dr Alberto Luis Martínez Cárdenas, tutor de esta investigación le damos un especial agradecimiento por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo del proceso junto con la señora Katia Caldera Prado.

También queremos dar las gracias al Dr Cesar Ganen Páez, Gerente de Café Córdoba, por su colaboración en el suministro de los datos y espacios necesarios para la realización de esta investigación.

Autores.

Contenido

Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción	11
Problemática	13
Descripción del Problema	13
Formulación del Problema	14
1. Objetivos.....	15
1.1. Objetivo General	15
1.2. Objetivos Específicos.....	15
2. Justificación.....	16
3. Marco Referencial	18
4. Marco Teórico	23
4.1. Consideraciones Fundamentales para la Mejora del Clima Organizacional.....	29
5. Metodología.....	38
5.1. Tipo de Investigación.....	38
5.2. Población y Muestra.....	38
5.2.1. Población.	38
5.3. Técnicas de Recolección de Datos	39
5.4. Fuentes de Información.....	40
5.4.1. Fuentes primarias.....	40
5.4.2. Fuentes secundaria.....	40
5.5. Procedimientos para Realizar la Investigación	41
5.5.1. Fases.	41
6. Resultados.....	46
6.1. Dimensión Comunicación	46
6.2. Estudio Factor Motivación.....	52

6.3. Dimensión Condiciones Ambientales y Físicas	57
6.4. Factor Trabajo en Equipo	60
6.5. Factor Liderazgo	64
7. Conclusión	70
8. Recomendaciones	73
Referencias	75

Índice de Ilustraciones

Figura 1. Diagrama del clima organizacional	24
Figura 2. Comunicación entre jefe y subordinado	47
Figura 3. Comunicación entre compañeros	48
Figura 4. Órdenes contradictorias	50
Figura 5. Manejo de la información.....	51
Figura 6. Trato de la directiva a los empleados	52
Figura 7. Recompensas	54
Figura 8. Capacitación	55
Figura 9. Recreación	57
Figura 10. Condiciones de trabajo	58
Figura 11. Espacio de trabajo.....	60
Figura 12. Compromiso de los empleados.....	61
Figura 13. Reuniones de equipo.....	62
Figura 14. Innovación	64
Figura 15. Roles de liderazgo	65
Figura 16. Actitud de liderazgo	66
Figura 17. Conocimiento de las fortalezas.....	68

Índice de Tablas

Tabla 1. Factores influyentes en la percepción del clima organizacional.....	24
Tabla 2. Categorías	39
Tabla 3. Factores claves en el clima organizacional.....	43
Tabla 4. Comunicación entre jefe y subordinado	46
Tabla 5. Comunicación entre compañeros.....	48
Tabla 6. Órdenes contradictorias	49
Tabla 7. Existe la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados ..	50
Tabla 8. Trato de la directiva a los empleados.....	52
Tabla 9. Recompensas	53
Tabla 10. Capacitación.....	54
Tabla 11. Recreación	56
Tabla 12. Condiciones de Trabajo	57
Tabla 13. Espacio de trabajo.....	59
Tabla 14. Compromiso de los empleados	60
Tabla 15. Reuniones de equipo.....	62
Tabla 16. Innovación	63
Tabla 17. Roles de liderazgo.....	64
Tabla 18. Actitud de liderazgo.....	66
Tabla 19. Conocimiento de las fortalezas	68

Resumen

El clima laboral es por hoy un tema de mucha importancia en los procesos y cumplimientos de productividad para el buen manejo de las empresas dado que a través de éste se permean los diferentes comportamientos, actitudes, y sensaciones conllevando a generar aspectos estructurales en el dinamismo de una empresa como son la satisfacción y motivación por parte de los empleados, de ahí la importancia del análisis del ambiente organizacional lo cual es el primer elemento para fomentar la eficacia en la gestión gerencial y administrativa de las organizaciones.

Considerando lo anterior la presente investigación tiene como finalidad analizar la incidencia del clima laboral en la empresa Café Córdoba en la ciudad de Montería, realizando un estudio bajo una metodología mixta donde se determinará aspectos esenciales en el desarrollo de cualquier clima como lo son la motivación, la satisfacción, la eficacia, el trabajo en equipo, los planes de recompensas entre otros.

Así mismo se toman referentes teóricos y antecedentes investigativos que contribuyen a generar bases que soporten el desarrollo de la investigación fortaleciendo el proceso de análisis de la misma, Para el tal estudio se tomara como población los trabajadores de la empresa café Córdoba de la ciudad de montería, por consiguiente se aplicara instrumentos escalamiento tipo Likert que permitan validar los aspectos a evaluar lo que generara como resultados un diagnóstico de la situación del clima laboral de la empresa Café Córdoba en la ciudad de Montería por lo que a su vez se generan sugerencias para el mejoramiento del ambiente laboral de la empresa Café Córdoba en la ciudad de Montería.

Palabras Claves: Clima organizacional, Motivación, Investigación, Empleados, Satisfacción.

Abstract.

The work environment is today a very important issue in the processes and compliance with productivity for the good management of the companies given that through it, the different behaviors, attitudes, and sensations are permeated leading to generate structural aspects in the dynamism of a company such as satisfaction and motivation by employees, hence the importance of the analysis of the organizational environment which is the first element to promote efficiency in management and administrative management of organizations.

Considering the above the present investigation has as purpose to analyze the incidence of the labor climate in the company Coffee Córdoba in the city of Monteria, carrying out a study under a mixed methodology where essential aspects in the development of any climate as the motivation are determined , satisfaction, effectiveness, teamwork, reward plans among others.

Likewise, theoretical references and research backgrounds are taken that contribute to generate bases that support the development of the research, strengthening the process of analysis of the same. For this study, the workers of the company Coffee Córdoba of the City of Monteria will be taken as population. , therefore, instruments Likert scaling will be applied to validate the aspects to be evaluated, which will generate as a result a diagnosis of the work environment situation of the Coffee Córdoba in the city of Monteria for which they also generate suggestions for the improvement of the work environment of the Coffee Company Córdoba in the city of Monteria.

Key Words: Organizational climate, Motivation, Research, Employees, Satisfaction

Introducción

En las actuales organizaciones empresariales evidencian su fortalezas competitiva en el desarrollo y gestión del talento humano, talento que solo puede ser generado por la habilidades aptitudes y conocimiento que genera los colaboradores de una empresa, los cuales se desarrollan bajo una condiciones propicias llamada clima laboral, dado esto son las personas las que le dan sentido y vida a las organizaciones, de esta manera los esfuerzos realizados para la búsqueda de la satisfacción del recurso humano tendrá directa incidencia en los procesos eficientes de la organización.

Si bien es cierto, anteriormente los gerentes le daban cierta importancia recursos como la tecnologías de punta y una identificación clara de un segmento de mercado, las nuevas tendencias administrativas le dan una mayor prevalencia a la gestión que puede hacer el talento humano siendo esté el generador de conocimiento lo cual a su vez permite generar tecnologías y estrategias que conlleven el éxito de una empresa Vilorio, Pertúz, Daza, & Pedraza (2016) afirman que “el clima organizacional se determina por la confluencia de factores tanto internos como externos de la organización” (p. 82).

De acuerdo con esto se concibe a la organización como un sistema vivo integrado por un conjunto de elementos vivos que trabajan en forma coordinadas para alcanzar un objetivo determinado, así mismo como todo organismo vivo, si alguno de los órganos se torna deficiente todo el funcionamiento se altera, por lo que es necesario analizar periódicamente el ambiente donde se desenvuelve tal sistema organizacional ya que un sistema depende del ambiente en que desarrolle.

En este sentido es indispensable analizar algunos factores relevantes tales como: la motivación, el stress, comunicación, sentido de pertenencia, carga laboral, planes de recompensas y adaptación entre otras; que se presentan dentro de la empresa Café Córdoba de la ciudad de Montería.

No obstante, la presente investigación permitirá identificar qué factores inciden con mayor prevalencia en dicho clima, mejorando o desmejorando la calidad de vida de los trabajadores lo que conllevara a deducir si existe un sano clima organizacional en la empresa Café Córdoba de la ciudad de montería o si por el contario existe un clima deficiente que se hace necesario la implantación de un programa de mejoramiento.

Problemática

Descripción del Problema

El clima laboral según Weinert (1981) “se presenta como la manera en que un individuo percibe su ambiente laboral lo cual genera expectativas en su actividad y a su vez influye en su conducta y actitudes laborales generando un desarrollo productivo favorable o no dependiendo del clima laboral” (p.1).

Si bien es cierto en la Empresa Café Córdoba no existen señales que manifiesten altos niveles deficiente de producción y gestión por parte de los colaboradores, si se perciben indicios de stress, tensiones, molestias, apatía, actitud algo rígida y resistencia a los procesos de cambios que viene generando la empresa, así mismo se reflejan algunos casos leves de desmotivación lo que genera un ambiente de trabajo tensionaste.

De acuerdo a esto indicios es necesario hacer una valoración sobre el estado de clima organizacional de la empresa en mención, por otra parte, a través de algunas visitas preliminares a la empresa se pudo concluir que ciertos números de funcionarios consideran que no existe una buena comunicación, evidenciándose así que las opiniones de algunos empleados no son tenidas en cuenta, afectando la confianza y la apertura a expresar libremente sus opciones.

Formulación del Problema

¿Cómo incide el clima organizacional el rendimiento laboral de los colaboradores en la Empresa Café Córdoba de la Ciudad de Montería?

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Diagnosticar como incide el clima laboral en el desarrollo organizacional de la empresa Café Córdoba de la ciudad de Montería.

1.2. Objetivos Específicos

- Analizar los factores que inciden en el clima laboral de la empresa Café Córdoba y como intervienen en las actividades de la empresa.
- Determinar influencia del clima laboral en relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa café Córdoba.
- Identificar las debilidades más representativas de la empresa Café Córdoba con relación al Clima organizacional
- Contribuir al mejoramiento integral de la empresa Café Córdoba, sugiriendo estrategias específicas que permitan mejorar el clima organizacional.

2. Justificación

La presente investigación radica su importancia en al análisis de clima organizacional de la empresa Café Córdoba, pues permitirá conocer cual estado real de dicho clima y cuáles son los aspectos a mejorar por consiguiente se generara un panorama más claro del rendimiento laboral de los funcionarios de la empresa”, así mismo se pretende hacer una identificación de cómo los factores del Clima Organizacional tiene una incidencia directa en relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Café Córdoba de la ciudad de Montería y cómo se ven afectados los resultados empresariales de la misma por el nivel del clima que lo rodea.

Por otro lado, la información recopilada en las investigaciones servirá de guía y soporte para el estudio correlacional de aspectos entre comunicación y motivación, la y receptibilidad de ideas del trabajador por parte del empleador, así mismo la presente investigación se servirá de insumo a otras investigaciones que desean profundiza en el área del clima laboral.

También es importante manifestar que las bases teóricas son un soporte indispensable para que la investigación tenga coherencias investigativas, pues si bien es el análisis buscar generar un resultado particular de la situación laboral de la empresa, el marco teórico desarrollado aquí servirá para fundamentar lo diferentes puntos de vista y diferentes formas de medir el clima organizacional lo cual permitirá a la gerencia de la empresa dotarse de postulado que brinde la metodología específica para cada caso empresarial en particular.

Por otra parte con el diagnóstico del clima laboral permitirá diseñar un plan de mejoramiento acorde a la solución de las necesidades evidenciadas en la presente investigación, pues en la empresa Café Córdoba, si bien es cierto se aplican mediciones de clima laboral periódicamente (cada dos años), solamente se limitaban a realizar encuestas virtuales dirigidas a

los trabajadores, no existe un proceso de sensibilización a los trabajadores que permitiera una sana y pertinente evaluación de clima laboral, situación que se busca cambiar con la presente investigación, la cual utilizara como instrumento algunos aspectos del escalamiento tipo Likert

3. Marco Referencial

En la búsqueda de ampliar conocimientos en cuanto al clima laboral y su incidencia en los procesos organizacionales se ha realizado una exhaustiva revisión teórica y textual de antecedentes por medio de bases de datos académicas de los cuales contienen una relación con la problemática planteada y que permiten consolidar conceptos y aportes significativos al desarrollo investigativo y de análisis de la tesis.

En este sentido se puede mencionar en primera instancia un artículo científico y de investigación, titulado *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*, realizado por Isabel Pérez de Maldonado, Marisabel Maldonado Pérez y Suleima Bustamante Uzcátegui de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Caracas - Venezuela 2006, en el que muestra como tesis principal el abordaje general sobre los conocimientos y experiencias del clima laboral que se pueden realizar en diversos tipos de organizaciones; en este artículo científico e investigativo se describen tres experiencias de campo que muestran resultados de 527 evaluaciones acerca del clima laboral y que tiene como objetivo de investigación evidenciar la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional

Este artículo tiene una metodología de investigación explicativa basada en el planteamiento de un problema e hipótesis estableciendo resultados basados en relaciones de causa – efecto; por último, se puede mencionar, a manera de conclusión, mediante los resultados del artículo como hallazgo relevante para el estudio de la investigación el cómo por medio de la gerencia se puede influenciar al desarrollo del clima laboral contribuyendo o afectando el desarrollo productivo organizacional.

Como segundo referente investigativo se tiene en cuenta un artículo de tesis realizado por la Magister en administración de empresas Mónica García Solarte de la universidad del valle ubicada en la ciudad de Cali - Colombia 2009 y que dicha investigación tiene por título *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*; En este artículo de tesis se plantea como idea principal una aproximación conceptual desde diferentes autores que contribuye a evidenciar la importancia del clima laboral en los cambios organizacionales y al tiempo como esta puede ser determinada o medida. Tiene como objetivo el presentar las diferentes formas de medida en cuanto a clima laboral y como poder diagnosticarla utilizando al tiempo una metodología descriptiva en donde caracteriza un hecho estableciendo su estructura y comportamiento; Se puede tener en cuenta dicho artículo en el sentido de ser un fuerte apoyo en cuanto a la conceptualización y herramientas de implementación para el conocimiento de clima laboral en organizaciones generado opciones de aplicación.

A modo de conclusión manifiesta que si bien se han desarrollado instrumentos para la medición del clima organizacional entre los que se puede mencionar tenemos el diseñado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país, para definir un instrumentos para la medición del clima laboral, depende de las necesidades de cada empresas de acuerdo a esto se ajustara un tipo o modelo de instrumentos para tal fin, pues cada empresa interactúa diferente a los factores del clima laboral.

Por otro lado después del estudio de varias teorías referentes al clima organizacional se pueden establecer tres elementos fundamentales; el primero es la percepción que los trabajadores generan a través de los sentidos interpretan sus impresiones sensoriales acerca del entorno laboral en otras palabras cada individuo percibe de forma única el entorno empresarial., el segundo elemento son los factores organizacionales considerados como aquellos generadores que inciden

directamente en el trabajador tales como la forma de delegación, los planes de incentivo, la comunicación entre otras y el tercero es el comportamiento organizacional concebido como el conjunto de comportamientos generados y adoptado por los trabajadores por una empresa específica

Como tercer referente dentro de los antecedentes investigativos encontrados la investigación *Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresas de Telecomunicaciones (Factores Diferenciadores Entre las Empresas Públicas y Privadas)*, realizado por Leovany Chaparro Espitia, magister en administración de la universidad nacional de Colombia, Bogotá – Colombia 2006. En la tesis principal de la investigación se orienta a describir y comparar los factores emocionales y su relación con el clima organizacional basado en un comparativo demográfico; como objetivos se planteó la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales y el clima organizacional dentro de cada empresa analizada, en este tercer referente se utilizó una metodología descriptiva basados en la observación y herramientas como la encuesta que representa hechos tal y como ocurren en la realidad. En esta tesis se obtiene como aporte el hecho de distinguir las similitudes y posibles diferencias entre las empresas desde una perspectiva de campo privado y público y al tiempo como cada una ejerce un impulso motivacional para el desarrollo debido de actividades.

Otro referente, se enmarca en un estudio realizado en Chile acerca de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa, refleja que esta relación se presenta “en casi todas las dimensiones del clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad” (Núñez, Salazar, y Chiang, 2007, p. 74), reconociendo una buena relación con los superiores, satisfacción en la participación relacionada con la toma de decisiones y el trabajo en general. Para medir la satisfacción laboral se utilizó como instrumento el S 20/23 que tiene una

estructura de cinco secciones: satisfacción con la supervisión laboral, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.

Por otro lado citamos el estudio que tiene como autora a Mónica García Solarte, Magister en Administración de empresas e Ingeniería de la Universidad del Valle, esta autora realiza una revisión bibliográfica donde señala entre otros aspectos que “la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” (Dessler, como se citó en García, 2009, p. 46), convirtiéndolo en parte fundamental de la organización.

En su investigación esta autora señala los métodos o herramientas de diagnóstico del clima organizacional, y señala entre ellos los siguientes:

- El cuestionario de Litwin y Stringer.
- El cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional.
- Modelo de medición de Jhon Sudarsky- Test de Clima Organizacional (TECLA).
- Modelo de Octavio García
- Modelo de Fernando Toro
- Modelo de Hernán Álvarez Londoño

➤ Modelo de Carlos Méndez – IMCOC

Dentro de las conclusiones planteadas establece que “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” (García, 2009, p. 57), hecho que favorece a las organizaciones, a los empleados y a los gerentes.

Por último, cabe mencionar a manera de conclusión que las investigaciones planteadas han sido de gran ayuda y apoyo al momento de realizar un proceso investigativo efectivo ya que proporcionan información que contribuye al desarrollo de los objetivos propuestos; en otro sentido cada uno contiene valores de información similares en cuanto a las variables que afectan y contribuyen al clima laboral sustentando de manera teórica y referencial las bases del proyecto de investigación.

4. Marco Teórico

Teniendo en cuenta lo relevante que ha sido en estos últimos tiempos el clima laboral como un variable incidente en el desarrollo organizacional, se pueden mencionar referentes teóricos los cuales han dado un enfoque a la conceptualización de esta temática por medio de investigaciones en el campo del comportamiento organizacional.

Se hace mención de Liker (1961) el cual dice que *“El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”* lo que se interpreta que el clima laboral es un efecto causado por el tipo de estructura empresarial y liderazgo que se genere en una intuición cualquiera que sea.

La segunda teoría para el desarrollo de constructo del clima organizacional es la de Litwin y Stinger (1978), quienes postularon la existencia de nueve dimensiones que explican el clima en una empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con propiedades de la organización, como estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Méndez, 2006.)

Según las definiciones anteriores, se puede determinar el clima organizacional como una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Figura 1.).

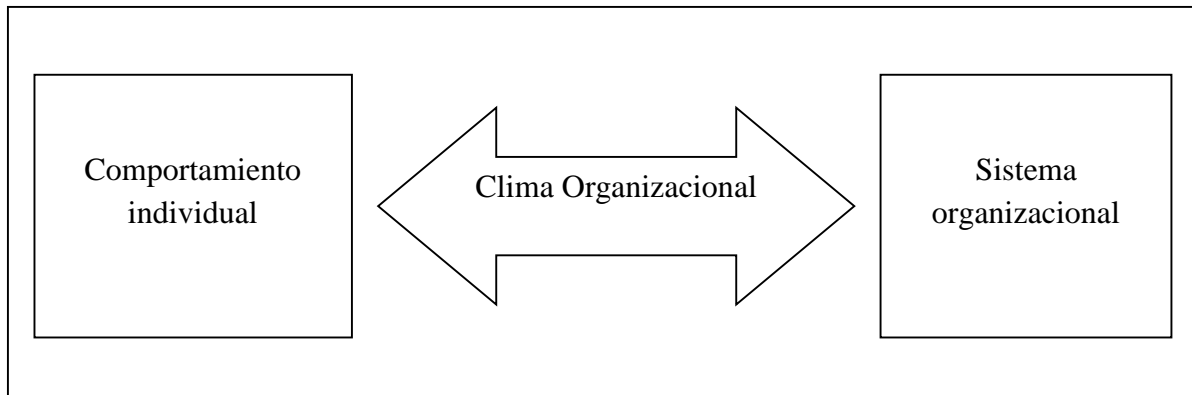


Figura 1. Diagrama del clima organizacional

Fuente: Las Autoras 2017.

Tabla 1. Factores influyentes en la percepción del clima organizacional

No.	Factor
1	Afiliación y Compromiso
2	Capacitación y Desarrollo
3	Comunicación
4	Organización del Trabajo
5	Motivación
6	Reconocimiento
7	Seguridad y Salud Ocupacional
8	Relaciones Humanas
9	Satisfacción con la Remuneración

10	Supervisión
11	Toma de Decisiones
12	Trabajo de Grupo

Fuente: las Autoras 2017.

El primer factor es la afiliación y compromiso, es el sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la organización, identificación con la misión, visión, metas, objetivos, planes y programas. Es el sentimiento de compromiso y afectividad con la institución.

El segundo factor es la capacitación y desarrollo, que identifica las acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento y especialización, que brinda la institución para los nuevos empleados que se vinculan, quienes cambian de área, o quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o desarrollar innovaciones tecnológicas, administrativas en la institución.

El tercer factor es la comunicación que incluye los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la institución.

El cuarto factor es la organización del trabajo, que hace referencia a la forma como se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de qué manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto. También la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo.

El quinto factor es la motivación, que identifica el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la institución.

El sexto factor es el reconocimiento, es la relación o grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo asignado. La acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la institución.

El séptimo factor es la seguridad y salud ocupacional, que incluye el sentimiento de salud y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidado por aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en la atención médica, hospitalaria, odontológica, asistencial que se brinda por parte de la institución.

El octavo factor evalúa las relaciones humanas, la forma como son tratados los empleados de la institución, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores jerárquicos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales, deportivas con los compañeros de trabajo.

El noveno factor es la satisfacción con la remuneración, que determina la percepción que se tiene con respecto a las políticas salariales y prestacionales de la institución. El sentimiento o percepción de que el salario devengado es justo y guarda relación con los esfuerzos, los conocimientos requeridos para su desempeño y con lo que se reconoce el mercado ocupacional.

El décimo factor es la supervisión, que identifica la manera como se percibe la función, orientación y liderazgo del jefe de la sección o departamento, como se solucionan conflictos dentro del grupo y como se recompensa, sanciona y orienta a quienes son sus inmediatos colaboradores.

El décimo primero factor, hace referencia a la toma de decisiones, en el que se evalúa la forma como se logra una participación y compromiso del empleado, en la realización de una función o tarea determinadas, en un cambio administrativo o técnico dentro de la institución.

El décimo segundo factor, es el trabajo de grupo que evalúa la forma como el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia.

Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

Mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia de la construcción del clima organizacional, no hay un consenso aún sobre las verdaderas dimensiones de este.

Así, Campbell y otros (1970) propusieron cuatro dimensiones importantes: autonomía individual, el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la contención. Otros investigadores han propuesto diferentes categorías de las dimensiones del clima (Ostroff, 1993). El modelo organizacional (Hart & Cotton,

2003) incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

La noción de construir el clima se ha ampliado también a otros aspectos como el clima relacionado con el servicio al cliente, y el clima para la seguridad en el trabajo (Neal, Griffin & Hart, 2000), de acuerdo a esto vale la pena formular la pregunta ¿Por qué es importante el clima organizacional?

De acuerdo a lo postulados podríamos manifestar que el clima laboral radica su importancia en que, gracias a las condiciones que la empresa le brinde al trabajador se genera ambientes propicios para el desarrollo de cualquier proceso organizacional lo cual a su vez generara una percepción por parte del colaborador lo que le permitirá desempeñar de mejor maneras sus capacidades, así mismo una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación con los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo. (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003).

En el contexto australiano, la investigación en salud organizacional ha conducido por una gran cantidad de grupos y empleados del sector privado en la última década, ha demostrado que el clima organizacional es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los empleados. Además, se halló que el clima es más potente que los factores "estresantes" (p. ej. experiencias operacionales adversas como la agresión de un cliente y las presiones de la carga de trabajo) y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos (Cotton and Hart, 2003). En cuanto a prevenir demandas por daños psicológicos, esta investigación sugiere que mejorar el

clima organizacional es crucial para alcanzar mejoras en la implementación de premios retributivos.

4.1. Consideraciones Fundamentales para la Mejora del Clima Organizacional.

La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es: Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y luego implementar un proceso que comprometa a los empleados a prever el diagnóstico sobre el clima, y contribuir en el diseño de acciones a seguir.

En relación con la medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento informal. Otras mediciones podrían hacerse mediante entrevistas, focus groups, para conocer los déficits del clima organizacional.

Ahora si bien varias teorías aquí planteadas buscan mejorar el clima organizacional valdría la pena formular la siguiente pregunta ¿Cómo sería un Clima Organizacional óptimo? Diferentes investigaciones y consultores organizacionales ofrecen una amplia gama de respuestas a esta pregunta. De todos modos, a pesar de las diferencias entre las distintas lenguas y conceptos, hay algunas superposiciones en las visiones actuales sobre que constituye un clima óptimo. En la investigación sobre comportamiento organizacional, un clima óptimo del equipo de trabajo es a menudo descrito en términos de altos niveles de participación del empleado, hacer foco en el desarrollo de competencias y apoyo del management. (Brancato, 2011).

Las investigaciones sobre salud organizacional han dirigido esta pregunta hacia modelos de desarrollo casuístico (p.ej. utilizando ecuaciones estructurales y niveles múltiples de técnicas analíticas) sobre como los factores del clima organizacional operan e interactúan en equipos de alta exigencia. Este acercamiento ha encontrado las dimensiones del clima operan como un sistema dinámico basados en cuatro procesos que parten desde el management: Empatía; Claridad, Proceso de compromiso y aprendizaje, la investigación en salud organizacional ha descubierto que los equipos de trabajo en donde estos cuatro elementos funcionan óptimamente exhiben el menor riesgo de comportamientos perjudiciales por parte del empleado, Campbell (1970).

Por otra parte, las empresas viven en un entorno caracterizado por invariables, acelerados y complejos cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural; por lo tanto; el trabajador forma parte esencial del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en estas se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el trabajador tiene en sí, muchas veces solo se reconoce por los resultados que demuestre.

Dado a los postulados anteriores se puede definir el clima organizacional como la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Schneider, 1975).

Es así que el clima, es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro lado se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica

fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

La especial importancia del clima reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. (Martínez, Luis Orlando. UAM. Facultad Administración. 2002). No obstante, el clima organizacional, constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Según plantea Goncalves (2000); los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes Características:

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p: 132).

Por otra parte las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional, según Goncalves, (2000) se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.), Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la otra definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Otros factores o que inciden directamente en la generación de un clima son: Responsabilidad (empowerment), es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo, recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la

adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Desafío, Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, Relaciones, Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, Cooperación, Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores., Estándares, Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento, Conflictos, Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan., Identidad, Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Litwin & Stringer, 1978. p 163).

Pero sin duda alguna al hablar sobre el clima organizacional existe un factor predominante el cual no si ya menciono es relevante hacer énfasis en et lo es la satisfacción.

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización (párr. 06).

Satisfacción laboral: Davis y Newstrom (1999) definen a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (p. 42).

Factores determinantes en la satisfacción. De acuerdo con los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998 considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.

- Sistema de recompensas justas.

- Condiciones favorables de trabajo.

- Colegas que brinden apoyo.

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales. (Marchant, 2005: p 112).

Según Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (Goncalves, 2000).

Otro factor tan importante en el liderazgo de una empresa lo cual repercute en el clima organizacional es el factor motivación, que si bien es cierto ya se mencionó anteriormente es una de la base en la gestión laboral.

La motivación, para hablar de ambiente laboral no se puede dejar de mencionar la motivación, la cual permite medir la capacidad de asimilación que puede tener el trabajador con respecto a las actitudes de sus compañeros, jefes y personal que debe tener contacto de alguna

manera con su puesto de trabajo. Por tanto, se puede analizar la definición desde el punto de vista de uno de los teóricos que la aplicó al ambiente laboral.

De acuerdo con Robbins (1999) motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" en fin Robbins comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos (p. 168).

Por otra parte, referente al manejo del talento humano como lo es la Administración de personal se cita a Flores (1997), menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

No obstante, también establece la contraparte: "Las descripciones colaborador y factor humano no puede quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en el que trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía". (p. 7-8).

Por otro lado, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo (p. 21), y como hemos visto existen otros factores que si modo alguno inciden directamente en el clima organizacional.

Para culminar estos referentes teóricos no podemos olvidar un concepto que va ligados a al clima laboral y directamente proporcional a dicho clima como lo es el rendimiento laboral.

Según Motowidlo (2003), el rendimiento laboral es entendido como “el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización”. (Motowidlo & Schmit , 1999).

5. Metodología

5.1. Tipo de Investigación

La presente investigación comprende un enfoque mixto, el cual comprende el enfoque cuantitativo y cualitativo; de acuerdo a esto la caracterización del clima organizacional parte de la investigación cualitativa, más aún la aplicación de instrumento (encuestas), la medición realizada a través de la encuesta y tabulación involucra el componente estadístico implica un estudio cuantitativo. El enfoque es descriptivo tal como lo expresa Tamayo (2004) quien afirma que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos.

De acuerdo a lo planteado esta investigación pretende realizar un estudio de los diferentes elementos que influyen en el Clima Organizacional de la empresa, planes de recompensas, incentivos, comunicación, satisfacción, entre otros. Logrando a generar un diagnóstico del clima laboral de la Empresa Café Córdoba.

5.2. Población y Muestra

5.2.1. Población.

El análisis de la población comprende un total de 76 colaboradores de los cuales 15 hacen parte del nivel directivos, 10 hacen parte de niveles de mandos medios y 51 hacen parte de nivel operarios y de servicios generales.

Con respecto al caculo de la muestra de la presente investigación se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia dado al número de personas que pertenecen a esta población de estudio, de acuerdo con lo anterior y al no contener un numero grande de población mayor de 100 elementos se optó por aplicar la investigación al total de colaboradores de la Empresa Café Córdoba de la Ciudad de Montería.

5.3. Técnicas de Recolección de Datos

Para aplicación del instrumento que nos permitirá analizar la información que nos conlleva a analizar la incidencia del clima laboral de la empresa Café Córdoba , se utilizara el instrumento valida como lo es la toma de algunos aspectos del escalamiento tipo Likert, que en sus inicios fue desarrollada por el psicólogo Rensis Likert en el año 1932, que sin embargo aún continua vigente, lo cual consiste en tomar como factores evaluativos una series de afirmaciones(Muy de acuerdo, De acuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo , en desacuerdo, muy desacuerdo) asi mismo se presenta unas referencias numéricas del 1-5, donde (5= Muy de acuerdo, 4 = , De acuerdo, 3 = ni de acuerdo ni desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 1 = , muy desacuerdo), como se referencia en la siguiente tabla.

Tabla 2. Categorías

Categoría	Abreviatura	Puntos asignados
Muy de acuerdo	MDA	5
De acuerdo	DA	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NDA-NED	3
En desacuerdo	ED	2
Muy en desacuerdo	MED	1

Fuente: Elaboración Propia con base en Hernández, Fernández, & Baptista (2014)

Con respecto a las afirmaciones estas pueden ser favorables positivas o desfavorables negativas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), para el primero de los casos esta califica favorablemente el objeto de actitud que en este caso es el clima laboral de las empresas, así entre más de acuerdo estén los participantes, la actitud será mucho más favorable; de lo contrario, cuando las afirmaciones son negativas, entre más de acuerdo estén los participantes, la actitud es más desfavorable.

5.4. Fuentes de Información.

5.4.1. Fuentes primarias. Como fuentes primarias se soportará en los colaboradores encuestados en la Empresa Café Córdoba de la Ciudad de Montería.

5.4.2. Fuentes secundaria. Se referencia a través de estudios previos sobre el clima organizacional, y postulados, como se plasmó en el marco referencial y marco teórico.

5.5. Procedimientos para Realizar la Investigación

5.5.1. Fases.

Primera fase. El proceso comienza con una primera visita preliminar el cual consiste dialogar con el gerente y manifestar el deseo de realizar un diagnóstico al clima organizacional, así mismo en esta visita se interactuar con algunos colaboradores recogiendo sus inquietudes y sensibilizándolos del proceso. Luego a través de la observación producto de la primera visita a la empresa Café Córdoba, y donde también se hace un proceso de diálogo, para establecer condiciones al interior de la comunicación entre empleados, allí se puede analizar como indicativo de calidad laboral de los empleados, así mismo se analizan aspectos como comunicación y las relaciones. En esta etapa se tiene en cuenta las apreciaciones de Jacobson (1960), quien considera que la comunicación tiene funciones de: emotividad, conectividad, estética, contextual o referencial, fática y metalingüística, pero se destacan funciones especiales como: de socialización, informativa, simbólica, educativa, cultural. Entre otras.

Segunda fase, identificación de la problemática y población objeto. En esta esta Etapa se analiza la población la cual está conformado por 92 personas, haciendo una claridad que solo 76 personas laboran fijamente en la ciudad de Montería, pues los otras restantes son vendedores y directivos que tienen algunas mini sucursales en el resto del país, por lo que se tomara el número de 76 personas como población, así mismo con el objeto de darle un enfoque a la investigación se procede a la selección de instrumentos, los cuales quedan definidos en tomar una parte modelo escalamiento tipo Likert para medir el Clima Organizacional, cabe la pena resaltar que se adaptara el modelo de escalamiento tipo Likert a la encuesta, pues no se pretende aplicar en su totalidad dicho instrumento, pues se considera que cada organización de acuerdo a sus necesidades crea e implementa su propio instrumento así mismo es relevante mencionar que lo que se pretende hacer no es una medición del clima organizacional si no una investigación preliminar tipo diagnostico

con el fin de analizar la incidencia del clima laboral del dicho clima con relación a la eficiencia de los proceso organizacionales.

Tercera fase, proceso de sistematización de la información. En esta fase de ejecución del trabajo de intervención con los empleados, se obtuvieron los datos de las fuentes primarias, recopilando la información de cada uno en cada instrumento, validando y verificando, dejando constancia de cada respuesta, de cada análisis, donde se pudieron obtener testimonios respecto las variables establecidas como elemento de juicio para establecer la manera cómo influye el clima organizacional en el rendimiento laboral.

Cuarta fase. En esta fase se obtiene los resultados, el cual se logró con el apoyo de los directivos de la empresa Café Córdoba y los empleados. Cabe mencionar que en esta etapa se procedió a socializar los resultados al departamento de Talento humano, con las respectivas sugerencias que bajo la óptica de los investigadores se propusieron, con el fin se implemente un plan de Acción por parte del departamento de talento humano y las directivas de la Empresa Café Córdoba.

Como es de saber que se pretende es analizar la incidencia del clima organizacional de la empresa Café Córdoba de Montería, se clasificaron 4 Ejes estructurales que tomaron de la clasificación de Hernández, Fernández, & Baptista (2014) y que se consideran claves en estudio del clima organizacional como lo son: motivación, comunicación, liderazgo condiciones físicas y trabajo en equipo como se plasma en la tabla 3.

Tabla 3. Factores claves en el clima organizacional

	Comunicación	MDA	DA	NDA- NED	ED	MD
	Califique de acuerdo a su percepción	5	4	3	2	1
1	Cuál es su apreciación de la comunicación entre jefe y subordinado					
2	Cuál es su apreciación de la comunicación entre compañeros					
3	Existen órdenes contradictorias dentro de la empresa					
4	Existe la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados					
	Motivación	5	4	3	2	1
5	El trato que la directiva ofrece a los empleados es el adecuado					
6	La empresa ofrece recompensas a los empleados por el cumplimiento de las metas					
7	En la empresa existe un programa de capacitaciones para los empleados					
8	La empresa tiene programas de recreación y esparcimiento para los empleados y sus familias					

	Condiciones Ambientales y Físicas	5	4	3	2	1
9	En la empresa siempre me brindan las condiciones para realizar mi trabajo					
10	El lugar de trabajo cuenta con el espacio adecuado para realizar mis funciones					
	Trabajo en Equipo	5	4	3	2	1
11	Están los empleados de la empresa comprometidos con el éxito de la misma					
12	En la empresa hay reuniones de equipo para lograr un mejor desempeño					
13	Han surgido innovaciones a raíz del trabajo en equipo					
	Liderazgo	5	4	3	2	1
14	Están definidos los roles de líderes dentro de la empresa					
15	Existen compañeros pendientes de las necesidades de los demás					

16	En la empresa cada quien conoce las fortalezas de los demás					
----	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia con base en Hernández, Fernández, & Baptista (2014)

6. Resultados

A continuación, se relacionan las preguntas con sus respectivas respuestas plasmada gráficamente y porcentualmente.

6.1. Dimensión Comunicación

Tabla 4. Comunicación entre jefe y subordinado

Comunicación Entre Jefe y Subordinado	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	24
En Desacuerdo	18
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7
De Acuerdo	17
Muy de Acuerdo	10
Total	76

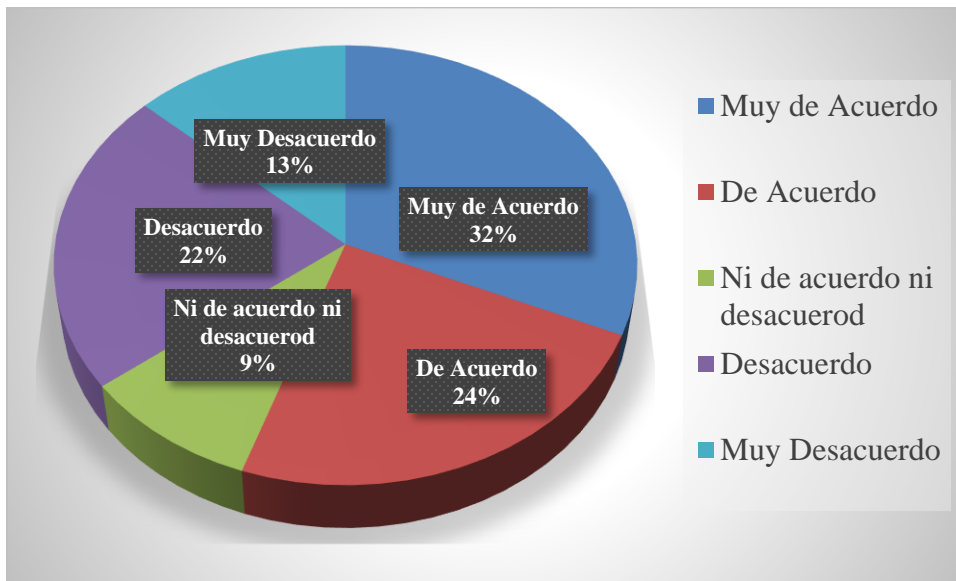


Figura 2. Comunicación entre jefe y subordinado

Fuente: Elaboración propia

Análisis: A la primera pregunta, ¿cree usted que la comunicación entre jefe y subordinado es efectiva? Un 32% de los empleados contestó estar muy de acuerdo con la comunicación entre jefes y empleados, un 24% manifiesta estar de acuerdo. Un 13% manifiesta estar muy desacuerdo, un 22% manifiesta estar en desacuerdo y solo un 9% manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5. Comunicación entre compañeros

Comunicación y Buen Clima Entre Compañeros	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	8
En Desacuerdo	12
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1
De Acuerdo	23
Muy de Acuerdo	32
Total	76

Fuente: Elaboración propia

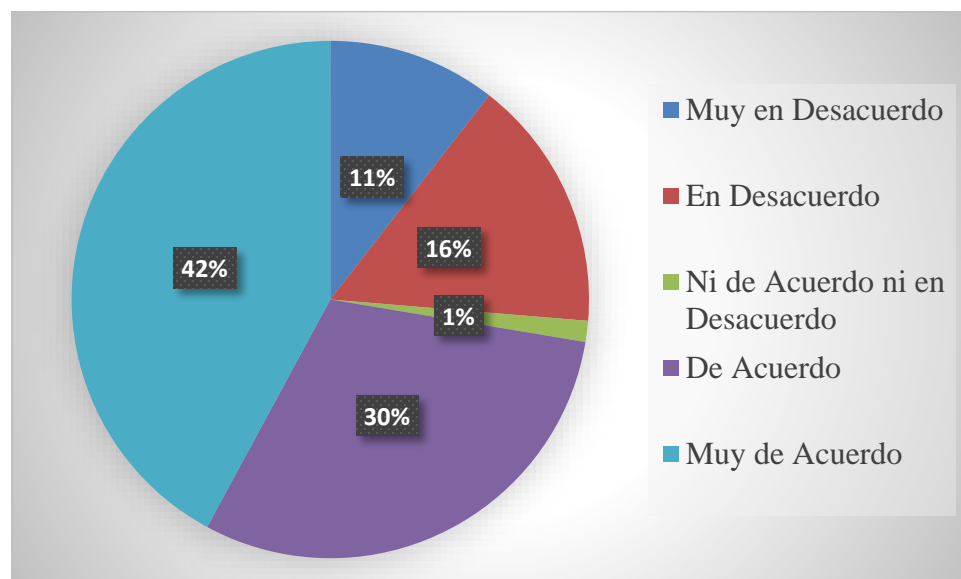


Figura 3. Comunicación entre compañeros

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la segunda pregunta ¿Cree usted que la comunicación entre compañeros es buena y permite generar un buen clima?, un 11% manifiesta estar muy en desacuerdo, un 16% está en desacuerdo, un 1% permanece indiferente ante esta situación, mientras que un 30% manifiesta estar de acuerdo con la comunicación entre compañeros. Mientras que un 42% está muy de acuerdo.

Tabla 6. Órdenes contradictorias

Órdenes Contradictorias	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	19
En Desacuerdo	36
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	12
Muy de Acuerdo	9
Total	76

Fuente: Elaboración propia

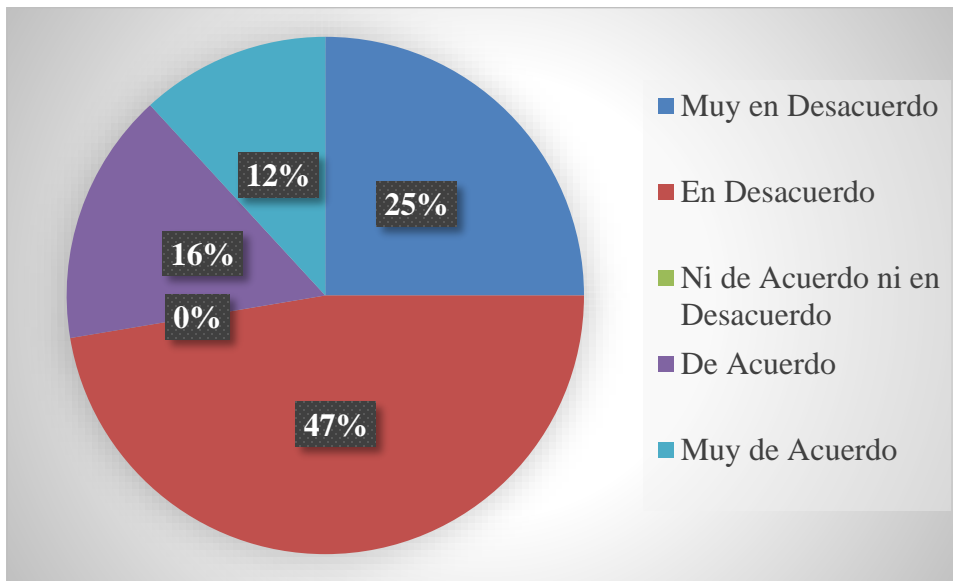


Figura 4. Órdenes contradictorias

Fuente: Elaboración propia

Análisis: A la tercera pregunta, ¿Cree usted que existen órdenes contradictorias dentro de la empresa por parte de sus superiores? un 25% manifiesta estar muy en desacuerdo, un 47% está en desacuerdo, mientras que un 16% manifiesta estar de acuerdo y un 12% está muy de acuerdo.

Tabla 7. Existe la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados

Manejo de la Información	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	5
En Desacuerdo	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	35

Muy de Acuerdo	27
Total	76

Fuente: Elaboración propia

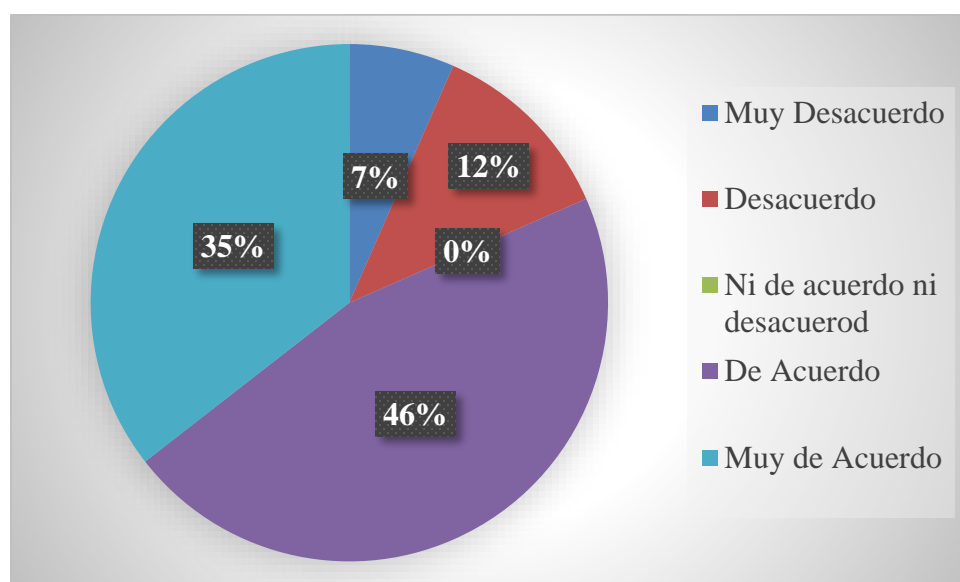


Figura 5. Manejo de la información

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la cuarta pregunta ¿Cree usted que existe la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados? El resultado arrojó que el 7% de los empleados se encuentra de muy desacuerdo, un 12% se manifiestan encontrarse es desacuerdo, un 46% se encuentra de acuerdo y un 35% se encuentra muy de acuerdo.

6.2. Estudio Factor Motivación

Tabla 8. Trato de la directiva a los empleados

Trato de la Directiva a los Empleados	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	8
En Desacuerdo	38
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2
De Acuerdo	23
Muy de Acuerdo	5
Total	76

Fuente: Elaboración propia

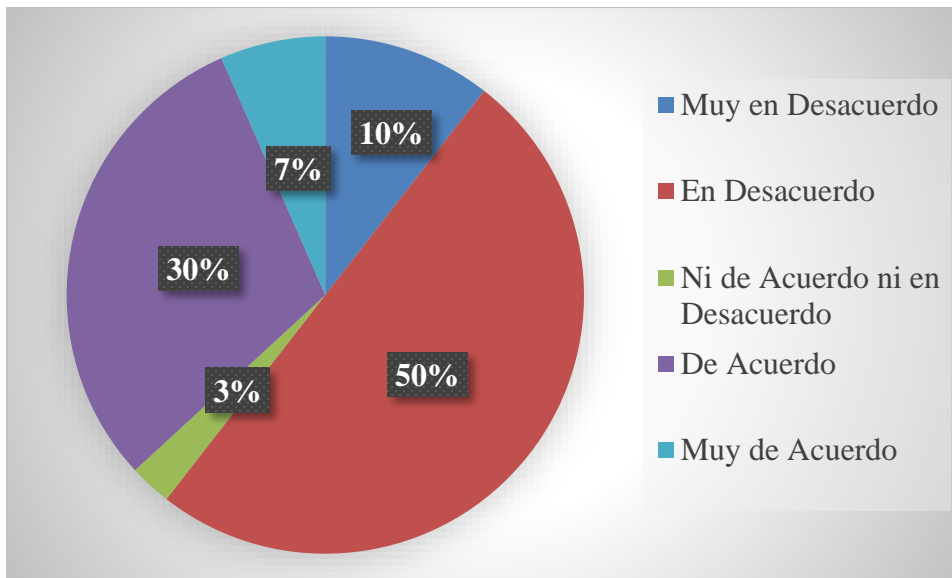


Figura 6. Trato de la directiva a los empleados

Fuente: Elaboración propia

Análisis: en cuanto a la pregunta, ¿considera usted que el trato que la directiva ofrece a los empleados es el adecuado? En esta respuesta si bien es cierto predomina más desacuerdo con 50%, muy el desacuerdo está en 10%, el acuerdo tiene también un porcentaje significativo con relación al trato que la directiva ofrece a los empleados es del 30%; muy de acuerdo 7% muy de acuerdo y no sabe o no responde un 3%.

Tabla 9. Recompensas

Recompensas	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	6
En Desacuerdo	24
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9
De Acuerdo	25
Muy de Acuerdo	12
Total	76

Fuente: Elaboración propia

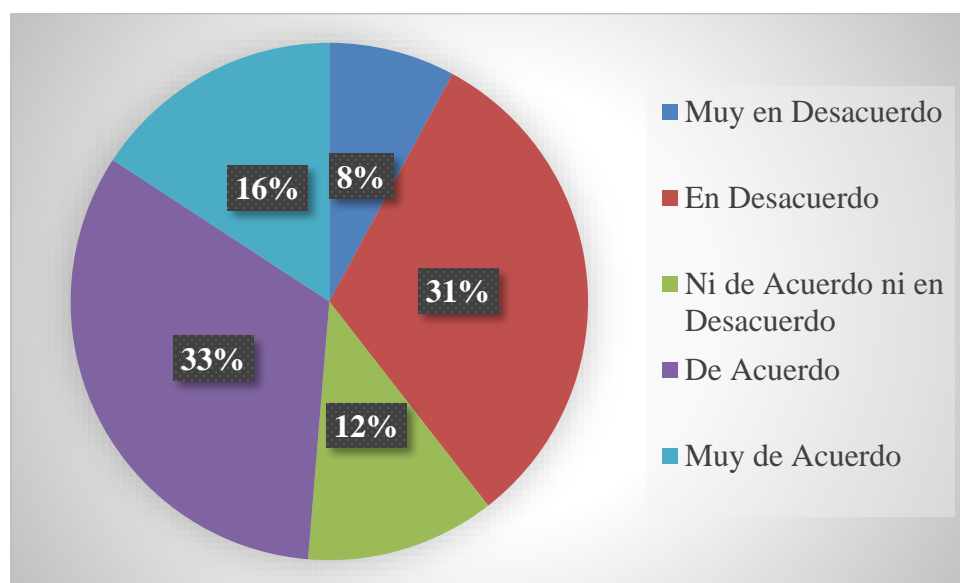


Figura 7. Recompensas

Fuente: Elaboración propia

Análisis: se puede apreciar que, ante la pregunta, ¿considera usted que la empresa ofrece planes de recompensas a los empleados por el cumplimiento de las metas? en esta respuesta de puede observar una percepción algo peculiar, pues es existe una versión dividida acerca de los planes de recompensas; con un 31% en desacuerdo, un 8% en muy desacuerdo, un 12% no responde o no opina un 33% está de acuerdo y un 16% en muy de acuerdo.

Tabla 10. Capacitación

Capacitación	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	6
En Desacuerdo	12

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2
De Acuerdo	38
Muy de Acuerdo	18
Total	76

Fuente: Elaboración propia

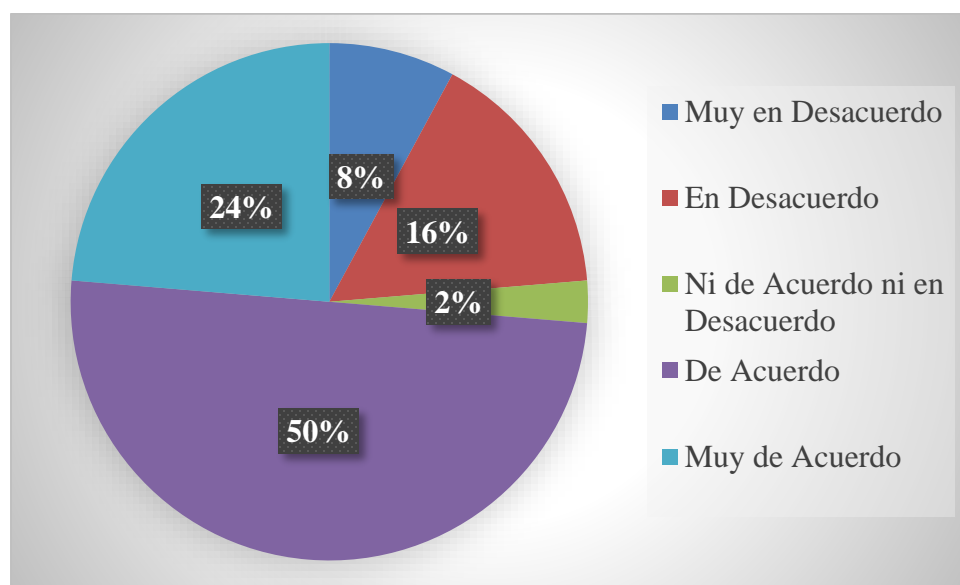


Figura 8. Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Análisis: con relación a la pregunta, ¿la empresa ofrece s programa de capacitaciones dirigido los empleados con el fin mejorar los procesos organizacionales?, Se puede notar que un existe un gran porcentaje de empelados que considera que existen programas de capacitación con

un 16% a mejoras los procesos organizacionales con solo un 8 % está muy en desacuerdo con un 16% está en desacuerdo, 2% manifiesta indiferencia. Por el contrario, un 50 % se encuentra de acuerdo, y un 24% en muy de acuerdo.

Tabla 11. Recreación

Recreación	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	18
En Desacuerdo	48
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	10
Muy de Acuerdo	0
Total	76

Fuente: Elaboración propia

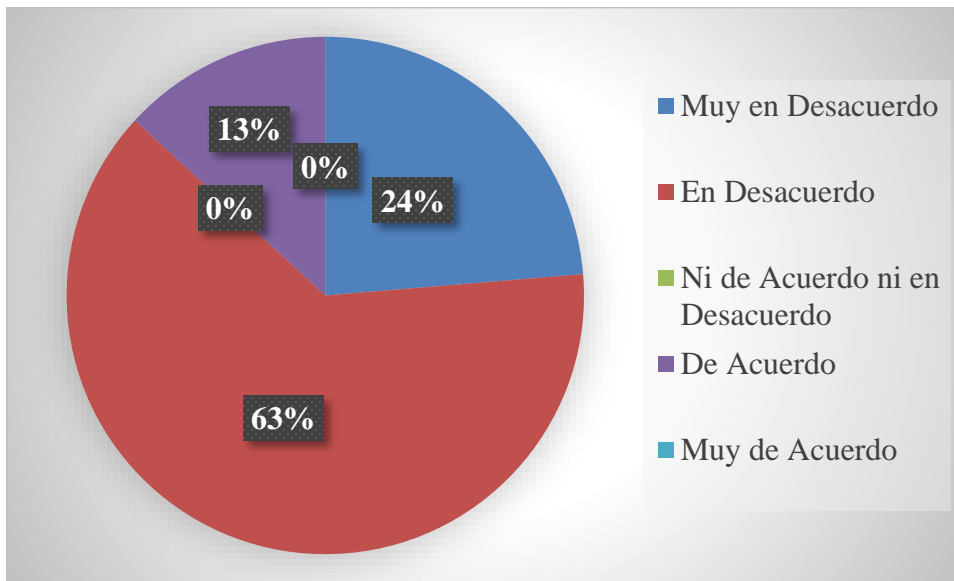


Figura 9. Recreación

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la pregunta, ¿La empresa tiene programas de recreación y esparcimiento para los empleados y sus familias?, se puede notar que solo hay un 13% de acuerdo, mientras que la mayoría de los empleados manifestaron que 63%. Estar en desacuerdo y un 24% está muy en desacuerdo.

6.3. Dimensión Condiciones Ambientales y Físicas

Tabla 12. Condiciones de Trabajo

Condiciones de Trabajo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0

En Desacuerdo	11
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	43
Muy de Acuerdo	22
Total	76

Fuente: Elaboración propia

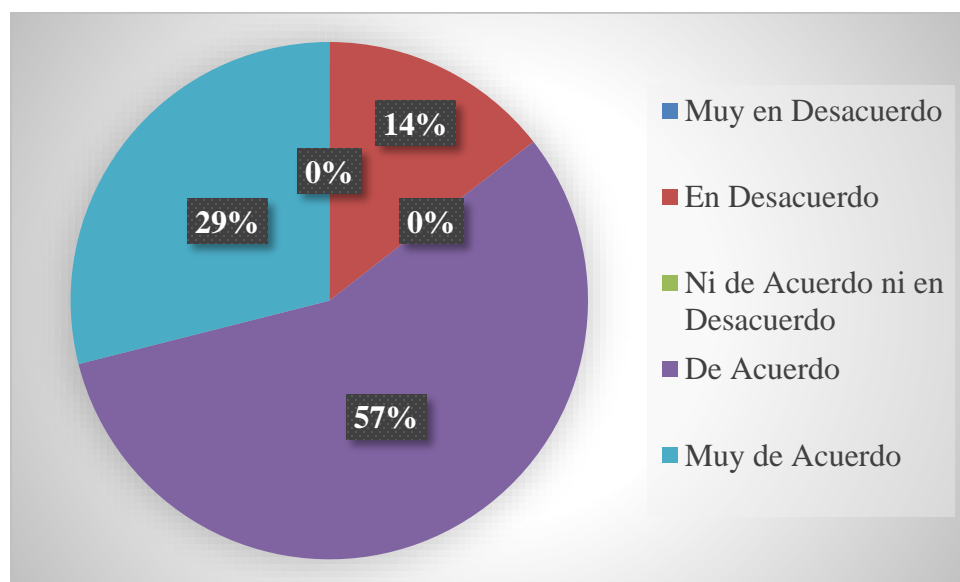


Figura 10. Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: A la pregunta d, ¿En la empresa brindan las condiciones mínimas y necesarias para realizar su trabajo?, se puede notar que hay un fuerte acuerdo pues el 57%, manifiesta estar d acuerdo, con un 29% muy de acuerdo, por otro lado, encontramos solo un 14% en desacuerdo.

Tabla 13. Espacio de trabajo

Espacio de Trabajo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	9
En Desacuerdo	13
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2
De Acuerdo	35
Muy de Acuerdo	17
Total	76

Fuente: Elaboración propia

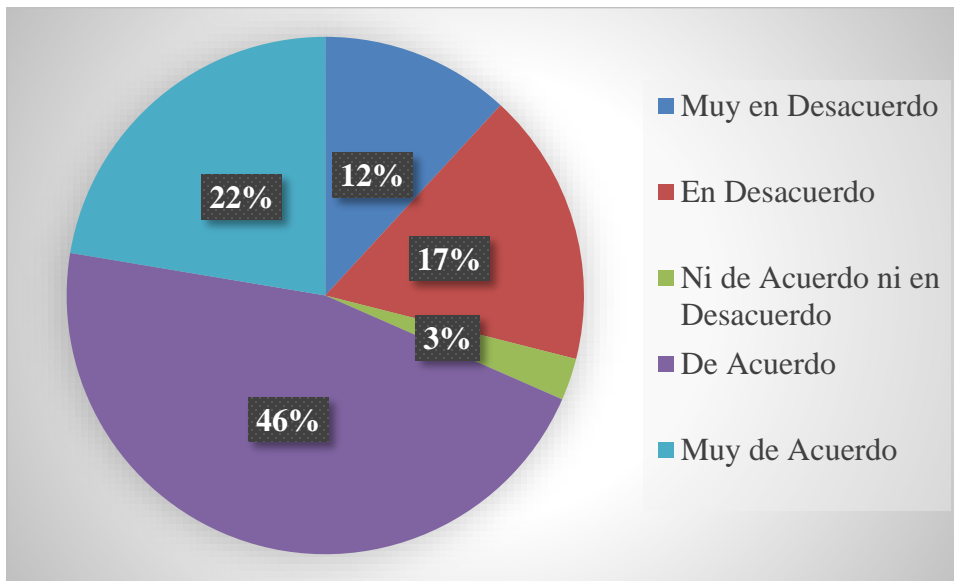


Figura 11. Espacio de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la pregunta, ¿El lugar de trabajo cuenta con el espacio, luminosidad ergonomía y ambientación adecuado para realizar mis funciones?, se nota ampliamente el acuerdo, en relación con los otros porcentajes un 46% manifiesta estar de acuerdo y un 22% manifiesta estar muy de acuerdo, un 3% no sabe o no responde, mientras que 17% manifiesta estar en desacuerdo y por un último con un 12% muy desacuerdo.

6.4. Factor Trabajo en Equipo

Tabla 14. Compromiso de los empleados

Compromiso de los Empleados	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0

En Desacuerdo	27
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	34
Muy de Acuerdo	15
Total	76

Fuente: Elaboración propia

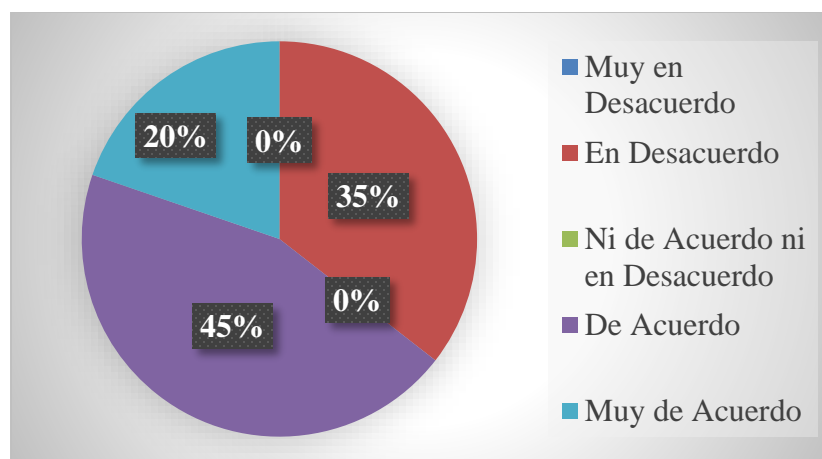


Figura 12. Compromiso de los empleados

Fuente: Elaboración propia

Análisis: con relación a la pregunta ¿se encuentran los empleados de la empresa comprometidos con el éxito organizacional?, si bien es cierto se muestra porcentaje significativo con un 45% de los empleados está de acuerdo y un 20% de ellos se encuentra muy de acuerdo, también existe un 35% en desacuerdo.

Tabla 15. Reuniones de equipo

Reuniones de Equipo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	9
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	38
Muy de Acuerdo	29
Total	57

Fuente: Elaboración propia

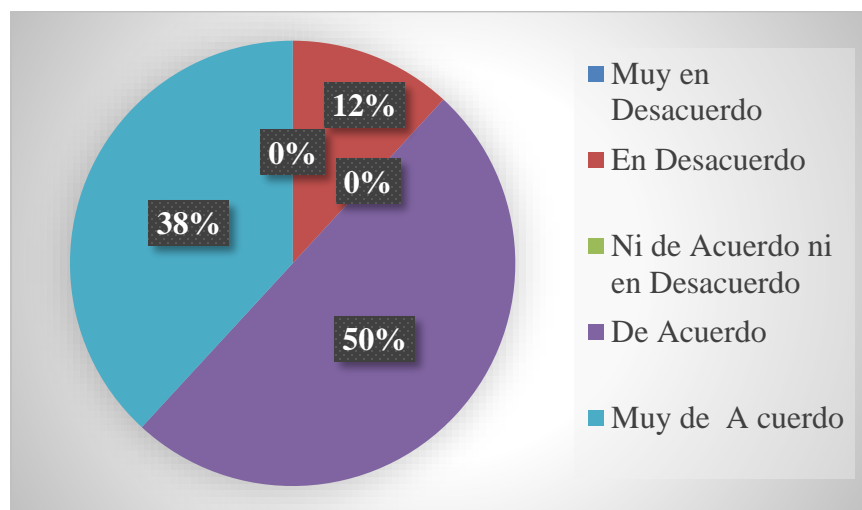


Figura 13. Reuniones de equipo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: A la pregunta, ¿la empresa genera reuniones de equipo con el fin de comunicar estrategias y actividades para lograr un mejor desempeño?, se muestra un porcentaje significativo en estar de acuerdo con un 50%, un 38% manifiesta estar muy de acuerdo y un 12% por el contrario manifiesta estar en desacuerdo.

Tabla 16. Innovación

Innovación	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	34
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	14
De Acuerdo	28
Muy de Acuerdo	0
Total	76

Fuente: Elaboración propia

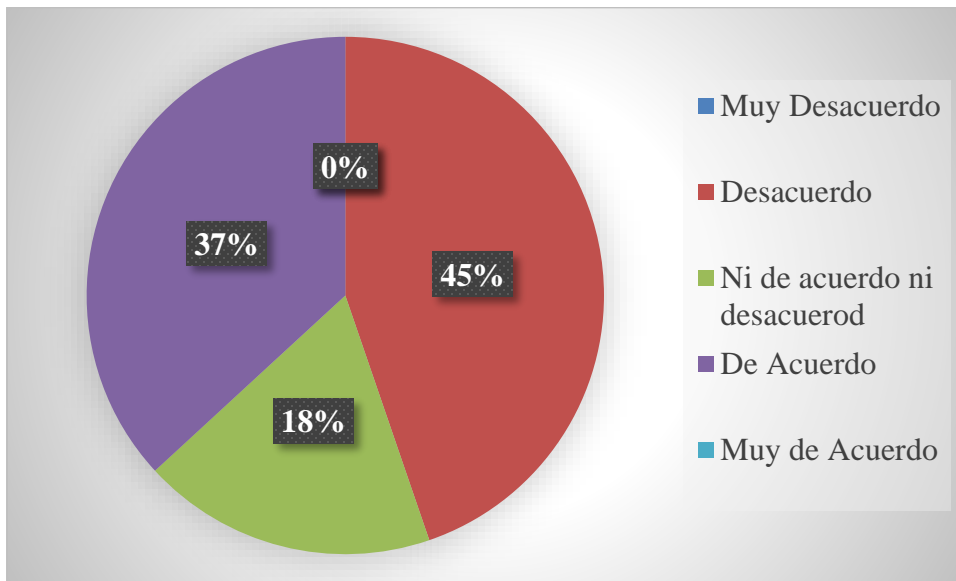


Figura 14. Innovación

Fuente: Elaboración propia

Análisis: con relación a esta pregunta específica, ¿el trabajo en equipo ha permitido generar procesos de innovación en la empresa Café Córdoba? Con respecto a las respuestas un 37%, manifestó estar de acuerdo con que hayan surgido innovaciones a raíz del trabajo en equipo. Un 18% manifiesta no sabe no responde, mientras que un 45% manifestó estar en desacuerdo.

6.5. Factor Liderazgo

Tabla 17. Roles de liderazgo

Roles de Liderazgo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	12

En Desacuerdo	40
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	15
Muy de Acuerdo	6
Total	76

Fuente: Elaboración propia

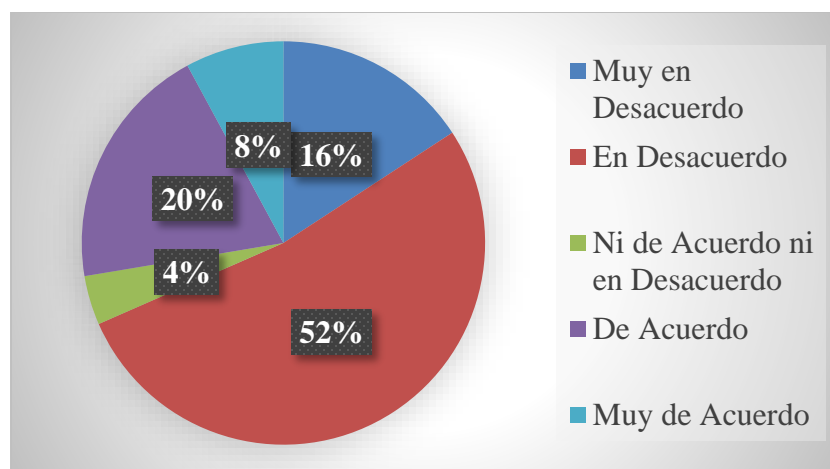


Figura 15. Roles de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: con respecto a la pregunta, ¿considera usted que se encuentran definidos los roles de líderes dentro de la empresa? Se observa que un 16% está muy en desacuerdo, un 52% está en desacuerdo, un 4% no sabe o no responde, mientras que un 20% está de acuerdo y solo un mínimo porcentaje del 8% manifiesta estar muy desacuerdo.

Tabla 18. Actitud de liderazgo

Actitud de liderazgo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	9
En Desacuerdo	29
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	38
Muy de Acuerdo	0
Total	76

Fuente: Elaboración propia

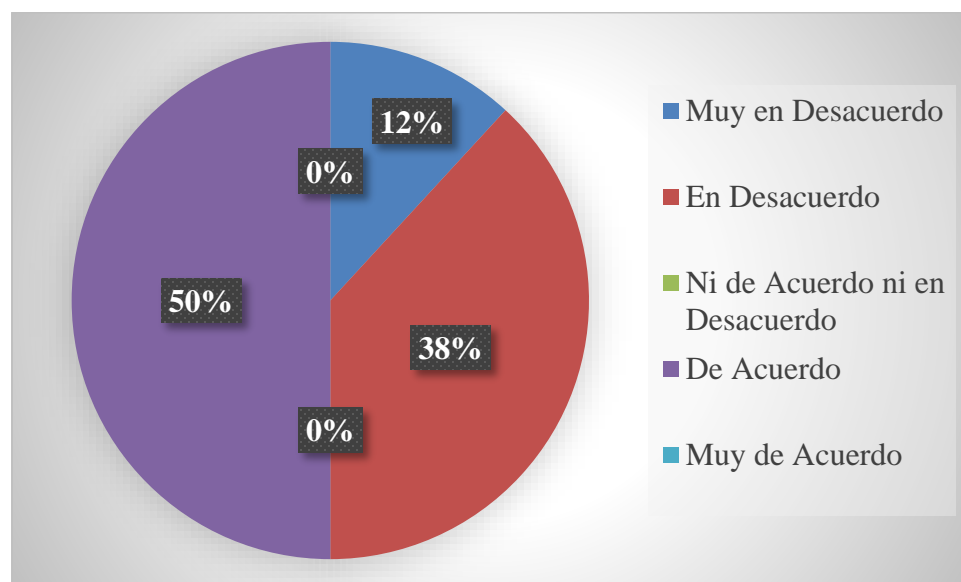


Figura 16. Actitud de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: La pregunta d, ¿considera usted que existe compañerismo en la empresa o se cuenta con el apoyo de los compañeros en alguna situación adversa? De acuerdo a lo anterior deja ver un fuerte acuerdo en cuanto a la existencia de compañerismo con un 50% está de acuerdo mientras que un 38% está en desacuerdo y solo un 2% se encuentra muy desacuerdo.

Tabla 19. Conocimiento de las fortalezas

Conocimiento de las fortalezas	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	42
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	9
De Acuerdo	21
Muy de Acuerdo	4
Total	76

Fuente: Elaboración propia

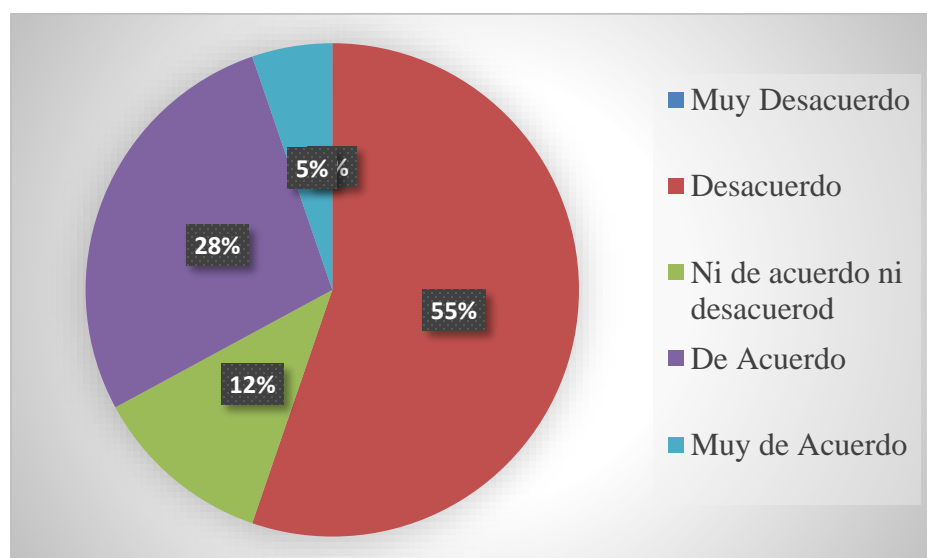


Figura 17. Conocimiento de las fortalezas

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la pregunta, ¿considera usted que los jefes inmediatos y los compañeros conocen de las capacidades y competencias de los demás empleados?, de acuerdo con lo anterior se puede notar que hay desconocimiento de parte de los jefes inmediatos acerca la de las capacidades y competencias de los empleados, puesto que el 55% muestra estar de desacuerdo, un 12% no sabe no responde, mientras que 28% manifiesta estar de acuerdo y un mínimo de un 5% estar muy de acuerdo.

7. Conclusión

De acuerdo con el anterior análisis se puede sustentar que si bien es cierto no existen indicadores que muestre un deficiente clima laboral, si se encuentran situaciones que comienzan a presentar signos de inconformismos que si no se implementan estrategias que con lleven al mejoramiento de estas condiciones pueden con llevar a un deficiente clima laboral.

Por lo anterior es necesario resaltar que factores o aspectos son objetos de estudio y de monitoreo los cuales se relacionan a continuación:

Con relaciona a la pregunta ¿cree usted que la comunicación entre jefe y subordinado es efectiva? Un 32% de los empleados contestó estar muy de acuerdo con la comunicación entre jefes y empleados, un 24% manifiesta estar de acuerdo. Un 13% manifiesta estar muy desacuerdo, un 22% manifiesta estar en desacuerdo y solo un 9% manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo., de acuerdo con esto se puede afirmar que la comunicación el cual es un elemento fundamental para genera el clima laboral, es un tema que hay que reevaluar teniendo en cuenta que la comunicación es un elemento piramidal en la generación del clima organizacional. Consecuente a la pregunta ¿Cree usted que la comunicación entre compañeros es buena y permite generar un buen clima?, existe un porcentaje representativo que manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo en que existe una buena relación de compañeros 30% y 42%, respectivamente.

Estos dos aspectos relacionados a la comunicación nos indican que si bien existe buena comunicación entre compañeros hay que mejorar la comunicación entre directivos y colaboradores.

En relación con el factor de información, también existe un porcentaje importante un 46% se encuentra de acuerdo y un 35% se encuentra muy de acuerdo, lo cual quiere decir que existe un flujo de información aceptable en la empresa Café Córdoba.

Con relación a los planes de recompensas existe una versión dividida pues 31% está en desacuerdo, manifestando que existen pocos planes de recompensas y el otro porcentaje 33% manifiesta estar de acuerdo manifestando que existe planes de recompensas, dado lo anterior habría que analizar detenidamente la pertinencia de dichos planes de recompensa con relación a al desempeño del colaborador.

Por otra parte, la pregunta, ¿la empresa ofrece s programa de capacitaciones dirigido los empleados con el fin mejorar los procesos organizacionales?, Se puede notar que un existe un gran porcentaje 50 % se encuentra de acuerdo, y un 24% en muy de acuerdo. Lo que quiere decir que la gerencia se preocupa por el mejoramiento de los procesos, así mismo habría que especificar que clases de capacitación va dirigida s los empleados con fines a mejorar el clima organizacional.

Otra pregunta que analizar es la referente a la, ¿La empresa tiene programas de recreación y esparcimiento para los empleados y sus familias?, se puede la mayoría de los empleados manifestaron que 63%. Estar en desacuerdo y un 24% está muy en desacuerdo lo que quiere decir que la empresa carece de programas de recreación que contribuya a generar, mayor cohesión grupal incidiendo en el clima laboral.

Otra pregunta que vale la pena analizar ¿se encuentran los empleados de la empresa comprometidos con el éxito organizacional?, si bien es cierto se muestra porcentaje significativo con un 45% de los empleados está de acuerdo, también existe un 35% en desacuerdo, hay que

analizar estos aspectos están incidiendo en este pequeño porcentaje para que manifiesten esta concepción con lo que no contribuye a un sano clima organizacional.

Con relación a los al trabajo en equipo surge la pregunta, ¿el trabajo en equipo ha permitido generar procesos de innovación en la empresa Café Córdoba? Existe un porcentaje representativo con un 45% manifestó estar en desacuerdo, lo que refiere que una alta proporción de trabajadores no consideran que exista un trabajo en equipo que permitan generar procesos de innovación, este es otro punto que habría que replantear, ¿qué agente están afectando el trabajo en equipo?

Por ultimo cabe resaltar el alto porcentaje que genero la respuesta a la pregunta ¿considera usted que los jefes inmediatos y los compañeros conocen de las capacidades y competencias de los demás empleados?, de acuerdo a lo anterior se puede notar que hay desconocimiento de parte de los jefes inmediatos acerca la de las capacidades y competencias de los empleados, puesto que el 55% muestra estar de desacuerdo, este es uno de los signos que se considera que hay que evaluar con urgencia, pues con este indicador representativo nos deja ver que existen fallas en la forma de dirección por parte de las directivas, lo que si no identifica dichas falencia, podría convertirse un factor predominante en el detrimento del clima organizacional.

8. Recomendaciones

De acuerdo con lo conclusión anterior se propone las siguientes recomendaciones encaminadas a prevenir un deficiente clima organizacional.

- ❖ Identificar las necesidades de cada empleado con el fin de poder diseñar planes de recompensas dirigidos a satisfacer las necesidades de cada empleado, pues lo que un empleado puede considerar recompensa otro lo puedo considerar como un castigo.
- ❖ Diseñar programas de recreación encaminados a generar mayores lazos de amistad y compañerismo lo que incidirá aún mejor clima organizacional en la Empresa Café Córdoba.
- ❖ Implementar programas de sensibilización como el fomento de la misión, visión, valores de la empresa a todos los niveles de la empresa con el objetivo de involucrar más a los colaboradores a alcanzar metas encaminadas el éxito empresarial.
- ❖ Implementar programas de coaching que permitan el desarrollo de estrategias dirigidas a aumentar el liderazgo y el trabajo en equipo.
- ❖ Diseñar concursos empresariales con premios como viajes con toda la familia dirigido a los trabajadores que demuestren durante tres meses estándares de eficiencia, lo que les permitirá a los directivos conocer con mayor claridad las capacidades y competencias de los trabajadores.

- ❖ Programar un plan de reingeniería de tal manera que se contribuya eliminar cualquier síntoma que atente contra el clima organizacional, desde los principios de la misma empresa. Respecto a la misión, y finalidad de los puestos de trabajo,

Referencias

- Álvarez, G. (1995). El constructor clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.
- Álvarez, L. (2004). *Un nuevo enfoque en busca de la productividad y la competitividad de las Organizaciones*. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Barroso, P. (1999). *Dimensiones del clima organizacional (Monografía)*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim2.shtml>.
- Brancato, B. (2011). *Puede influir el Clima laboral en la productividad Mendoza*. (trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza - Argentina. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstica y consecuencias*. México: Trillas.
- Campbell, J. (1993). *Una teoría del rendimiento*. San Francisco C.A.: En el N. Schmitt, W.C. Borman y asociados, selección de personal en las organizaciones, Jossey-Bass.
- Carr, J, Schmidt, A, Ford, J, & DeShon, R. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 605-619. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605>

- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28). Bogotá. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200001&lng=en&tlng=es
- Cortés C. (2004). *Generalidades sobre la Metodología de la Investigación*. Campeche; México : Colección Material Didáctico .
- De la Iglesia, G. (2002). *Psicología laboral y organizacional*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Colombia. Recuperado de www.dafp.gov.co.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42). Cali – Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>
- Litwin, G, & Stringer, R. (1978). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Escuela de Administración de Negocios. Universidad de Harvard.
- Marchant, L. (2005) “*Actualizaciones para el desarrollo organizacional*” primer seminario. Viña del Mar Chile. Loreto Marchant R. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/index.htm>
- Martínez, I. (2000). *Medición del clima laboral en las organizaciones* (Monografía). [En Red]. Recuperado de www.monografias.com/trabajos6/
- Martínez, L. (1997). *Cultura y Clima organizacional* (Monografía). [En Red]. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml>.

Méndez, C. (2002). *Teorías organizacionales y tecnologías de gestión*. Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá D. C.

Neal, A, Griffin, M, & Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1-3). Australia. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00008-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00008-4)

Núñez, A, Salazar, C., & Chiang, M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*.16 (2). Chile. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>

Pérez , I, Maldonado, M, & Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional* (Investigación y Postgrado). Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Caracas. Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>

Seisdedos, N. (1985). El clima laboral y su organización. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2(1). Madrid. Recuprado de www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm

Viloria, J, Pertúz, S, Daza, A, & Pedraza, L. (2016). *Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1) Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000100009&lng=es&tlng=es