

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Diagnóstico de Clima Organizacional en Empresa

Piscícola Fish Flow Ltda.

Trabajo de Grado

Estudio de Caso

Autor:

Jessica Lorena Lizcano Ortiz

Colegio Mayor Nuestra Señora Del Rosario

14 Marzo de 2022

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Diagnóstico de Clima Organizacional en Empresa

Piscícola Fish Flow Ltda.

Trabajo de Grado

Estudio de Caso

Autor:

Jessica Lorena Lizcano Ortiz

Director:

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Programa:

Administración de Empresas

Colegio Mayor Nuestra Señora Del Rosario

14 Marzo de 2022

Agradecimientos:

Agradezco a la empresa Piscicola Fish Flow Ltda por concederme realizar este estudio de Clima Organizacional con todos y cada uno de los empleados de la empresa. También, al gerente, jefes inmediatos y empleados de todas las áreas que hicieron probable la medición gracias a su participación.

Agradezco a mi director de tesis el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien me guio en la realización de este trabajo y me permitió realizar este estudio de Clima Organizacional con su modelo IMCOC.

Finalmente agradezco a mis padres quienes me apoyaron durante mi carrera y durante este trabajo de grado que representa la terminación de mis estudios de pregrado en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

Contenido

RESUMEN.....	6
ABSTRACT:.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. DISEÑO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	8
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	8
2.3 OBJETIVO GENERAL.....	9
2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	9
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	10
4. MARCO TEÓRICO-PRACTICO.....	10
4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
4.1.1 Definición.....	10
4.1.2 Percepción de Clima.....	12
4.1.3 Características del clima organizacional.....	15
4.1.4 Elementos de clima organizacional.....	17
4.1.5 Técnicas y herramientas existentes.....	18
4.1.6 Estudios de clima organizacional en Colombia.....	23
4.1.7 Estudios de clima realizado en otros países.....	25
5 ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	28
5.1 TIPO DE ESTUDIO	28
5.2 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	28
5.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	28
5.4 MÉTODOS Y ANÁLISIS DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN	28
6 PISCÍCOLA FISH FLOW LTDA.....	29
7 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE VARIABLES.....	30
7.1 MUESTRA SELECCIONADA.....	30
7.2 ANÁLISIS POR VARIABLE	31
8 VARIABLE OBJETIVOS.....	32
8.1 MAYORES PERCEPCIONES	34
8.2 MENORES PERCEPCIONES	34
8.3 ACCIONES DE MEJORA.....	34
9 VARIABLE COOPERACIÓN.....	34
9.1 MAYORES PERCEPCIONES	36
9.2 MENORES PERCEPCIONES	37

9.3	ACCIONES DE MEJORA.....	37
10	VARIABLE LIDERAZGO.....	38
10.1	MAYORES PERCEPCIONES.....	40
10.2	MENORES PERCEPCIONES.....	40
10.3	ACCIONES DE MEJORA.....	40
11	VARIABLE TOMA DE DECISIONES.....	40
11.1	MAYORES PERCEPCIONES.....	42
11.2	MENORES PERCEPCIONES.....	42
11.3	ACCIONES DE MEJORA.....	42
12	VARIABLE CONTROL.....	43
12.1	MAYORES PERCEPCIONES.....	44
12.2	MENORES PERCEPCIONES.....	44
12.3	ACCIONES DE MEJORA.....	44
13	VARIABLE MOTIVACIÓN.....	45
13.1	MAYORES PERCEPCIONES.....	46
13.2	MENORES PERCEPCIONES.....	47
13.3	ACCIONES DE MEJORA.....	47
14	VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES.....	47
14.1	MAYORES PERCEPCIONES.....	49
14.2	MENORES PERCEPCIONES.....	49
14.3	ACCIONES DE MEJORA.....	49
15	ANÁLISIS GENERAL DE LA EMPRESA.....	49
16	CONCLUSIONES.....	52
17	REFERENCIAS.....	54

Resumen.

El presente trabajo realiza un estudio de caso de una empresa colombiana del sector piscícola con el fin de evaluar y comprender el clima organizacional de la empresa. Dicho estudio se realiza a través de la herramienta Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano (IMCOC) desarrollada por Carlos Eduardo Méndez Álvarez (1980). Estas mediciones tienen por finalidad medir el impacto en las percepciones del clima organizacional que tienen los empleados de Piscicola Fish Flow Ltda. Se espera con la implementación del instrumento desarrollar recomendaciones para la empresa que permita solucionar los problemas que se identifiquen.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Relaciones Humanas, Objetivos, Cooperación, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, Liderazgo.

Abstract:

The present document made a case study in a Colombian company of agricultural sector, to evaluate and understand the organizational climate of this. The study took place one measures of organizational climate through the implementation of the tool IMCOC developed by Carlos Eduardo Mendez Alvarez. This measurement was developed to measure the impact on perceptions of organizational climate that have employees of Piscicola Fish Flow Ltda. Develop recommendations that help to solve the problems identified as consequence of the implementation of the study.

Key words: Organizational climate, customer service, Objectives, Cooperation, Leadership, Interpersonal Relations, Motivation, Decision Making, Control.

1. Introducción.

El Clima Organizacional es un factor decisivo para el crecimiento y mejoramiento continuo de las empresas y que a su vez es un elemento clave para el éxito o fracaso de estas. Según Mónica García en su texto “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual”, un mal clima organizacional puede tener repercusiones negativas en la productividad de los trabajadores ya que genera en ellos una pérdida de entusiasmo, generando así mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación. Lo que en ultimas se traduce en disminución de productividad y aumento de costos de personal. De esta forma, la medición de Clima organizacional se utiliza como una herramienta importante en las ciencias empresariales. En particular este uso, se puede dar en sectores como la acuicultura.

Según la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (Aunap), en Colombia la acuicultura es la actividad de mayor desarrollo del sector pesquero. La piscicultura consiste en la producción de tilapia roja y negra lo que representa principalmente al sector acuícola en este país y la cual cuenta con una rentabilidad mayor que las actividades agropecuarias tradicionales ya que “la acuicultura a nivel mundial (Colombia) es el sector productivo con mayor crecimiento en el mundo. Ya desde 2011 la actividad superó en tasa de crecimiento a la ganadería de bovinos” (FAO, 2018) y tiene un buen ritmo de crecimiento sin olvidar la importante fuente de ingresos que representa para numerosas familias en el país.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, adelanta varias estrategias para potenciar este sector debido a su importancia en la economía ya que al año Colombia importa 80.000 toneladas de pescado, que equivalen a 600 millones de dólares. Además, hoy en día, según información del MADR, el sector acuícola en Colombia genera unos 460.000 empleos, entre directos e indirectos, de los que dependen 127.000 familias y tiene presencia en más de 12

departamentos: Huila, Antioquia, Meta, Tolima y Cundinamarca son los principales departamentos donde se centra la actividad piscícola. De hecho, el departamento del Huila representa el 45% de producción piscícola a nivel nacional con 49.319 toneladas.

Dado la información anterior, resulta importante e interesante analizar una empresa de este sector ubicada en el departamento que más produce, es decir, el Huila. De esta forma, y retomando lo planteado anteriormente en el texto por Mónica García surgió la necesidad de realizar un estudio a través de un diagnóstico de clima donde se evalúen las percepciones que tienen los empleados acerca de qué era lo que verdaderamente los motiva a seguir adelante, cómo perciben la empresa y sí en realidad se sienten dentro de ella. Además, teniendo en cuenta que la empresa nunca ha realizado un análisis previo en un tema tan importante como lo es clima organizacional.

2. Diseño del Proceso de Investigación.

2.1 Formulación del Problema

¿Cómo es el Clima Organizacional de Piscicola Fish Flow Ltda, y qué tanto influye en el desempeño de sus empleados?

2.2 Sistematización del Problema

¿Qué literatura existe de clima organizacional en empresas colombianas?

¿Cómo es el Clima Organizacional actualmente en la empresa según el análisis de la herramienta IMCOC?

¿Qué elementos influyen en el desempeño de los trabajadores?

¿Qué sugerencias se pueden implementar para mejorar las condiciones de clima organizacional, con base en los resultados del estudio?

2.3 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de clima organizacional de la empresa colombiana del sector piscícola Piscicola Fish Flow Ltda. A través de la herramienta IMCOC (Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano).

2.4 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica que dé cuenta de las afectaciones del clima organizacional en la productividad con énfasis en empresas del sector Piscícola.
- Analizar cómo se encuentra el clima organizacional que se percibe actualmente en la empresa mediante el uso de la herramienta IMCOC.
- Determinar debilidades y fortalezas de la empresa en cuanto al clima organizacional y como esté influye en el desempeño de los trabajadores.
- Identificar y proponer sugerencias a la empresa de qué manera se podría influir en el desempeño de los empleados teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

3. Justificación de la Investigación.

3.1 Justificación Teórica

El Clima Organizacional para una empresa es el "Ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo". Por esta razón, es conveniente analizar cómo éste termina siendo un factor decisivo para el desarrollo y mejoramiento continuo de las empresas colombianas, así, como un elemento clave para el éxito de estas.

Este estudio se basa en la herramienta IMCOC, Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano, creado por el Dr. Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

El estudio propone sugerencias que aporten a mejorar el clima organizacional dentro de la compañía. Este estudio, también surge por la importancia que tiene el evaluar el comportamiento

interno de una empresa colombiana que ha crecido paulatinamente hasta lograr posicionarse como una de las más estables en la actualidad en el sector acuícola.

3.2 Justificación Metodológica

Con el fin de lograr los objetivos propuestos por la investigación, se procede a consultar diferentes autores que aportan a la realización del proyecto, sin embargo se enfoca el desarrollo de la investigación en la herramienta IMCOC; Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano, desarrollada por el doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez permite la obtención de resultados correctos acerca de cómo se percibe el clima organizacional en los empleados y determinar mejoras que aporten al fortalecimiento, así como la perdurabilidad y crecimiento de la empresa.

4. Marco Teórico-Práctico.

4.1 Clima Organizacional

Actualmente, para determinar el estado de la empresa se recurre al concepto de clima organizacional, ya que este dispone de los medios y fundamentos necesarios para dar una imagen del progreso y curso de la empresa con sus trabajadores. Pero entender qué quiere decir clima organizacional requiere enfocarse en los conceptos, tipos, elementos, realizaciones, estudios, técnicas y herramientas que lo componen.

4.1.1 Definición. El término clima organizacional, es el resultado de respuestas divergentes con relación a su definición, ya que varía de acuerdo con los pensamientos de los autores.

Para Méndez es el “ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que oriente su creencia, percepción,

grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 1985).

Alves (2013) lo dirige en relación con la impresión “el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores/atletas realizan de una realidad objetiva que es el equipo o la organización” (p.124).

Sandoval (2004), lo define como el entorno que forman las personas de las organizaciones, que tiene muchos factores internos que lo detallan “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la empresa que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, esto realiza influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.84).

Brunet (1987), lo establece como la inmersión y el comportamiento del individuo dentro del sistema, lo cual detalla en su ejemplo del obrero “si un obrero ve el clima de su empresa amenazante acogerá conductas de defensa para tratar de quitar esa tensión” (p.11).

Iglesias & Sánchez (2015) citando a Arias (2005) lo establecen como el motivo y el intermedio de las acciones de los empresarios “*las percepciones compartidas por un grupo de individuos del entorno en que trabaja: control, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general*” (s.p).

En definitiva, se detalla el ambiente organizacional como aquel que involucra a un grupo limitado de personas con respectivos roles laborales en el que se demuestran los comportamientos y pensamientos de estos al ser afectados por las acciones tomadas por ellos.

Al investigar sobre las diversas posturas y puntos de vista de diferentes autores; para el desarrollo del presente ejercicio analítico de clima organizacional se hace relevante desarrollar la

postura de Méndez, 1985.

4.1.2 Percepción de Clima. La percepción de clima está determinada por “la calidad de las relaciones percibidas por los empleados con respecto a quien ejerce la función de jefe” (Méndez, 2006, p.50). El clima está determinado por el ambiente laboral surgido en la empresa.

Las tipologías manifiestan el clima organizacional desde la representación de sus propiedades y atributos. Es decir, “surgen como consecuencia del interés de los autores por “describir de manera adjetiva” características y/o atributos sobre la percepción de clima que pueden tener las personas”. (Méndez, 2006, p.51)

Existen diversos planteamientos de autores, cada uno de ellos lo propone desde su visión particular; explicando para cada uno el fundamento, las variables y/o características del clima organizacional. (Méndez, 2006)

4.1.2.1 Enfoque de clima estructuralista y subjetivista. El enfoque estructuralista surge según Iglesias y Sánchez (2015) de una perspectiva de un grupo “los que enfatizan en factores organizacionales puramente objetivos, externos a los individuos que tan solo las perciben e influyen sobre su comportamiento” (s.p), haciendo énfasis en todas las características de forma matemática y tangible. Por lo tanto, este mismo trata la información que ocupa la empresa de forma superficial y sin entrometerse en un aspecto característico.

Otros autores que hablan de este mismo enfoque detallan la percepción del individuo de acuerdo a las variables que culminan en formar sus creencias, actitudes, motivaciones, satisfacción y nivel de eficacia en la empresa. (Forehand & Gilmer, 1964).

El subjetivista por otro lado se especializa en mirar el clima organizacional detallado de “los que privilegian los atributos percibidos por los individuos dentro de la organización, la opinión que el trabajador se forma de ella en virtud de las percepciones y satisfacción de las expectativas

(enfoque subjetivista o perceptual)” (Iglesias y Sánchez, 2015, s.p). En estas circunstancias se puntualiza la opinión del empleado como prioridad en diversos aspectos del clima organizacional teniendo en cuenta sus experiencias subjetivas dentro de la empresa.

4.1.2.2 Ambiente organizacional de acuerdo con sus percepciones. Halpin y Croft (1963) establece 6 enfoques prácticos (control, objetivos, posición del personal); comunitarios (calidad de las relaciones interpersonales de carácter informal); conciencia y conocimiento (actitudes y destrezas); propiedad (valores) y erudición (conocimiento). Estos mismos concluyen y definen la forma del clima y sus características, los cuales reconocen como: abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado.

(Licker, 1961) detalla la caracterización de Clima organizacional en dos tipos de ramas cada uno con sus correspondientes pares de subdivisiones. Se tratan del participativo y autoritario. El primero se centra en una rama enfocada en darle más libertad a los empleados, el segundo se dirige a los jefes, como aquellos encargados de administrar y suministrar el ambiente. De los dos casos se detallan dos versiones diferentes de acuerdo a la positividad (autoritarismo paternalista y participación en grupo) o negatividad (autoritarismo explotador y consultivo) que tiene la empresa. Se detalla cada uno de la siguiente forma:

- Sistema 1. Autoritarismo explotador.

(Según Licker, 1961, como se citó en Brunet, 1987), este ambiente el trabajador no tiene derecho a nada y los jefes suministran orden a través del miedo o el castigo, por lo tanto, no hay comunicación. “la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente” (p.30). En estas circunstancias, el ambiente se toma como centralizado y estable en relación a las ganancias, pero no en la perspectiva de los empleados, por lo cual estos en lo informal crean espacios de oposición.

- Sistema 2. Autoritarismo paternalista

(Según Licker, 1961, como se citó en Brunet, 1987), “este ambiente sigue centrándose en los jefes, pero con una confianza mínima en los empleados. A palabras de Brunet (1987) esta relación se establece como un vasallaje del tipo un amo con su siervo” (p.31). Por lo tanto, los trabajadores de un menor rango se configuran como precavidos en las acciones que se toman, ya que, de acuerdo a los hechos realizados, los jefes tomarán recompensas o castigos. Este tipo de clima organizacional da un poco de libertad en las acciones de los de bajo rango, pero mantiene el poder absoluto de los de la cima, por lo tanto, a vista de los empleados, estos no tienen responsabilidades en sus trabajos.

- Sistema 3. Consultivo

(Según Licker, 1961, como se citó en Brunet, 1987), este ambiente dispone de más dinamismo en las interacciones entre los de mayor rango y los de bajo rango. En esta circunstancia, se mantiene el poder de los de la cima, pero manejando una metodología que enaltece cualquier papel “los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores” (p.31). Por lo tanto, cualquier acción positiva será recompensada, llevando a que los trabajadores estén motivados en mejorar sus procesos laborales. Owens (1981) citado por Brunet (1987), establece como característica importante en el clima la discusión como medio.

- Sistema 4. Participación en grupo

(Según Licker, 1961, como se citó en Brunet, 1987), establece en el clima una enaltación en la comunicación formal e informal entre líderes y empleados, siendo lateral su realización. En esta se vislumbra una pertenencia en toda la empresa en relación a los trabajos, Brunet (1987), lo detalla como una jerarquía horizontal, donde cada papel es importante para la organización. Por

ello la toma de decisiones se hacen desde toda la empresa.

4.1.3 Características del clima organizacional. Las características o dimensiones son los rasgos relevantes y valorativos en la organización, de carácter medible, y dan causas a los comportamientos de los individuos (Sandoval, 2004). En otras palabras, son las variables que nos permiten detallar un diagnóstico de la organización. “El nivel de presencia de una dimensión se conoce mediante la medición de las percepciones de los individuos, utilizando técnicas de investigación como los cuestionarios”. (Méndez, 2006, p. 37)

Existen diversos planteamientos de autores que estudian el clima desde la perspectiva de dimensiones, los elementos comunes se agrupan así: la autonomía individual; el grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado; la orientación hacia la recompensa; consideración, entusiasmo y apoyo; el desarrollo y promoción en el trabajo. (Silva, 1992, como se citó en Méndez 2006):

El primero se trata de la libertad de las personas en su desempeño laboral el cual se subdivide en cooperación, estándares, conflictos e identidad. El segundo se especifica en la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos; se divide en estructura, liderazgo, estándares, control, resultados, apoyo, comunicación, relaciones, conflictos y obstáculos. El tercero enmarca los comportamientos que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar la satisfacción; se subdividen en estructura; toma de decisiones; responsabilidad; apoyo y confianza; resultados y recompensa; riesgo, impulso e innovación; relaciones interpersonales; estándares. El cuarto se trata de los comportamientos de las jerarquías en relación al apoyo de los de bajo rango personas que desempeñan cargos de dirección y que se encuentran en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de poder; se subdividen en estructura, liderazgo,

estándares, riesgo y responsabilidad, resultados y recompensas, apoyo y confianza, comunicación. La quinta habla de la importancia de los grupos de trabajo, calidad de las relaciones interpersonales, se subdividen en estructura, liderazgo, estándares, resultados y recompensas, responsabilidad, y trabajo en equipo. (p.38)

Según Guillén (2013) se enfoca en ponerlo en una jerarquía:

Establece 4 dimensiones básicas motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. La primera se detalla como la agrupación de reacciones y actitudes de las personas. La segunda es la clase de autoridad que ejerce un sujeto en el comportamiento y objetivos de los otros. La tercera es cómo los empleados y los líderes se complementan en relación a un fin. La cuarta es como el individuo tiene cabida en las acciones de la empresa.

De estas mismas se subdividen en otras que detallan las características motivación...realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo, liderazgo...dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos, reciprocidad... aplicación del trabajo, cuidado de los bienes de la institución, retribución, equidad, participación... compromiso con la productividad, comportamiento de intereses, intercambio de la información, involucración en el cambio. (p.245).

Ramos reúne los múltiples teóricos del tema y concluye que hay 8 dimensiones predominantes en el ámbito laboral, estas son: métodos de mando, características de fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, planificación, procesos de control, concluyendo con rendimiento y perfeccionamiento. Según Ramos (2012) los define de la siguiente forma:

Los métodos de mando. Como se emplea el liderazgo para influenciar los empleados. Las características de las fuerzas motivacionales.

Las características de los procesos de comunicación. La esencia de los tipos de comunicación, así como la manera de ejercerlos en la empresa.

Las características de los procesos de influencia. La trascendencia de integración superior/subordinado en la fijación de los objetivos de la empresa.

Las características de los procesos de planificación. Forma como establecer el sistema de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales (p.76).

4.1.4 Elementos de clima organizacional. Para detallar que tipo de clima organizacional existen en las empresas, han surgido diferentes teorías que simplifican los elementos complejos de las mismas, Alves (2013). Los elementos a comparación de las dimensiones dan cuenta de las circunstancias que la empresa tiene.

Alves (2013) determina los siguientes elementos como cruciales “políticas y procedimientos, estructura, relaciones interpersonales y grupales, liderazgo, tarea y medio físico” (p.124). De estos, toma en cuenta el liderazgo como elemento crucial y lo detalla en divisiones “cualidades de líder, factores de la situación, estilos de liderazgo y característica de los liderados” (p.125).

Guillén establece una categoría y característica crucial en el clima organizacional, la comunicación. Ya que a palabras de Guillén (2013) esta “juega un rol central tanto en la disposición de los trabajadores en la solución de problemas, como en su nivel de participación e implicación, en dependencia del éxito en gran medida de sus características en la entidad” (p.245). Esta se subdivide en intercambio de información. A vista del autor, para el manejo de este elemento se toma en cuenta la verticalidad y la horizontalidad en la jerarquía que manejan las empresas

Guillén (2013).

Ramos (2012) establece como componentes (citando a Gibson 1979), el aspecto individual; el grupo e intergrupo; la motivación; el liderazgo; la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

4.1.5 Técnicas y herramientas existentes. Para analizar y sintetizar las dimensiones establecidas, se requieren herramientas y técnicas que nos permitan dilucidar un camino a seguir. Partiendo de que existen múltiples técnicas y herramientas de acuerdo con los autores, cada uno de ellos lo propone desde su visión particular.

4.1.5.1 Técnicas. Las técnicas son procedimientos metodológicos que nos ayudan a entender el Clima Organizacional, es decir, son las partes teóricas que permiten la comprensión o realización de la metodología, García especifica diferentes técnicas, citando a García & Bedoya (1997), establece tres estrategias a elaborar en el análisis del clima organizacional “la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores ;segunda, entrevistas directas al personal; y tercera y más utilizada, es hacer una encuesta a todos los empleados a través de uno de los cuestionarios.”(p.48) García (2009) especifica con Brunet (1987) la predominancia con los cuestionarios, ya que estos, permiten girar alrededor .

4.1.5.2 Herramientas. Bravo, González, & Duque (2018) determinan diferentes herramientas para la medición del clima organizacional, en Colombia entre las técnicas más reconocidas se encuentran: cuestionario de Litwin y Stringer, cuestionario de Rensis Likert, Test de Clima organizacional (TECLA), encuesta ECO, modelo de Hernán Álvarez Londoño y el IMCOC de Carlos Eduardo Méndez Álvarez.

- Cuestionario de Litwin y Stringer

Propuesta por Litwin y Stringer, enfocada a comprobar una hipótesis relacionada con el estilo de liderazgo, según Méndez (2006) se desenvuelve en lo siguiente:

Se basa en la teoría motivacional de McClelland y Atkinson; su objetivo es identificar las percepciones de las personas y su comportamiento en la organización. Las dimensiones estudiadas son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. La encuesta consta de 50 ítems, con un rango de respuesta que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo” (p.54).

- Cuestionario de Rensis Likert

El cuestionario de Rensis Likert se basa en el estudio del comportamiento de los trabajadores y colaboradores sobre su percepción y realidad. Bravo, González, & Duque (2018) explican de forma detallada el desarrollo de esta herramienta.

El instrumento resulta de la relación de dos herramientas. La primera determina el sistema de gestión de la organización y la segunda permite determinar fácilmente las diferencias de dichos sistemas para de esa forma medir su naturaleza (p.16).

Esta prueba maneja una serie de escalas que van de satisfacción, grado de importancia, repetición o frecuencia, de 5 puntos y de dificultad.

- Test de Clima organizacional (TECLA)

Propuesto por John Sudarsky en 1977, el test de clima organizacional (TECLA) se enfoca en la teoría motivacional de David McClelland y Atkinson, enfocada en la inclusión, poder y el logro. Trabaja con 7 dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. (Méndez, 2006)

Y a palabras de Bravo, González, & Duque (2018) su estructura se desenvuelve de la siguiente forma.

La prueba tiene 90 preguntas de falso y verdadero con algunos interrogantes de control. El instrumento ayuda a determinar el clima definiendo los componentes motivacionales presentes en la organización y consecutivamente se puede predecir un plan de acción teniendo en cuenta las limitantes del entorno o de la misma organización como por ejemplo económicas, así como también relacionar las motivaciones sociales y las dimensiones evaluadas (p.16).

- Encuesta ECO

La encuesta ECO fue realizada por Toro (1992), y se trata de una herramienta de 49 ítems o preguntas, usando los valores de puntuación de Likert, demuestra la realidad laboral actual. Según Bravo, González, & Duque (2018) tienen los siguientes factores en su uso.

Los factores evaluados son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos. Este último factor agrupa parejas de ítems respecto a valores colectivos como son: cooperación, responsabilidad y respeto. Cada factor es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo utilizado como control e indicador de consistencia de las respuestas. (p.16).

- Modelo de Hernán Álvarez Londoño

Este modelo es relativamente corto pero significativo ya que Álvarez (1993) citado por Bravo, González, & Duque (2018) establece unas variables que se califican entre excesivamente negativo, nada gratificante o altamente positivo y plenamente gratificante. Por lo cual tiene más cabida al análisis estructural de la empresa. Bravo, González, & Duque (2018) desenvuelve en la siguiente forma la herramienta.

El modelo permite al encuestado opinar respecto a 24 factores que inciden en el clima organizacional, los cuales son valorados de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima organizacional plenamente gratificante. Con este

modelo es posible indagar las posibles causas por las cuales cada factor no es considerado como plenamente gratificante y pueden ser elegidas entre un grupo de opciones o bien, el encuestado puede agregarla de manera abierta (p.16).

Este modelo, además de ser conciso, apunta a tener variedad de dimensiones y elementos.

Para cada elemento el encuestado puede incluir alternativas para lograr la máxima calificación. Las dimensiones o factores evaluados son: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización (Bravo, González, & Duque, 2018, p.16)

- IMCOC

El IMCOC fue desarrollado por Méndez en 1980, este modelo se diferencia de los otros, ya que dispone de una flexibilidad con relación a sus preguntas, permite la adición de nuevas interrogaciones ya que está dispone de software de tabulación. A palabras de Bravo, Gonzáles, & Duque (2018), el modelo de Méndez tiene los siguientes factores “la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación” (p.16).

El modelo consta de 45 preguntas que evalúan 7 variables que componen el clima organizacional sobre las cuales se fundamenta la herramienta IMCOC, las cuales se emplearon en la investigación tales como:

Comenzando por la dimensión inicial, **objetivos**, según Méndez (2006):

“se refiere al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia

los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de los objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa”. (p.67)

En la segunda dimensión se centraliza en mirar la **cooperación** de la organización y según Méndez (2006):

“Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrado del individuo. Las preguntas formuladas buscan medir no solo actitudes sino comportamientos específicos de colaboración al igual que el deseo de cooperar ante los compañeros.” (p.67)

La tercera dimensión se centra en el **liderazgo** de los superiores y los grandes, ya que estos afectan las emociones de los de abajo, según Méndez (2006):

“Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, mide la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe”. (p.68)

La cuarta dimensión es la **toma de decisiones** que tienen los individuos en la empresa, según Méndez (2006):

“La toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por lo tanto, está relacionado con el estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las preguntas para esta variable se refieren tanto a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como a la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo”. (p.68)

La quinta dimensión, **relaciones interpersonales**, estima el respeto y apreciación de los trabajadores con estos mismos, según Méndez (2006):

“El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación. Las preguntas formuladas permiten conocer la frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus compañeros de trabajo, así como el carácter positivo o negativo de las mismas”. (p.68)

La sexta dimensión, **motivación**, ve los efectos psicológicos del entrevistado con las acciones de la empresa en relación con laborar o procesar labores, según Méndez (2006):

“La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.” (p.69).

La séptima y última dimensión, **control**, estima si la empresa hace una revisión bien elaborada de la misma, desde lo macro hasta los micro:

“A través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. Las preguntas planteadas se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de control”.

4.1.6 Estudios de clima organizacional en Colombia. Los estudios que se enfocan en el clima organizacional son diversos; en Colombia desde la década de los años setenta se han hecho estudios de clima Organizacional, inicialmente con el modelo inspirado en la teoría de Rensis Likert; el TECLA, del profesor John Sudarsky y el IMCOC. A través de los años han aparecido

gran número de instrumentos creados desde lo que cada uno entiende por clima y sus variables. Si bien existen empresas con resultados exitosos de los estudios de clima, otras se quedan en un nivel estadístico descriptivo sin efectos de mejora. Méndez (2006).

Para describir un panorama general de Clima Organizacional en el país, se encuentra el Dr. Carlos Eduardo Méndez Álvarez, es justamente el quien nos da un panorama más acertado de Clima Organizacional en Colombia, él ha investigado y ha aplicado su herramienta IMCOC desde el centro de investigaciones de la Universidad del Rosario con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración en empresas colombianas. A su vez, se ha aplicado en diversas consultorías en el país con empresas de diferentes sectores y tamaños; sector industrial, servicios y sector público. Dejando así un total de 176 estudios en empresas colombianas desde 1980 -2005 (Méndez, 2006).

Méndez (2006) describe múltiples conclusiones, entre ellas:

- Las organizaciones colombianas se caracterizan por mantener rangos similares en positividad y promedio en las percepciones sobre el clima.
- Las organizaciones colombianas presentan mayores niveles de insatisfacción en la variable de toma de decisiones, esto explica decisiones centralizadas.
- Las organizaciones colombianas presentan también niveles de insatisfacción en la reducida participación en actividades de carácter informal, esto puede deberse al individualismo.
- La variable cooperación señala tendencia hacia percepciones y comportamientos por iniciativa del empleado y no “política” por los directivos.
- La variable control tiene mayores resultados en promedio y positividad en percepción de los empleados, esto valida aceptación de la autoridad en los empleados por las personas que en forma legítima la ejercen.

- Correlación entre variable control y toma de decisiones con el liderazgo, esto comprende las contradicciones del comportamiento de los líderes en la organización.
- Mejores niveles de satisfacción donde predomina la teoría de relaciones humanas, en comparación donde prevalece modelo Taylor y Weber.
- El clima puede cambiar con una intervención, pero no será duradero si no hay cambio en la cultura. Entre otras.

Estas conclusiones esperamos poder verificarlas en la empresa Piscícola Fish Flow Ltda, en la cual haremos la investigación de diagnóstico de Clima Organizacional.

4.1.7 Estudios de clima realizado en otros países. El tema de clima organizacional ha sido estudiado por muchos autores, dentro de los estudiosos de clima organizacional más conocidos se destacan a nivel mundial:

Lewin, Lippit y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996), Likert (1999) y Goncalves (2001). Basándonos en un marco internacional de casos de estudio aplicados del tema son muchos existentes a la fecha, por lo cual solamente se seleccionaron algunos que se describen a continuación:

El primero se trata de un artículo publicado en el año 2013 por la Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U la revista Iberoamericana de administración y economía de esta. Este artículo fue creado por Idolina Bernal González, Norma Angélica Pedraza Melo y Mónica Lorena Sánchez; la primera es Estudiante de Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México y las otras dos son profesoras Investigador, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México.

Este estudio se enfoca en el sector de servicios públicos de salud entre varias zonas de

Latinoamérica. Ellas se basan en la exploración de 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de Latinoamérica durante el siglo XXI, con esta información buscan: primero, examinar la multidimensional y las características de las variables de clima organizacional y condiciones de los servicios públicos de salud; segundo, diseñar un modelo de la relación existente entre las 2 variables. El estudio se hizo con investigación documental, método de análisis con revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de información. Según Bernal, Pedraza & Sánchez (2015):

“se concluye que el ambiente laboral en que se desarrollan los procesos de salud se ve influenciado por el clima organizacional prevaleciente en las instituciones hospitalarias, de tal forma que un clima favorable beneficia el entorno de trabajo y, con ello, el compromiso y el desempeño de los empleados” (p.17).

El segundo estudio, perteneciente a Alina María Segredo Pérez, máster en Atención Primaria de Salud y en Educación Médica. Profesora Auxiliar de la Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana – Cuba. Su artículo “La gestión universitaria y el clima organizacional” toca las mismas áreas de trabajo que la anterior, centrándose en lo universitario. De la investigación se vislumbró una comparación entre la misión y función de la organización entre los valores correspondientes al clima organizacional, “las funciones principales declaradas según el Estatuto Orgánico en los artículos 5/6 son: la docencia, la investigación y la extensión. Pero, además, tienen nivel de funciones principales la planificación, la administración y la participación institucional” (Segredo, 2011, pág. s.p), lo cual resulta similar a los estatutos que trabaja los méritos de investigación del clima “liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación” (s.p), finalmente se compara la situación actual de la empresa enfocada y resulta en que:

“Las dimensiones más afectadas son la motivación, el liderazgo y la comunicación. Esto

se relaciona con el planteamiento de que el clima está influenciado por las características de los miembros de la empresa, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones de desempeño, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales.” (Segredo, 2011, pág. s.p).

El tercer estudio compete a (Peña, Díaz, & Carrillo, 2015), son tres profesoras de la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC) ubicada en México. Su estudio denominado “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar”, específicamente el estudio se aplicó a una empresa del industrial metal–mecánica, para generar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, de reforzamiento y/o de mejora. Según Peña, Díaz, & Carrillo (2015)

“Este estudio se determinó que la Muestra fuese por consenso, formada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional se utilizó el “Modelo Organizacional de Seis Casillas de Weisbord” (1976), compuesto por 35 ítems correspondiente a 7 variables, y para medir la satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector (1985), que consta de 40 reactivos considerándose 10 variables. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un coeficiente de Alpha de Cronbach para la escala de satisfacción laboral y de clima organizacional de 0.89 y 0.851 respectivamente. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico consistió en calcular Frecuencias, Medias, Coeficientes de Contingencia y Niveles de Significancia, usando el programa SSPS (versión 17.0)” (p.37)

Del estudio se concluyó que los trabajadores objeto de estudio perciben el clima organizacional de la siguiente manera, que cuentan con la herramienta, maquinaria y equipo necesarios para realizar los trabajos y que abarca la distribución de actividades, responsabilidades

y funciones en niveles del personal, así como están bien con la autoridad, los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan y que éste es importante, que los sueldos que perciben son los adecuados. (Peña, Díaz, & Carrillo, 2015)

5 Estudio de Investigación.

5.1 Tipo de estudio

Esta investigación tuvo como tipo de estudio el método Exploratorio-Descriptivo desarrollado por el doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, en su libro Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales.

En este libro, el autor hace alusión a que dicho método permite establecer una correlación entre las herramientas y la aplicación que tiene ésta en el ambiente laboral de cualquier empresa.

5.2 Universo, Población y muestra

Universo: Piscicola Fish Flow Ltda.

Población: Piscicola Fish Flow Ltda, – Represa de Betania

Muestra: 40 personas

5.3 Métodos y técnicas de recolección de la información

Como método de recolección de datos, se hace uso de fuentes primarias, fuentes secundarias, estudios ya realizados, fuentes terciarias y compilación de la información.

Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de encuestas.

5.4 Métodos y análisis del manejo de la información

Con la herramienta IMCOC, Instrumentos de Medición de Clima Organizacional Colombiano, se llevará a cabo el análisis de los datos recolectados a través de las encuestas; dicho análisis se realiza mediante el software IMCOC que puede distribuirse: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo por variable, porcentaje de respuestas relacionadas y promedio por

pregunta. Se prosigue a diagnosticar y caracterizar el clima organizacional con el que cuenta la empresa actualmente para así realizar las recomendaciones pertinentes.

6 Piscícola Fish Flow LTDA.

La empresa de este caso es una piscícola huilense por lo cual definirla aclara el campo de actividades de la organización a estudiar. La piscicultura y la acuicultura según La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) “Es el cultivo de organismos acuáticos tanto en zonas costeras como del interior que implica intervenciones en el proceso de cría para aumentar la producción”.

Específicamente la empresa seleccionada en este estudio fue creada el 29 de junio del 2005 para tener como actividad principal la acuicultura de agua dulce, es decir se dedica a la piscicultura que a su vez pertenece a este mismo sector. Esta compañía principalmente se dedica a la venta de tilapia entera (*Oreochromis aureus*) en el país, además de otros productos como filete de tilapia, larvas¹ y alevinos². Las instalaciones del área operativa se encuentran ubicadas en el departamento del Huila en uno de los abastecimientos más importantes que tiene el país en producción de mojarra; la Represa de Betania, sin embargo, el área administrativa de la empresa se encuentra en la capital del departamento, Neiva.

¹ Larva es un pez recién eclosionado que pesa menos de 1 gramo o que mide menos de 2.5 centímetros de longitud total.

² Alevín es un pez que pesa entre 1 y 25 gramos y que mide más de 2.5 centímetros de longitud.

7 Introducción al Análisis de Variables.

Este estudio se le realizó a la Piscícola Fish Flow Ltda, entre el 17 de febrero y el 1 de marzo del 2022, a 40 empleados. Con el fin de preservar el anonimato de estos empleados, el análisis de las encuestas de clima organizacional se realiza de forma general; debido a que no existe la necesidad de realizar divisiones por áreas y de esta forma lograr mayor objetividad en las respuestas de las mismas.

De acuerdo con la metodología planteada por el IMCOC, la aplicación de la encuesta a los 40 empleados de la empresa permite obtener resultados, los cuales han sido evaluados variable por variable, teniendo en cuenta el porcentaje de positividad de respuesta obtenida por pregunta y el promedio de esta.

A continuación, se describe la muestra seleccionada y luego se estudian las percepciones obtenidas en todas y cada una de las preguntas que conforman las 7 variables de la presente investigación clasificadas en: percepción alta; percepción media; percepción baja y percepción inferior.

7.1 Muestra seleccionada

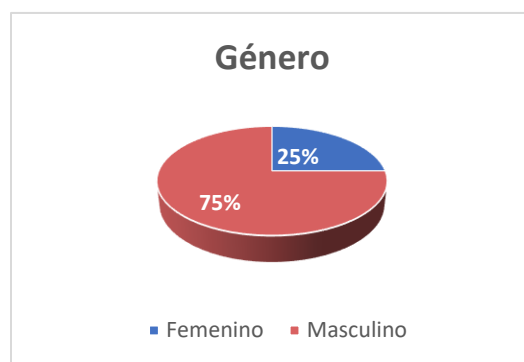
La muestra seleccionada para la medición de clima organizacional de Piscícola Fish Flow Ltda es de un tamaño de 40 empleados, de los cuales el 25% pertenecen al género femenino y el 75% pertenecen al género masculino, cabe aclarar, que la poca fuerza laboral femenina se centra en área administrativa y las manipuladoras de alimentos del área operativa. Esto debido a que la labor Piscícola es realizada mayormente por el género masculino, debido a sus características y fuertes exigencias físicas en el desarrollo de las actividades productivas.

Tabla 1
Muestra seleccionada.

Sector	Estudio 1 (2021 - 2022)
Piscícola	1
Total de encuestas	40

Fuente. Propia (Febrero 2022)

Grafica 1
Porcentaje de hombres y mujeres en la muestra seleccionada.



Fuente: Propia (Febrero 2022)





7.2 Análisis por variable

De acuerdo con el estudio realizado en Piscicola Fish Flow Ltda, se presenta a continuación el análisis respectivo de los resultados obtenidos.

8 Variable Objetivos









Tabla 2

Clasificación de percepción por color.

Fortaleza y/o percepción alta	
Aceptable y/o percepción media	
Débil y/o percepción baja	
Critico y/o percepción inferior	

Fuente: Metodología IMCOC (Marzo 2022)

Tabla 3. *Resultados de la variable objetivos.*

	OBJETIVOS		Resultado
	Positividad	Promedio por pregunta	
Pregunta 1.	90,00%	5,550	
Pregunta 2.	82,50%	4,875	
Pregunta 3.	95,00%	5,950	
Pregunta 11.	87,50%	5,675	
Pregunta 16.	75,00%	5,125	
Pregunta 22.	90,00%	5,525	
Pregunta 31.	75,00%	5,025	
PROMEDIO	85,00%	5,389	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (marzo 2022)

Méndez (1982) señala que “las preguntas de la variable proveen información sobre conocimiento de objetivos por parte del trabajador. La posibilidad de conocerlos e identificarse con los mismos a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia con la empresa. A su vez evalúa la periodicidad con la que el individuo tiene la posibilidad de fijar tareas y resultados en su trabajo que permitan el cumplimiento de los objetivos, así como la calidad y frecuencia de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la Empresa”.

Con respecto a la variable *Objetivos*, un 85,0% de positividad y un promedio por pregunta de 5,389%, se obtiene que en términos generales es una variable que tiene una percepción alta, es decir que esta variable está en grado de fortaleza.

De hecho, los factores que constituyen esta variable, y que se encuentran representados en la tabla, se caracterizan por tener una percepción alta y media entre los empleados. Sin embargo, se observa que a pesar de que la variable objetivos se encuentra de forma general en un grado de fortaleza, dispone de dos factores de percepción aceptable que representa una posible mejora para el clima organizacional.

Como se mencionó anteriormente, estos dos factores son la pregunta 16 y la pregunta 31 de la variable cuyas positivities son 75,00% en ambas respectivamente, se determina que la cantidad de información que reciben los empleados periódicamente como fuente de conocimiento acerca de los objetivos, políticas y novedades del almacén en general, la consideran apenas necesaria para todas las funciones que deben realizar.

Por último, se observa que la pregunta 1, 2, 3, 11 y la 22 que componen la variable, cuyas positivities son 90,00%, 82,50%, 95,00% 87,50% y 90,00% respectivamente, por lo cual se determina que los conocimientos que tienen los empleados respecto a la filosofía, misión y objetivos de la empresa, así como la cantidad de información que el empleado recibe al momento de su ingreso; el grado de satisfacción respecto a sus necesidades personales y profesionales al trabajar por el cumplimiento de los objetivos; la autonomía y libertad con la que disponen para cumplir con las responsabilidades del cargo; y la cantidad de información que reciben sobre responsabilidades del cargo al ingresar, cuentan con una alta percepción entre los trabajadores por ende estos componentes representan una fortaleza para la variable *Objetivos*.

8.1 Mayores percepciones

Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que comprende la variable *Objetivos* permiten concluir que, el nivel de percepción para esta variable puede considerarse cualitativamente como de carácter satisfactorio. La mayoría de los factores son de fortaleza y solo dos, aunque no se encuentran en fortaleza son aceptables.

8.2 Menores percepciones

Piscicola Fish Flow Ltda, le hace falta dictar capacitaciones periódicas donde detalle y actualice la información necesaria con la que deben contar los empleados para desempeñar una correcta labor y certificar un mejor desempeño por parte del trabajador.





8.3 Acciones de mejora

Implementar un programa en el que se capacite periódicamente a todo el personal de la empresa sobre conocimiento acerca de los objetivos, políticas y novedades de la empresa. De esta manera, se coordina con el jefe a cargo del área respectiva el día que impartirá la capacitación, garantizando que exista conocimiento de toda la información necesaria para el desarrollo de funciones y labores de cada trabajador.

9 Variable Cooperación

Tabla 4.

Clasificación de percepción por color.

Fortaleza y/o percepción alta	
Aceptable y/o percepción media	
Débil y/o percepción baja	
Crítico y/o percepción inferior	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Marzo 2022)

Tabla 5.
Resultados de la variable cooperación.

Factor	COOPERACIÓN		
	Positividad	Promedio por pregunta	Resultado
Pregunta 4.	95,00%	5,850	
Pregunta 5.	97,50%	6,150	
Pregunta 6.	97,50%	5,425	
Pregunta 10.	60,00%	5,275	
Pregunta 13.	75,00%	5,325	
Pregunta 15.	52,50%	4,450	
Pregunta 27.	90,00%	5,875	
Pregunta 28.	82,50%	5,725	
PROMEDIO	81,25%	5,509	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Marzo 2022)

Méndez (1982) señala que “las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal, esto es, la que puede presentarse directamente en la relación de trabajo. Se quiere evaluar no solo actitudes sino conductas específicas de colaboración al igual que como es proyectado el empeño de cooperar ante los compañeros. Las respuestas permiten establecer condiciones para la mejora o no, de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que a su vez influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

La variable Cooperación, en términos generales es una variable que dispone de factores de alta percepción entre los empleados de la Piscicola, sin embargo, se observa que existe un factor de percepción baja y dos factores que muestran una percepción media”.

En la pregunta 4 se obtuvo un 95,00% de positividad de respuesta y un 5,85% de promedio por pregunta, correspondiente a la ayuda y colaboración que se da entre los trabajadores de la empresa donde se recibe como buena dado que cada trabajador la ofrece siempre y cuando la otra persona la necesite.

Por otra parte, en las preguntas 5 y 6 con un doble 97,5% de positividad y un promedio por

pregunta del 6,15% y 5,425% respectivamente se tiene que la frecuencia con la que los empleados brindan su ayuda y colaboración a los compañeros de área se da con mucha frecuencia; así mismo, la forma en la que participan los empleados cuando hay reuniones o trabajos en grupo dentro del área a la cual pertenecen, lo hacen por lo general, como colaboradores antes que como organizadores o líderes.

Respecto a la pregunta 10 y 13, las cuales tienen una positividad de 60,00% y de 75,00% y un promedio por pregunta del 5,275% y 5,325% respectivamente se observa que existe una percepción media entre los empleados de la empresa sobre la solicitud de apoyo por parte de los empleados a otros compañeros de trabajo para realizar el trabajo que les corresponde hacer; y sobre la frecuencia con la que los empleados solucionan los problemas de trabajo con el apoyo de los compañeros de área.

Referente a los niveles de confianza, la pregunta 15, la cual tienen una positividad de 52,5% y un promedio por pregunta del 4,45%, se observa que existe una percepción baja entre los empleados en cuanto al nivel de confianza que tienen con los compañeros de área al momento de compartir con ellos los problemas personales y en los que puedan llegar a afectar su rendimiento en el trabajo, es alguna o poca; ya que no se considera necesario ventilar aspectos de su vida personal.

Finalmente, la pregunta 27 y 28 con una positividad de 90,00% y de 82,50% y un promedio por pregunta del 5,875% y 5,725% respectivamente. Se analiza que existe una buena relación de amistad, compañerismo y apoyo entre compañeros de trabajo; y la solución de los problemas laborales con los compañeros de área se realiza frecuentemente.

9.1 Mayores percepciones

Los resultados obtenidos con cada una de las preguntas que comprende la variable

Cooperación, permite concluir como aspecto positivo que todos y cada uno de los empleados de Piscicola Fish Flow Ltda, tienen un nivel de cooperación bueno; están prestos a brindarle la ayuda que pueden llegar a necesitar sus compañeros en cualquier momento, así como cuando se presenten problemas y asuntos que pueden llegar a afectar la operación dentro del área; los niveles de confianza son apenas los necesarios.

9.2 Menores percepciones

La empresa necesita potencializar el grado de cooperación que existe actualmente entre sus empleados, buscando alternativas que puedan lograr un mejor ambiente de trabajo.

Por tanto, la ayuda, confianza y cooperación resultan ser muy importantes para cualquier compañía, con ello se obtiene un mejor desempeño y prometedores resultados dentro de las actividades realizadas por los trabajadores, contribuyendo de manera importante en la obtención de buenos logros.





9.3 Acciones de mejora

Los directivos deben inculcar mayores grados de confianza, apoyo y cooperación para todos sus empleados. Lo anterior, es posible si definen líderes que cumplan un papel diferente, específico, que incite al cumplimiento de nuevas posiciones dentro de la organización. Estos líderes son los que aumentarían el grado de confianza a la fuerza laboral de la empresa.

10 Variable Liderazgo

Tabla 6










Clasificación de percepción por color.

Fortaleza y/o percepción alta	
Aceptable y/o percepción media	
Débil y/o percepción baja	
Crítico y/o percepción inferior	

Fuente: Metodología IMCOC (Marzo 2022)

Tabla 7

Resultados de la variable liderazgo.

Factor	LIDERAZGO		
	Positividad	Promedio por pregunta	Resultado
Pregunta 14.	52,50%	4,875	
Pregunta 17.	70,00%	5,575	
Pregunta 18.	92,50%	6,150	
Pregunta 20.	95,00%	6,275	
Pregunta 21.	37,50%	3,725	
Pregunta 29.	95,00%	5,850	
Pregunta 30.	95,00%	5,750	
Pregunta 42.	52,50%	4,750	
PROMEDIO	73,75%	5,369	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Marzo 2022).

Méndez (1982) señala que “las preguntas formuladas para esta variable se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe, debido a que miden la correspondencia existente del jefe en la ejecución de trabajos. La confianza que el superior inspira son aspectos evaluados en las preguntas propuestas. Fundamentalmente permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamientos del jefe.

Un clima adecuado para la organización podrá percibirse a través de liderazgo de carácter participativo y consultivo. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario para esta variable permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos por Mc Gregor y Ouchi y otros”.

La variable Liderazgo en términos generales tiene una percepción media entre los empleados de Piscicola Fish Flow Ltda, sin embargo, presenta un factor que tiene una percepción inferior, dos factores con percepción baja y cuatro con percepción alta.

En primer lugar, teniendo en cuenta la pregunta 21, el cual tiene una positividad de 37,50%, se observa que los empleados tienen una percepción inferior sobre la frecuencia con la cual ellos comentan con el jefe inmediato los problemas personales que pueden afectar el rendimiento en el trabajo.

Respecto a la pregunta 14 y 42, las cuales tienen una positividad de 52,50% ambas y un promedio por pregunta del 4,875% y 4,750% respectivamente se observa que los empleados le plantean solo periódicamente a su jefe inmediato las inquietudes y problemas que tengan en su trabajo y solo periódicamente el jefe permite comentarle sobre los resultados alcanzados.

Por último, se observa que la pregunta 18, 20, 29 y la 30 que componen la variable, cuyas positividades son 92,50%, 95,00% 95,00% y 95,00% respectivamente, se determina que los trabajadores están de acuerdo con el jefe inmediato cuando le asigna un trabajo; el jefe le apoya para que pueda hacer las acciones y tareas que le corresponden; así como la comunicación y trato que tienen con el jefe y por ultima la confianza que tienen en el área de trabajo con el jefe. Estas preguntas cuentan con una alta percepción entre los empleados por lo cual estos factores representan una fortaleza para la variable Liderazgo.

10.1 Mayores percepciones

Al estudiar la variable *Liderazgo* se obtiene que cada jefe ejerce autoridad y éste es aceptado por su personal a cargo, dado a que les proporciona su apoyo en la realización de sus labores correspondientes.

10.2 Menores percepciones

La frecuencia con la cual los trabajadores comentan con el jefe inmediato los problemas personales tiene una percepción inferior, esto es un problema en la confianza que sienten para comunicarse con sus jefes.





10.3 Acciones de mejora

La empresa debe enfocar sus esfuerzos para que sus empleados tengan la posibilidad de comunicarse abiertamente ante sus jefes inmediatos en cuanto a los resultados alcanzados en su trabajo se refiere, haciendo de éstos una relación uno a uno (recíproca).

11 Variable Toma de Decisiones

Tabla 8

Clasificación de percepción por color.

Fortaleza y/o percepción alta	
Aceptable y/o percepción media	
Débil y/o percepción baja	
Critico y/o percepción inferior	

Fuente: Metodología IMCOC (Marzo 2022)

Tabla 9

Resultados de la variable toma de decisiones.

Factor	TOMA DE DECISIONES		
	Positividad	Promedio por pregunta	Resultado
Pregunta 23.	65,00%	4,800	
Pregunta 24.	82,50%	5,225	
Pregunta 25.	45,00%	3,975	
Pregunta 26.	42,50%	3,775	
Pregunta 32.	75,00%	5,225	
PROMEDIO	62,00%	4,600	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Marzo 2022)

Méndez (1982) señala que “las preguntas para esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo”.

Al observar la tabla anterior se identifica que la variable *Toma de Decisión* en términos generales tiene una baja percepción entre los empleados de Piscicola Fish Flow Ltda. Esto se debe a que cuenta con factores de percepción inferior, baja, dos en percepción media y solo uno de percepción alta.

En primer lugar, respecto a la pregunta 25 y 26 de la variable, las cuales tienen una positividad de 45,00% y 42.50%, además un promedio por pregunta del 3,975% y 3,775% respectivamente, se determina que los empleados tienen una percepción inferior sobre la frecuencia con la cual estos han participado en las decisiones que se han tomado la empresa y son indecisos sobre la consulta por parte de las directivas sobre decisiones que se toman en la empresa y especialmente en aquellas que afectan su trabajo.

En segundo lugar, teniendo en cuenta las preguntas 23 y 32 de la variable, los cuales tienen una positividad de 65,00% y 75,00% con un promedio por pregunta del 4,800% y 5,225%, se

identifica que los empleados sienten que pueden tomar decisiones de su trabajo sin consultar a su jefe inmediato, al igual que en su área la toma de decisiones individual o en grupo para solucionar problemas se toma esporádicamente, es decir, existe una percepción aceptable.

Finalmente, la pregunta 24 de la variable, es la única que tiene percepción alta, tiene una positividad de 82,50% y un promedio por pregunta de 5,225%, esto permite observar cómo los empleados tienen una alta percepción sobre su gusto por participar en aquellas decisiones de trabajo que les den más responsabilidades de las que ya tienen.

11.1 Mayores percepciones

Es importante resaltar que existe un aspecto muy importante y positivo por aprovechar dentro del negocio, y es que los empleados sienten la necesidad y las ganas de ser tenidos en cuenta, por querer aportar sus opiniones dentro de la toma de decisiones para cada una de las operaciones de la empresa.

11.2 Menores percepciones

Es clave que el aspecto negativo que encierra el resultado obtenido con esta variable es que los empleados no son tenidos en cuenta al momento de ser partícipes de la toma de decisiones; consideran que no adquieren grandes responsabilidades y casi no participan con sus aportes frente a sus jefes inmediatos.





11.3 Acciones de mejora

Los jefes inmediatos deberían empoderar a los empleados ya que, con ello, se obtiene un mayor aprovechamiento de sus capacidades y crecimiento personal; permitiéndoles aportar en la toma de decisiones que afectan sus labores directamente.

12 Variable Control

Tabla 10





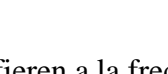
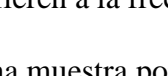
Clasificación de percepción por color.

Fortaleza y/o percepción alta	
Aceptable y/o percepción media	
Débil y/o percepción baja	
Critico y/o percepción inferior	

Fuente: Metodología IMCOC (Marzo 2022)

Tabla 11

Resultados de la variable Control.

Factor	CONTROL		
	Positividad	Promedio por pregunta	Resultado
Pregunta 19.	97,50%	6,350	
Pregunta 40.	77,50%	5,275	
Pregunta 43.	82,50%	5,275	
Pregunta 44.	97,50%	5,750	
Pregunta 45.	57,50%	4,700	
PROMEDIO	82,50%	5,470	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Marzo 2022)

Méndez (1982) señala que “las preguntas en esta variable se refieren a la frecuencia con la que se realiza la función de control. Marcan las actitudes que la persona muestra por la impresión que tiene de la forma de cómo se realiza el control a sus labores. Permiten entender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa. La forma de ejercer el control en función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor”.

La variable Control en términos generales es una variable que presenta una alta percepción entre los empleados. De hecho, solo uno de los factores que componen la variable posee una percepción media y el resto de ellos presentan una alta percepción.

Respecto a la pregunta 45, el cual tiene una positividad de 57,50% y un promedio por pregunta de 4,70%, se determina que los empleados de la empresa tienen una percepción media en lo que respecta a la forma en la que consideran que se debe llevar a cabo el control. Frente a este factor la mayoría de los empleados consideran que para Fish Flow Ltda funcione de forma adecuada, el control se debe hacer periódicamente y de forma conjunta con el jefe.

Por otro lado, respecto a las preguntas 19, 40, 43 y 44 cuyas positividades son 97,50%, 77,50%, 82,50% y 97,50% respectivamente, se identifica que los empleados tienen una alta percepción con el seguimiento y control que se le hace a sus resultados laborales por parte del jefe, a la periodicidad con la cual los superiores revisan el cumplimiento y la calidad de su trabajo, a la forma como los empleados se sienten en su mayoría serenos y satisfechos de la forma como los jefes les realizan seguimiento y control, y respecto a la calidad de la forma y el estilo que los jefes tienen para controlar y evaluar su trabajo.

12.1 Mayores percepciones

Es de gran evidencia el control que se ejerce en Piscicola Fish Flow Ltda, lo cual genera una evaluación periódica en el trabajo de cada empleado, obteniendo de esta forma mejores resultados que van alineados a conseguir los objetivos propuestos por la compañía.

12.2 Menores percepciones

Aunque los empleados no sienten disgusto por el control que le es ejercido, esto hace que no se les permita tener un espacio en el cual, cuando se vean enfrentados a una situación de riesgo o incertidumbre, no sepan tomar una decisión asertiva que les permita manejar la situación, ya que estarán acostumbrados a ser vigilados y no se tendría un criterio propio.

12.3 Acciones de mejora





Se debería permitirles a los colaboradores, intervenir más en el proceso de trabajo, dejar

que hagan sus labores sin que sientan una presión que los obliga a cumplir con sus funciones, sin olvidar que el control es necesario hasta cierto punto y más en una empresa con estas características.

13 Variable Motivación

Tabla 12









Clasificación de percepción por color.

Fortaleza y/o percepción alta	
Aceptable y/o percepción media	
Débil y/o percepción baja	
Critico y/o percepción inferior	

Fuente: Metodología IMCOC (Marzo 2022)

Tabla 13

Resultados de la variable motivación.

Factor	MOTIVACIÓN		
	Positividad	Promedio por pregunta	Resultado
Pregunta 33.	92,50%	5,475	
Pregunta 34.	90,00%	6,050	
Pregunta 35.	100,00%	6,050	
Pregunta 36.	95,00%	5,975	
Pregunta 37.	40,00%	4,000	
Pregunta 39.	92,50%	5,575	
Pregunta 41.	52,50%	4,850	
PROMEDIO	80,36%	5,425	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Marzo 2022)

Méndez (1982) señala que “las preguntas de esta variable proveen información para medir actitudes que la persona tiene por pertenecer a la empresa y que se manifiestan en niveles de satisfacción que son indicadores de la motivación y ambientes existentes en la empresa. Señalan

actitudes que, a través de los líderes, crean en el empleado elementos motivacionales que los guía al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado”.

Las preguntas de esta variable crean la posibilidad de determinar factores de motivación y actitudes de los empleados que causan condiciones para el clima organizacional.

Según los resultados, se detalla de forma general que es una variable con una percepción alta entre los trabajadores. Esta variable de *motivación* tiene solo un factor con percepción baja, una percepción inferior y el resto de ellos con alta percepción.

En primer lugar, teniendo en cuenta la pregunta 37, el cual tiene una positividad de 40,00% y un promedio por pregunta de 4,00% se observa que los empleados tienen una percepción inferior sobre el reconocimiento y felicitaciones recibidos por el jefe inmediato cuando cumple con éxito su labor.

En segundo lugar, teniendo en cuenta la pregunta 41, el cual tiene una positividad de 52,50% y un promedio por pregunta de 4,850% se observa que los empleados tienen una percepción baja sobre como el jefe inmediato revisa, evalúa el trabajo y da su concepto sobre los resultados.

Por último, respecto a las preguntas 33, 34, 35, 36 y 39 cuyas positividades son 92,50%, 90,00%, 100,00%, 95,00% y 92,50% respectivamente, se identifica que los empleados tienen una alta percepción respecto a sentirse bien sobre la labor que ejecutan, estar de acuerdo con el salario que perciben dado su esfuerzo y responsabilidad, estar contentos trabajando en la empresa, con el tiempo designado a cada labor y trabajar dentro de la misma.

13.1 Mayores percepciones

Como aspectos positivos de esta variable se pueden resaltar la satisfacción que los empleados tienen por trabajar en la empresa y la satisfacción por el trabajo realizado. Cabe aclarar,

que la pregunta 35 perteneciente a esta variable, fue la única que tuvo mayor positividad en toda la encuesta con un 100%.

13.2 Menores percepciones

Se puede observar que los empleados se sienten desmotivados cuando no se les reconoce su trabajo y no se les resalta los logros obtenidos, esto influye en gran medida en su desempeño laboral.





13.3 Acciones de mejora

Se deben mejorar en la retroalimentación que deben ejercer, el motivar a los empleados reconociendo sus logros y sus éxitos laborales, deben implementar planes y acciones correctivas que les permitan sentir que su esfuerzo vale y es altamente calificado.

14 Variable Relaciones Interpersonales

Tabla 14


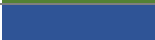

Clasificación de percepción por color

Fortaleza y/o percepción alta	
Aceptable y/o percepción media	
Débil y/o percepción baja	
Critico y/o percepción inferior	

Fuente: Metodología IMCOC (Marzo 2022)

Tabla 15

Resultados de la variable relaciones interpersonales.

Factor	RELACIONES INTERPERSONALES		
	Positividad	Promedio por pregunta	Resultado
Pregunta 7.	62,50%	5,150	
Pregunta 8.	90,00%	5,600	
Pregunta 9.	57,50%	4,675	

Pregunta 12.	57,50%	4,700	
PROMEDIO	66,88%	5,031	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Marzo 2022)

Méndez (1982) señala que “las preguntas de esta variable ayudan a conocer la periodicidad y manera como el individuo crea relaciones interpersonales de naturaleza informal con sus compañeros de trabajo. La impresión que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus colegas de trabajo.

Las respuestas están diseñadas en términos de comportamientos y actitudes con el proceso de interacción. Es importante mencionar que se ha encaminado la información a calcular la intensidad con que participan en actividades de carácter informal, es decir, que no tienen relación directa con la ejecución de acciones de trabajo, éstas se formularon en la variable cooperación.

Las actitudes y conductas de intervención son elementos ejemplos de un clima organizacional, orientado por la mayor confianza entre los diferentes niveles de la organización; por ende, es posible concluir que la carencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles que se comprende en el proceso”.

Teniendo en cuenta los resultados de la variable Relaciones Interpersonales, se determina que en términos generales esta variable presenta una percepción media entre los empleados de la empresa, dado a que presenta dos factores con percepción baja, uno con percepción media y uno con percepción alta.

La frecuencia con la que los empleados participan en los eventos que han sido organizados por otras áreas (62.5%), aunque no es un porcentaje alto, se puede decir que su percepción es media, es decir que acostumbran a hacerlo en algunas ocasiones, dejando ver así sus gustos por estas relaciones interpersonales con los miembros de otras áreas.

Por otra parte, en contra posición a lo anterior, se observa que en la pregunta 8 de esta variable, la empresa realiza eventos culturales de esparcimiento para los empleados; se percibe como un resultado de fortaleza (90.00%) y consideran importante estos espacios.

Por último, respecto a las preguntas 9 y 12 cuyas positividades en ambas son 57,50%, se identifica que los empleados tienen una baja percepción respecto a la frecuencia con la cual participan en actividades de recreaciones sociales, culturales y deportivas fuera de la Piscícola con amigos de trabajo; y sobre la frecuencia con la cual participan en actividades con compañeros de trabajo en su tiempo libre o descansos dentro en la empresa.

14.1 Mayores percepciones

Se percibió en la encuesta, que la empresa considera primordial la realización de eventos culturales de esparcimiento para sus empleados, como lo son juego de amigo secreto, san pedro empresarial, dar bonificación por cumpleaños, realizar torneos de futbol, entre otros. Esto es muy positivo para el ambiente laboral y ayuda a la motivación y satisfacción de los empleados dentro de la empresa.

14.2 Menores percepciones

Esta variable se encuentra en una percepción media, pero podría mejorarse si los empleados crean vínculos de confianza y lasos de amistad, logrando así que participen en actividades fuera de lo laboral.

14.3 Acciones de mejora

Crear espacios para que los trabajadores interactúen más entre ellos y así puedan forjar vínculos más allá de lo laboral.





15 Análisis General de la Empresa

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos en cada variable, a continuación,

se muestra cuáles son las variables que tienen mayor influencia en Piscicola Fish Flow Ltda y cuáles no.

Tabla 16







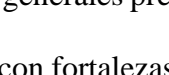
Clasificación de percepción por color

Fortaleza y/o percepción alta	
Aceptable y/o percepción media	
Débil y/o percepción baja	
Critico y/o percepción inferior	

Fuente: Metodología IMCOC (Marzo 2022)

Tabla 17.

Resultados de Generales.

Variables	Medición Febrero 2022		Resultado
	Positividad	Promedio por pregunta	
OBJETIVOS	85,00%	5,389	
COOPERACIÓN	81,25%	5,509	
LIDERAZGO	73,75%	5,369	
TOMA DE DECISIONES	62,00%	4,600	
CONTROL	82,50%	5,470	
MOTIVACIÓN	80,36%	5,425	
RELACIONES INTERPERSONALES	66,88%	5,031	

Fuente: Datos Aplicación IMCOC (Marzo 2022)

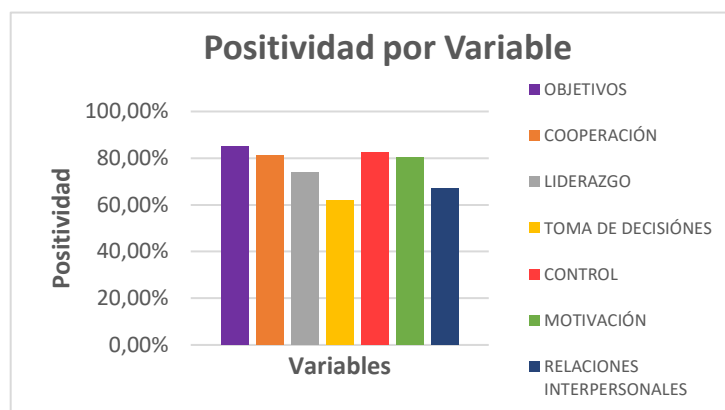
Como resultado de esta medición se observa que la empresa en términos generales presenta un buen clima organizacional en el que predominan variables organizacionales con fortalezas, con una variable débil y dos aceptables, y cabe aclarar que no se observa ninguna variable que se encuentre en una situación crítica o de percepción inferior.

En términos generales se determina que las variables con una alta percepción son

respectivamente *Control*, *Objetivos*, *Motivación* y *Cooperación*. La variable *Liderazgo* y *Relaciones interpersonales* por su parte tiene con una percepción media y la variable *Toma de decisión* tienen una percepción baja entre los empleados de Piscícola Fish Flow Ltda, como se ilustra en la siguiente gráfica:

Grafica 2

Grafica de positividad por cada variable.



Fuente. Propia (Marzo 2022)

De hecho, se observa que la variable Toma de decisión (con una positividad de 62,00% y un promedio por pregunta de 4,60), es la única que representan una debilidad en el clima organizacional de la empresa. Es decir, los empleados no se atreven a tomar una decisión para solucionar asuntos relacionados con su trabajo o para hacerlo mejor o más eficiente sin antes consultar con su jefe.

Por otra parte, las variables que tienen un grado Aceptable o una Percepción Media son: Liderazgo con una positividad de 73.75% y un promedio por pregunta del 5.369%, seguida de relaciones interpersonales con 66.88% y 5.031% respectivamente. Respecto al liderazgo, los empleados tienen una gran relación con el jefe y la confianza que se genera hacia éste es positiva, aunque dicha confianza no es suficiente para comentar asuntos personales que tengan.

Respecto a Relaciones interpersonales la empresa se interesa mucho en realizar eventos culturales de esparcimiento para sus empleados, pero no existe vínculos fuera de lo laboral entre

los trabajadores que los impulsen a participar en actividades fuera de lo laboral.

Por último, las variables Cooperación (con una positividad de 81,25% y un promedio por pregunta de 5,509%), Objetivos (con una positividad de 85,00% y un promedio por pregunta de 5,389%), Control (con una positividad de 82,50% y un promedio por pregunta de 5,47%) y Motivación (con una positividad de 80,36% y un promedio por pregunta de 5,425%) cuentan con una alta percepción entre los empleados de la empresa. Por lo mismo se puede decir que el clima organizacional de la Piscicola Fish Flow Ltda, en términos generales presenta una situación satisfactoria.

En el marco global se realizaron algunas recomendaciones en los ítems que debe mejorar la empresa, para convertir en fortaleza cada factor de las variables.

16 Conclusiones

El estudio de Clima Organizacional realizado a la empresa Piscicola Fish Flow Ltda, permite concluir que:

- Las variables que conforman el clima organizacional de la empresa se encuentran en su mayoría en una situación de alta percepción o fortaleza, sin embargo, se observa que solo una de estas variables, *Toma de decisiones*, tienen una percepción baja entre los empleados.
- Los factores de las variables en su mayoría son de percepción alta, seguidos de percepción media, algunos con percepción baja y pocos con percepción inferior.
- Los empleados consideran que a pesar de que tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, estos se encuentran desactualizados según la evolución del negocio, considerando solo lo necesario para todas las funciones que deben realizar.
- No cuentan con independencia suficiente que los haga sentir con autonomía a la hora de toma de decisiones referentes a su trabajo; en la que puedan expresar abiertamente sus ideas y aportar

hacia el logro de las metas comunes del equipo.

- Los empleados en cuanto al nivel de confianza que tienen con los compañeros de área al momento de compartir con ellos los problemas personales en los que puedan llegar a afectar su rendimiento en el trabajo, no es mucha, debido a que no consideran necesario informar aspectos de su vida personal.

- Los empleados de Piscicola Fish Flow Ltda, tienen un nivel de cooperación bueno; están prestos a brindarle la ayuda que pueden llegar a necesitar sus otros compañeros en cualquier momento, así como cuando se presenten inconvenientes que pueden llegar a afectar la operación dentro del área.

- Casi no son premiados y exaltados por su labor, tampoco cuando alcanzan resultados importantes, sienten que no se les hace el reconocimiento merecido y pasan desapercibidos.

- Los empleados no son tenidos en cuenta al momento de ser partícipes de una toma de decisiones; consideran que no adquieren grandes responsabilidades y casi no participan con sus aportes, pero son conscientes que si les nace aportar.

- Los empleados se encuentran a gusto, y aceptan el estilo de control que se ejerce ya que consideran que de esta manera obtienen mejores y mayores resultados en equipo.

- Los empleados se sienten a gusto con el trabajo que desempeñan. En la pregunta 35 que se refiere a como se sienten por trabajar en esta empresa, fue la única que tuvo mayor positividad en toda la encuesta con un 100% y promedio por respuesta de 6,050 es decir “contento/a”.

17 Referencias

- Álvarez, H. (1993). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Alves, J. (2013). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista de Psicología del Deporte. Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2147>
- Arias, M. (2005). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *28(1)*. Obtenido de <https://www.binasss.sa.cr/revistas/enfermeria/v28n1/art3.pdf>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales, 31*, 8-19. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Bravo, Á., González, G., & Duque, J. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos* * (Vol. 14). Santiago de Cali, Colombia: Entramado. Administración. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. (F. G. Cantú, Ed., & L. P. Villalpando, Trad.) Editorial Trillas. Colección: Desarrollo de Recursos humanos. Obtenido de <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- FAO. (1977). *Actas del Simposio sobre Acuicultura en América Latina* (Vol. 3). Obtenido de

<http://www.fao.org/3/AC868S/AC868S00.htm>

- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Variación ambiental en los estudios de Comportamiento organizacional*. Psychological Bulletin.
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual* (42 ed.). Cali, Colombia: Universidad del Valle. Cuadernos de administración.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Universidad del Valle. Tesis de grado.
- Gibson, J. (1979). *Organizations: structure, processes*. Texas: Business Publications Inc.
- Guillén. (2013). Clima organizacional en la editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 242-252.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago, IL: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *Medisur* 13(3), p. 455-457. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&nrm=iso
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Mayo, E. (1924). *The Human Relations Movement: Harvard Business School and the Hawthorne*. Obtenido de Harvard Business School Baker Library: <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia (IMCOC)*. Colombia: Colección Lecciones. Facultad de administración. Universidad del Rosario. Obtenido de

https://books.google.com.co/books/about/Clima_organizacional_en_Colombia.html?id=qipFxpVbK1AC&redir_esc=y

Méndez, C. (1982). *Presentación Consultoría de Empresas*. Documento del Autor suministrado en PDF por el mismo.

Owens, R. (1981). *Organizational behavior in education*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Peña, M., Díaz, M. d., & Carrillo, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791

Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Fusagasugá: UNAD. Escuela de ciencias sociales y humanidades. Programa de psicología.

Sandoval, M. d. (2004). *Conceptos y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de ciencias economico administrativa. Obtenido de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402>

Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educ Med Super*, 25(2), 164-177. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&tlng=es.