P3FINAL

por P3final P3final

Fecha de entrega: 21-sep-2022 04:20p.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 1905670341
Nombre del archivo: e_Final_Clima_laboral_en_microempresas_comercializadoras_4.docx (810.45K)
Total de palabras: 14818
Total de caracteres: 86766

Análisis del impacto del clima organizacional en las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga.

Modalidad: Proyecto de Investigación

Liliana Patricia Quintero Carreño
CC. 1.095.828.998
Diana Peña Tapias
CC. 37843680
Jessica Carolina Márquez Valencia
CC. 1.098.712.529

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en producción Industrial
Bucaramanga 21-09-2022

Análisis del impacto del clima organizacional en las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga.

Modalidad: Proyecto de Investigación

Liliana Patricia Quintero Carreño
CC. 1.095.828.998
Diana Peña Tapias
CC. 37843680
Jessica Carolina Márquez Valencia
CC. 1.098.712.529

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnología en Producción Industrial

DIRECTOR
Sebastián García Méndez

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga: 21-09-2022

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____
Firma del Evaluador

_____
Firma del Director

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre hay cada vez que lo necesitaba y guiarme por medio de todas las personas que me dieron apoyo, a mis hijos, Danna Luciana Y Felipe, quienes se han esforzado para que pudiera lograr mis sueños y objetivos y que con su amor y sonrisas lograban levantarme cada vez que sentía que no era capaz, a mi madre María Elena quien me enseñó que todo se logra con esfuerzo y dedicación y que me ha colaborado en todo momento, a mi padre Luis enrique quien desde el principio me apoyo en mi interés por estudiar en este momento de mi vida, a mis compañeras de proyecto, Liliana y Jessica, con quienes he trabajado a lo largo de estos tres años de carrera y durante el proyecto que estamos ahora presentando.

Diana Peña Tapias.

A nuestro padre celestial por permitirme continuar a pesar de las adversidades que se presentaron en mi camión, a mi hijo por ser la fuente de inspiración y motivación de seguir adelante, a mi madre por ser esa gran mujer que nunca se venció y me enseñó que la vida está llena de oportunidades y hay que aprovecharlas, a mi esposo por estar ahí siempre para mí, por acompañarme y apoyarme en cada dueño y en cada aventura.

Liliana Patricia Quintero Carreño

A Dios por que me ha dado la oportunidad de llegar a las unidades tecnológicas de Santander que me ha brindado todas las herramientas necesarias para alcanzar mi sueño, a mi esposo Fabián Pérez Arciniegas y mi hijo Dominic Thomas Pérez Márquez que ha sido mi gran inspiración para salir adelante, a mis padres Ruby y Rosendo por ser siempre portadores de palabras de ánimo y máximo apoyo durante todo el proceso de mi carrera.
A mis compañeras Liliana, Paola y Diana que aportaron a mi vida grandes conocimientos y aprendizajes que hoy día han hecho de mí una mejor persona.

Jessica Carolina Márquez Valencia.

AGRADECIMIENTOS

Primero, agradecemos a Dios, nuestro padre todo poderoso, quien por medio de sus bendiciones nos permitió el ingreso a la universidad Unidades Tecnológicas De Santander y estar cursando esta hermosa carrera Tecnología en producción industrial, a nuestras familias, padres, hermanos que con su apoyo en momentos difíciles nos impulsaron a continuar luchando por nuestros sueños, a nuestros hijos, quienes son el motor que nos impulsa a levantarnos y ser cada día mejores, a nuestros profesores, quienes a lo largo de cada semestre nos compartieron sus conocimientos, a todas las comercializadoras de calzado y sus empleados quienes nos colaboraron para poder realizar este proyecto, a los profesores que nos dieron su apoyo y consejo para tomar decisiones y escoger la mejor opción de todas las ideas que teníamos en mente para el proyecto, a nuestro director, Sebastián García Méndez, quien estuvo siempre apoyándonos, orientándonos a lo largo del desarrollo de nuestro proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO 10

INTRODUCCIÓN 11

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 13

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13
1.2. JUSTIFICACIÓN 14
1.3. OBJETIVOS 15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL 15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 15
1.4. ESTADO DEL ARTE 16

2. MARCO REFERENCIAL 19

2.1. MARCO TEORICO 19
2.1.1. CLIMA LABORAL 19
2.1.2. TALENTO HUMANO 22
2.2. MARCO CONCEPTUAL 23
2.2.1. TALENTO HUMANO 23
2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL 24
2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL 24
2.2.4. SATISFACCIÓN LABORAL 24
2.2.5. TOMA DE DECISIONES 24
2.2.6. LIDERAZGO 24
2.3. MARCO LEGAL 25

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION 26

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO 27

4.1. FASE 1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN INHERENTES AL CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS 27
4.2. FASE 2. DESCRIPCIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LAS MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA 35
4.3. FASE 3. HOMOGENEIDAD Y HETEROGENEIDAD DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS. 36

5. RESULTADOS 38

5.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN INHERENTES AL CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS 38

5.2. DESCRIPCIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LAS MICROEMPRESAS COMERCIALIZADORAS DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA 44

5.3. HOMOGENEIDAD Y HETEROGENEIDAD DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES ENCUESTADOS. 63

6. CONCLUSIONES 65

7. RECOMENDACIONES 66

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 67

9. ANEXOS 73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la Investigación 26
Figura 4. Modelo de estudio del clima laboral 43
Figura 5. Recibo acertadamente las indicaciones que realizan mis superiores respecto a mis funciones laborales 45
Figura 6. Mi puesto de trabajo me permite realizar tareas o funciones que aumentan mis habilidades profesionales y personales 45
Figura 7. Me identifico con las metas organizacionales de la empresa 46
Figura 8. Me siento augusto cumpliendo con mis responsabilidades laborales 47
Figura 9. Existe comunicación y cooperación entre los empleados 47
Figura 10. Existe compromiso colectivo para realizar un trabajo de calidad 48
Figura 11. Se promueve el trabajo en equipo y la coordinación en equipo 49
Figura 12. Se realiza comunicación en doble vía en la empresa (jefe-empleado) 49
Figura 13. Mis superiores manejan con justicia la autoridad y poder que tienen 50
Figura 14. Mis jefes se caracterizan por ser más facilitadores que hacedores o ejecutores 50
Figura 15. Mis jefes tienen bajo protagonismo; generalmente se dedican a asesorar sobre el desarrollo de mis funciones 51
Figura 16. Se presentan espacios y/o escenarios en los que se toma en cuenta el empleado para las decisiones de la microempresa 52
Figura 17. Mis opiniones o recomendaciones son tomadas en cuenta por la microempresa para la toma de decisiones 52
Figura 18. Participó activamente en las decisiones organizacionales que me afectan a mí y a mi trabajo. 53
Figura 19. Se han presentado escenarios de rivalidad entre los empleados 54
Figura 20. Soluciono con mis compañeros y superiores los problemas laborales que se me presentan 54
Figura 21. Mantengo una buena relación con mis compañeros y superiores 55
Figura 22. Existe un grado de confianza entre mis superiores y sus empleados 56
Figura 23. ¿La empresa cuenta con un sistema formal de promoción y crecimiento de sus trabajadores? 56
Figura 24. ¿Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo? 57
Figura 25. El personal es recompensado en proporción a su desempeño en el trabajo. 58
Figura 26. Son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo 58
Figura 27. Me siento conforme con mi trabajo 59
Figura 28. Mi trabajo tiene seguimiento constante por parte de mis jefes 60
Figura 29. Conozco los resultados del seguimiento de mis funciones laborales 60
Figura 30. Me parecen adecuados los mecanismos de control que desarrolla mi jefe 61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de climas organizacionales 21
Tabla 2. Normatividad colombiana referente al clima organizacional 25
Tabla 3. Fuentes bibliográficas de medición de clima laboral 28
Tabla 4. Valores para el porcentaje de error 36
Tabla 5. Tipos y Sistemas de clima organizacional en empresas 37
Tabla 6. Niveles de percepción de acuerdo al modelo de Likert 41
Tabla 7. Dimensiones del Modelo IMCOC 42
Tabla 8. Estructura del cuestionario IMCOC según variables 44
Tabla 9. Análisis de cada dimensión IMCOC 62
Tabla 10. Sistematización de la percepción del clima laboral 63

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se fundamentó en el análisis del impacto del clima organizacional en las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga, mediante una metodología de carácter descriptivo-exploratorio con un enfoque mixto que permitió la recopilación de información mediante instrumentos de recolección y el análisis de la información proveniente de repositorios institucionales.

Arraigado a lo anterior, el trabajo investigativo se desarrolló en tres fases comprendiendo la identificación de los instrumentos de recolección de información inherentes al clima laboral en las empresas colombianas, la descripción del clima laboral de las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga y el análisis de la homogeneidad y la heterogeneidad de la percepción del clima laboral en los trabajadores de las microempresas del sector calzado de Bucaramanga.

Como resultado, se identificó que el instrumento IMCOC permite la valoración del clima laboral en las microempresas comercializadoras; por tanto, se determinó que dimensiones como la cooperación, toma de decisiones y motivación se destacan con observaciones positivas; no obstante, se observó la presencia de rivalidades en algunas empresas afectando las relaciones interpersonales de las compañías. Finalmente, se concluye que la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral es homogénea; debido a que no todas las microempresas manejan el mismo tipo de liderazgo, estrategias de motivación y control, entre otros.

PALABRAS CLAVE. Clima laboral, instrumento IMCOC, cooperación, liderazgo, microempresas.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas propenden de generar estrategias que permitan la mejora continua con el fin de alcanzar un mayor crecimiento económico a partir de una adecuada administración de su talento humano. Es por ello, que para alcanzar un mejor desempeño los altos mandos deben garantizar un clima laboral en el que sus empleados se sientan en confianza y puedan desarrollar sus capacidades al máximo, donde a la vez respondan con los objetivos e intereses de la empresa, (García, 2018).

En base a lo anterior, el estudio de las percepciones de los empleados sobre su ámbito laboral conocido como clima organizacional como parte de administrar el talento humano permite estimar la capacidad estratégica de una compañía (Pedraza, 2020), ya que el capital humano representa un activo social que incide en el rendimiento de la empresa según el grado de motivación personal que cuenten para realizar las funciones de sus cargos laborales, (Cuadrado, Andrade, & Ortiz, 2015).

En consecuencia, el dotar de un buen clima organizacional incrementa el desempeño laboral aumentando la productividad de la empresa. A su vez, un buen clima laboral refleja la participación de los empleados en la toma de decisiones dando paso a establecer una conducta madura en todos los niveles organizativos de las empresas permitiendo que ellos se comprometan al desarrollo adecuado de sus actividades laborales, (García, 2018)

Este trabajo busca evidenciar el clima organizacional que se presenta en las microempresas comercializadoras del sector calzado en Bucaramanga, ya que el clima laboral incide de forma positiva o negativa en el comportamiento de cada empresa tanto al interior de la compañía, como de cara a los proveedores y los

clientes. Es así, que mediante una metodología descriptivo-exploratorio compuesto de tres fases que permitan identificar los instrumentos que se utilizan para luego aplicar métodos de recolección de información que determine el clima organizacional para dar paso describir el clima laboral de las microempresas comercializadoras y finalmente se analice la homogeneidad y la heterogeneidad de la percepción del clima laboral que tienen los empleados de sus compañías.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las microempresas de sectores productivos deben propender de tener una máxima productividad y competitividad utilizando como herramientas la identificación y análisis del clima organizacional que permitan el mejoramiento de las condiciones óptimas del ambiente mediante el desarrollo de buenas prácticas en el talento humano, aumentando el desempeño laboral y el crecimiento empresarial, (Borda, Rolón, & González, 2017).

En consecuencia, mantener índices bajos de información sobre el clima laboral genera una disminución en la capacidad estratégica (Pedraza, 2020) de las microempresas comercializadoras afectando la productividad de sus empleados, lo cual se ve reflejado en la disminución del desempeño laboral y en una baja retención del talento humano. A su vez, el no validar las prácticas de talento humano que se desarrollan en las comercializadoras de calzado ocasiona una desactualización del comportamiento organizacional y en estrategias que garanticen la retención de personal enmarcadas en mejorar el ambiente en el que los trabajadores llevan a cabo sus funciones dentro de las microempresas comercializadoras; asimismo no permite determinar las debilidades que afectan la productividad de las compañías, (Páez, Medina, & Nieves, 2021).

Frente a lo anterior, surge la pregunta: ¿Cómo se comporta el clima laboral en las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La realización del trabajo investigativo tiene como propósito el análisis sobre el impacto que genera el clima organizacional en las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga mediante fuentes de información primaria basadas en la experiencia laboral y fuentes de información secundaria como bases documentales, artículos científicos, entre otros, con la finalidad de determinar las prácticas de talento humano que generan condiciones saludables para el desarrollo de actividades laboral y un ambiente laboral favorable para incrementar las capacidades y habilidades del personal.

En concordancia, para la región el estudio del clima organizacional da paso a la actualización de la información sobre los procesos de talento humano que implementan las microempresas comercializadoras del sector calzado proporcionando bases documentales que contribuyan a mejorar la productividad del sector, al identificar los factores que generan inconformidad en el personal, como también las prácticas que producen motivación y satisfacción reflejada en una mayor retención de personal. Asimismo, se refuerza dentro de las comercializadoras bumanguesas la importancia del desarrollo integro de sus empleados como factor estratégico para el crecimiento empresarial, (Corredor, Beltrán, & Silva, 2020).

Para las Unidades Tecnológicas de Santander el desarrollo del proyecto permite a estudiantes del programa académico Tecnología en producción Industrial reforzar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera sobre temas referente a prácticas de talento humano que se desarrollan en las microempresas comercializadoras de calzado para generar ambientes laborales seguros. Asimismo, la investigación da paso a la generación de bases documentales para los grupos de investigación pertenecientes a la Facultad de Ciencias Naturales e Ingenierías.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima laboral en las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga, con el propósito de identificar prácticas de talento humano en la región.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los instrumentos de recolección de información inherentes al clima laboral en las empresas colombianas, por medio de una revisión documental.

- Describir el clima laboral de las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga, considerando la aplicación de instrumentos de recolección de información en las unidades empresariales.

- Analizar la homogeneidad y la heterogeneidad de la percepción del clima laboral en los trabajadores de las microempresas del sector calzado de Bucaramanga, por medio de pruebas estadísticas.

1.4. ESTADO DEL ARTE

En Cochabamba-Bolivia, Rivero (2021) en su un estudio sobre el clima laboral aplicado a los restaurantes de esta zona arrojando que mantener buenas prácticas en los procesos de gestión de talento humano genera un clima laboral prospero permitiendo el crecimiento de las compañías de comida de Cochabamba.

Asimismo, Paredes & Places, (2018) en su investigación analizan como los procesos de reclutamiento en PYMES manufactureras de Quito y Rumiñahui inciden en el entorno laboral de las compañías, por lo cual las condiciones estructurales de una compañía deben ser ideales para reducir las problemáticas de salud ocupacional y mejorar la motivación en los empleados.

Pazmay (2015), realizan el diagnostico de factores que inciden en el clima laboral en compañías dedicadas a la fabricación de calzado en Tungurahua, Ecuador; para ellos los autores identifican que los procesos de gestión humano enmarcados en la retención de personal enmarcados en la calidad de condiciones de trabajo y los procesos de recompensa del personal repercuten directamente en el clima organizacional.

Borda, Rolón, & González (2017) identifican como el ausentismo laboral se encuentran asociado con el clima organizacional ocasionando un impacto negativo en la productividad y crecimiento empresarial de las empresas de sectores productivos. Asimismo, los procesos de talento humano como la retención de personal que respondan a propiciar factores psicolaborales y la implementación de ambientes sanos que generen condiciones óptimas para la salud física y mental de los trabajadores reducen la desmotivación, la rotación del personal y el ausentismo laboral.

Corredor, Beltrán, Silva (2020) analizan los efectos del clima organizacional en compañías del sector palmero ubicadas en la región Caribe mostrando que factores ligados a los proceso de talento humano como las condiciones de trabajo, el entorno laboral y el comportamiento organizacional incide directamente en el desempeño laboral de los empleados; asimismo, los procesos de recompensa (salario) y desarrollo del personal (posibilidades de superación, aspectos intangibles y el trabajo en equipo) genera afectaciones en el ambiente laboral.

Páez, Medina, Ríos & Nieves, (2021) evaluan como el talento humano influye en el clima laboral de una empresa comercializadora localizada en Chiquinquirá mostrando que los procesos de gestión de TH garantizan la integridad de los trabajadores al desarrollar un equipo interdisciplinario del clima laboral el cual se encarga de determinar las problematicas organizacionales brindando posibles soluciones y generando espacios de capacitaciones que fomente el aumento de las competencias laborales en desarrollo del clima laboral.

Moreno & Saavedra (2022) determinan que en compañías ubicadas en la ciudad de Bucaramanga en las que los procesos de talento humano no respondan a asegurar la motivación y compromiso laboral afecta negativamente la cultura laboral y el clima organizacional. A su vez, las autoras describen que un clima laboral donde no se ejerza trabajo en equipo da paso a aumentar los índices de rotación de personal, manteniendo la inconformidad de los empleados con las organizaciones.

Salazar & Rincón, (2020) hacen referencia a como la formulación de estrategias enmarcadas en procesos de talento humano eficientes para producir un clima laboral saludable en la compañía PVS Agencia Colombia S.A.S incrementa la aceptación, motivación, productividad y desarrollo de competencias en los empleados de la empresa; asimismo, presentan como la mejora en el clima laboral hace más competitiva a la compañía frente a empresas del sector mediante la

creación de incentivos y el establecimiento de relaciones interpersonales, que permitan el aumento de habilidades necesarias para el crecimiento personal/profesional.

Jurado & Vásquez (2021) en sus investigaciones plantean que el clima laboral condiciona la motivación de los empleados, su desempeño y/o la productividad laboral afectando el éxito que pueda llegar a tener una empresa. Por tanto, procesos de talento humano enmarcados en la retención de personal que generen una baja motivación laboral conllevan a la renuncia de los trabajadores, por casos de estrés y desmotivación del lugar de trabajo; ya que no se condiciona el puesto laboral que permita el desarrollo de las responsabilidades laborales.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. Clima laboral

El clima laboral hace referencia a “las experiencias de los empleados que tienden a construir un pensamiento y percepción colectiva" referente a estrategias, acciones, procedimiento y políticas organizacionales que identifican en la empresa (Sotelo, Arrieta, & Figueroa, 2015), lo cual genera efectos positivos o negativos en la satisfacción laboral (Aldana, Hernández, Aguirre, & Hernández, 2009). Asimismo, son el conjunto de las conductas que reconocen los empleados y son promovidas por la alta gerencia, funcionando como un catalizador que regula el comportamiento del personal para alcanzar las exigencias de la empresa (Chiang, Salazar, Martin, & Núñez, 2011).

El clima organizacional según Bowers y Taylor definida en 1972 es la "constitución de la personalidad de una empresa, representada por dimensiones que se configuran globalmente". Entre estas dimensiones se encuentra la apertura a cambios tecnológicos que faciliten el trabajo del personal, recursos humanos referida al análisis que desarrollan los empresarios para garantizar el bienestar de sus empleados, la comunicación que facilite los canales de interlocución, la motivación conocida como las condiciones en las que los empleados trabajen intensamente entro de la organización y la toma de decisiones, (García, 2018).

Para Loaiza et al (201) el clima laboral es comprendido como una apreciación del personal de una empresa sobre el ambiente de trabajo en donde laboran determinado por variables organizacionales y personales. Variables como la rotación de personal, el ausentismo laboral, la desmotivación, emociones, conductas (Cernas, Mercado, & León, 2018) las características del puesto de trabajo, las relaciones interpersonales influyen en el clima laboral generando efectos

en el bienestar de los trabajadores, en su creatividad laboral y en la generación de conductas sociales que favorezcan las relaciones laborales entre los trabajadores y los clientes (Hosie, Sevastos, & Cooper, 2007).

En base a lo anterior, el clima laboral es un determinante sobre la motivación laboral, el desempeño de cada empleado y la productividad de las compañías (Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2012), siendo necesario brindar estrategias que satisfaga las necesidades de los empleados como insumos, instalaciones, herramientas, entre otros (Nongtdu, Bordoloi, Saravanan, Singh, & Singh, 2012), ya que al mantener condiciones que brinden un mejor ambiente laboral los empleados desarrollan a gusto con sus roles y funciones laborales, generando un mayor sentido de pertenencia y aumento la productividad de la compañía (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015).

- **Teoría del clima organizacional de Likert**

Esta teoría constituida en 1946 sostiene que según a como se desarrolle el comportamiento administrativo y empresarial generara una reacción en los empleados; puesto que los empleados se relacionan directamente con estas condiciones construyendo percepciones laborales. En base a lo anterior Likert definido tres tipos de variables, causales, intermedias y finales que identifican las características de la organización y como estas influyen en los colaboradores, (Paredes & Places, 2018):

- Variable causal: Esta variable independiente muestra como la empresa efectúa sus procesos para la obtención de resultados. Son controlables por la administración
- Variable intermedia: Se enfoca con la parte interna de una empresa como la comunicación, desempeño, relaciones interpersonales o actitudes de los empleados.

- Variable final: Son variables dependientes que analizan los resultados de una empresa según las actividades que desempeñan; en ese sentido, hace referencia a los medios que se toman para cumplir con los objetivos organizacionales como por ejemplo la productividad o nivel de costos

La interrelación de las variables deriva la determinación de clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo descritas en la Tabla 1. El tipo autoritario se conoce como un clima cerrado en el cual la estructura rígida genera un clima favorable; por otro lado, los sistemas que hacen parte del tipo participativo son un "clima abierto con una estructura flexible", (Jiménez, 2015).

Tabla 1.

Tipos de climas organizacionales

TIPO DE CLIMA	DESCRIPCIÓN
AUTORITARIO	Se encuentra clasificado en dos sistemas: Autoritario explotador. Caracterizado por la falta de confianza entre la alta dirección y sus trabajadores. El clima laboral se basa en el temor donde la interacción entre los mandos y los empleados es casi nula y la toma de decisiones se toma solo por los jefes Autoritarismo paternalista. Caracterizado por existir confianza entre los altos mandos y los empleados, se implementa mecanismos de motivación y de control como las recompensas en escenarios positivos y castigos en escenarios negativos. Este clima laboral se basa en incentivar a los empleados según sus necesidades sociales mediante un ambiente estable y estructurado.
PARTICIPATIVO	Este tipo de clima se clasifica en dos sistemas: Consultivo. Caracterizado por promover la confianza entre los altos mandos y sus empleados; ya que la toma de decisiones se desarrolla de manera colectiva en circunstancias específicas buscando satisfacer las necesidades de estima. El ambiente laboral se basa en el dinamismo y la administración para lograr los objetivos organizacionales. Participación en grupo. Se caracteriza por existir un alto grado de confianza en los trabajadores por parte de la alta dirección, donde la toma de decisiones involucra toda la estructura organizacional mediante canales de comunicación directos. La motivación se desarrolla en generar una mayor participación, cumplimiento e objetivos, relaciones interpersonales basadas en responsabilidades compartidas y trabajo en equipo.

Fuente: Jiménez (2015).

2.1.2. Talento humano

Según Chiavenato (2007) define el talento humano como el elemento principal para el éxito empresarial; por tanto, se debe estructurar una estrategia con enfoque general o global para garantizar que los empleados, individuos y/o personas cumplan con los objetivos organizacionales de manera adecuada. El autor menciona, que el personal de trabajo entendido como el talento humano es el recurso fundamental para una organización, ya que mediante este se logra la transformación y mejora de productos.

Para Chatterjee (2017) el talento humano es el capital humano que desarrolla y lleva acabo las estrategias, procesos, productos y servicios organizacionales influyendo en una gran medida en el desempeño de la organización; por ende, aquellas empresas que mantenga una reserva de capital humano mejor desarrollados son las que tienen mayor éxito.

Chávez (2015) establece que las empresas se constituyen por personas dependiendo de ellas para alcanzar los objetivos organizacionales, misión y visión. Es así, que las empresas y su personal representan la administración del talento humano, en donde las organizaciones emplean la sinergia del esfuerzo de sus empleados llamados capital humano compartiendo el tiempo, esfuerzo y la constancia.

La terminología de talento humano define a las personas como instrumentos dentro el capital de la empresa, los cuales poseen habilidades y características que le dan movimiento y accionar a toda compañía, (Chávez, 2015).
La gestión del talento humano tiene como finalidad el desarrollar mejores resultados comerciales apoyado en la colaboración del personal de trabajo estableciendo un balance optimo entre el desarrollo profesional de los empleados, el enfoque humano

y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En concordancia, su objetivo es mantener y mejorar las relaciones sociales que se gestan en todas las áreas de una empresa, (García, 2018).

Para ello, se utilizan herramientas que potencien el desempeño laboral mediante capacitaciones, retroalimentaciones y apoyo al empleado que permita obtener una visión de las habilidades y competencias necesarias para alcanzar el "éxito personal y organizacional", (García, 2018). Asimismo, el manejo del talento humano genera ventajas como:

- Mejora continua que logre mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura organizacional y clima de trabajo que permita la consecución de los objetivos organizacionales.
- Incremento en la satisfacción laboral.
- Reducción de la rotación y ausentismos laborales -Mayor retención del personal.

Sikora et al (2016) asegura que invertir en el talento humano mediante programas de formación mejora la calidad de los empleados influyendo en su productividad y desempeño. Tafti, Mahmoudsalehi & Amiri (2017) sugiera que la gestión del talento humano a través del desarrollo de criterios de medida de desempeño, estrategias de motivación y reconocimiento generan mayor satisfacción en los empleaos favoreciendo el incremento de su desempeño.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Talento humano

Conjunto integrado de procesos que se desarrollan en una empresa, corporación y organización. Está diseñado para la atracción, gestión, desarrollo, motivación y retención del personal, (García, 2018).

2.2.2. Clima organizacional

Hace referencia a la percepción de los empleados sobre la estructura y procesos que se llevan a cabo en el medio laboral. Asimismo, se define como el ambiente de trabajo de una empresa influenciado por la conducta y el comportamiento del personal, (García, 2018).

2.2.3. Cultura organizacional

Es un concepto que involucra a la estructura organizacional de una empresa y sus procesos; por tanto, son los elementos que inciden en cómo se comporta una empresa a través de sus empleados, (García, 2018).

2.2.4. Satisfacción laboral

Grado de conformidad referente al entorno laboral, en la cual influyen factores como la remuneración, tipo de trabajo, relaciones interpersonales, bienestar laboral, entre otros, (García, 2018).

2.2.5. Toma de decisiones

Proceso por el cual se elige entre diferentes alternativas o formas para saldar problemáticas y situaciones que se desarrollen en contextos laborales, familiares, personales, sentimentales o empresariales, (García, 2018).

2.2.6. Liderazgo

Percepción que tiene el personal de una empresa sobre la capacidad de generar efectos positivos sobre otros para el cumplimiento de objetivos personales, comunes y organizacionales (García, 2018).

2.3. MARCO LEGAL

El marco legal se desarrolla referente a la temática de clima organizacional en microempresas. Para ello la Tabla 2 aborda la normatividad colombiana que rige esta temática comprendiendo las normas que regulan el riesgo psicosocial en los empleados de una organización.

Tabla 2.
Normatividad colombiana referente al clima organizacional

Normatividad	Descripción
Resolución 2013 de 1986	"Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo", (Secretaria Juridica Distrital, 2016).
Constitución política 1991	Referente a la conformación de la obligatoriedad de la seguridad social en su artículo 48 establece que la seguridad social es un servicio obligatorio bajo la coordinación y vigilancia el Estado, (Universidad La Gran Colombia, 2020).
Ley 100 de 1993	Se instaura el Sistema de Seguridad Social Integral, (Universidad La Gran Colombia, 2020).
Resolución 2646 de 2008	"Se establecen las responsabilidades para la identificación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgos psicosociales en el trabajo y se dictan otras disposiciones", (Universidad La Gran Colombia, 2020).
Decreto 1083 de 2015	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Titulo 10 Sistemas de Estímulos" Art. 2.2.10.7. Se estructuran los programas de bienestar de calidad de la vida de los empleados. (Mindefensa, 2020).
Decreto 2072 de 2015	"Guía Técnica General Para La Promoción, Prevención e Intervención de Los Factores Psicosociales y Sus Efectos En Población Trabajadora", (Rodríguez, 2021).
Resolución 2404 de 2019	Estructura nuevos instrumentos de medición de riesgos psicosociales en las empresas. Asimismo, instaura la aplicación de la batería de riesgo psicosocial, (Osma, Gutérrez, Sanabria, Mateus, & Otalora, 2021)

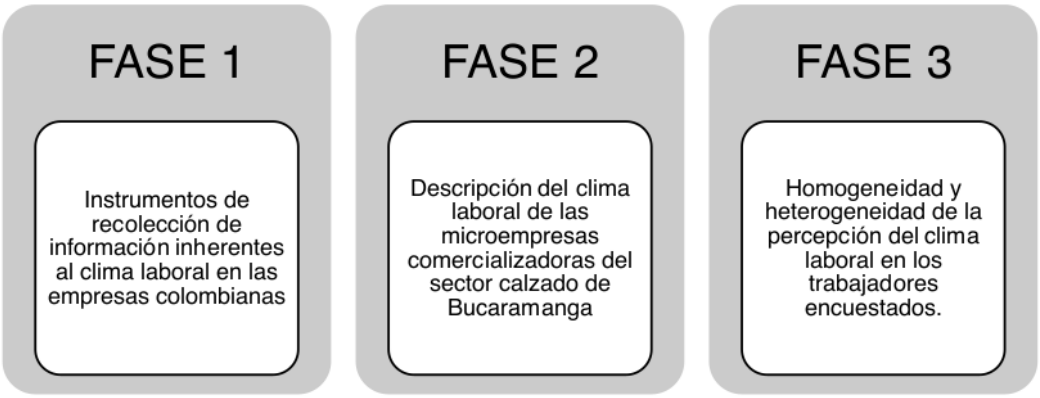
Nota: Las fuentes con las que se construyo la Tabla se encuentran citadas al interior de la misma.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El tipo de investigación es de carácter descriptivo-exploratorio compuesto de tres fases ya que permitirá detallar el clima laboral de las comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga; así mismo se analizará la homogeneidad y la heterogeneidad de la percepción del clima laboral en los trabajadores de estas microempresas. El enfoque de investigación será mixto en razón de que el enfoque cuantitativo permite la recolección de datos para posteriormente analizar el clima laboral dentro de las microempresas exponiendo las principales características de la muestra probabilística de los sujetos que participaron; mientras que el enfoque cualitativo facilita la descripción del tipo de clima laboral que se encuentra en las microempresas comercializadoras del sector calzado.

En base a lo anterior, la técnica a realizar en la investigación estará compuesta de una encuesta bajo la metodología de análisis para posteriormente aplicar pruebas estadísticas a la percepción de los empleados del clima laboral. Finalmente, la figura 1 presenta las fases del proyecto

Figura 1. Fases de la Investigación



Fuente: Autores

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

De acuerdo a los objetivos específicos se desarrollan las siguientes fases para su cumplimiento:

4.1. FASE 1. Instrumentos de recolección de información inherentes al clima laboral en las empresas colombianas

Para la identificación de los instrumentos de recolección de información inherentes al clima laboral, se utilizará como herramientas repositorios institucionales nacionales que albergan trabajos de grado; bases de datos y revistas de investigación colombianas. En ese orden de ideas, con la finalidad de recopilar la documentación más relevante se llevo a cabo un proceso de filtrado según los siguientes criterios:

1. **Título.** Tendrá mayor relevancia las fuentes de información secundaria cuyo título se relacione con los instrumentos utilizados para determinar el clima laboral en empresas colombianas.
2. **Resumen y contenido.** Análisis del resumen de cada base documental con el objetivo de seleccionar los estudios que se enmarquen en los instrumentos inherentes a la recolección del clima laboral u organizacional. Por otro lado, la lectura del contenido de los documentos, facilitara establecer un filtro sobre documentos que arrojen información sobre los métodos utilizados para identificar el clima laboral.

En consecuencia, se presenta las referencias bibliográficas que se obtuvieron de la búsqueda para el desarrollo de este objetivo, identificando el instrumento que se aplica para determinar el clima laboral.

Tabla 3.

Fuentes bibliográficas de medición de clima laboral

FUENTE BIBLIOGRAFICA	INSTRUMENTO	RESULTADOS
Alcántar, V., Maldonado-Radillo, S., Arcos, J. (2012). "Medición Del Clima Laboral Requerido Para Asegurar La Efectividad Del Sistema De Gestión De Calidad". Revista Internacional Administración & Finanzas. 5 (3). 55-68. https://ssrn.com/abstract=1954030	Cuestionario de Percepción del Clima Laboral-CPCL Técnica de escala de Likert de cinco categorías	Medición de las dimensiones de organización, interacción social, comunicación, condiciones de trabajo, identidad y pertinencia. Este modelo tiene una alta fiabilidad que posee un índice de consistencia optimo ya que cuantifica las características de los ítems y los correlaciona entre sí. No obstante, los autores recomiendan aplicar este método bajo otras herramientas de medición del clima organizacional.
Álvarez, S., Cuevas, A. (2020). "La influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de microempresas fabricantes de la industria del calzado en Lima Metropolitana, 2019". Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Modelo de Pensado, García y Ortiz	Se presenta teóricamente los modelos de Litwin y Stringer, Likert y Pensado, García y Ortiz; para posteriormente los autores aplicar el modelo de Pensado, García y Ortiz (2018) midiendo las dimensiones de relaciones sociales, aspectos organizacionales, gestión del capital humano, liderazgo, ambiente fisico. Esta herramienta obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.943 siendo una metodología congruente con respecto a sus dimensiones y variables.
Arias, W., Rivera, R., & Ceballos, K. (2017). "Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra mulocupacional de Arequipa, Perú". Interacciones. 3(2), 79-85. doi: 10.24016/2017.v3n2.74.	Escala de satisfacción Laboral propuesta por Warr Cook y Wall	El índice mide los factores intrínsecos y factores extrínseco. Finalmente, la escala es modifica añadiendo los siete niveles de respuesta de la escala de Likert: muy insatisfecho, insatisfecho, moderadamente insatisfecho, ni insatisfecho ni satisfecho, moderadamente satisfecho, satisfecho y muy satisfecho .
Arteaga, M., Illescas, D., Zumba, M. (2019). "Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda. Cuenca:" Universidad el Azuay	Modelo de Litwin y Stringer	Valoración de las nueve dimensiones del modelo empleado la Escala de Likert de cuatro puntos de respuesta. Este método arrojo un grado de confiabilidad de 0.83haciendo confiable la interpretación de los datos para la toma de decisiones.

Barría-González, J., Postigo, Á., Pérez-Luco, R., Cuesta., García-Cueto, E. (2021). "Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS". Annals of pyschology. 37(2). 168-177. https://doi.org/10.6018/analesps.417571	Escala de Clima del Ambiente Laboral Subjetivo-ECALS adaptada al modelo de Litwin y Stringer	Medición de las dimensiones de Confianza, apoyo social, retribución y satisfacción laboral con respuesta de escala Likert de cinco categorías. Este modelo propuesto por los autores representa propiedades psicométricas satisfactorias
Becerra, Y., Boyacá, P., Pulido, A. (2022). "Plan estratégico para el mejoramiento del clima organizacional de Melody Flowers SAS". Universidad Nacional Abierta y a Distancia la UNAD	Escala de Likert de cinco categorías	Se miden dimensiones referentes a la satisfacción, compromiso, trabajo en equipo, desarrollo laboral, experiencia laboral.
Beltrán, D., Téllez, G. (2018). "Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá (Colombia)". Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia. 65(1). https://doi.org/10.15446/rfmvz.v65n1.72023	Escala de Likert de cinco puntos	Los autores establecen las dimensiones a evaluar conformadas por la estructura organizacional, demandas del trabajo, desempeño, liderazgo y participación, relaciones laborales, remuneración, recompensa y contexto social; arrojando un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.90 teniendo un alto índice de confiabilidad.
Beltrán-Hernández, D., Téllez-Iregui, G., Fonseca-Pinto, D. (2021). "Técnica estadística multivariada para validar instrumento de evaluación del clima organizacional en empresas ganaderas de leche". Revista U.D.C.A. 4(1). 1-9. https://doi.org/10.31910/rudca.v24.n1.2021.1839	Escala de Likert de cinco respuestas	Se evalúan nueve dimensiones comprendidas por la estructura de la empresa, demandas, desempeño, liderazgo y participación, Relaciones laborales, remuneración, recompensa, contexto social y satisfacción laboral.
Bernal, Id., Pedraza, N., Sánchez, M. (2014). "El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico". Estudios Gerenciales. 31(2015). 8-19. http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003	Revisión de los modelos de Likert, Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick	Los modelos de medición son similares entre si al emplear dimensiones como la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad para determinar el clima laboral.

Betancourt, C., Gómez, M. (2020). "Propuesta de mejoramiento del clima organizacional para la empresa Calzado M.G S. A a través del instrumento IMCOC". Cali: Universidad Santiago de Cali	Instrumento IMCOC	Se utiliza la valoración de las dimensiones del modelo (Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control) midiendo las respuestas con la Escala de Likert con siete puntos (1: pésimo, 2: Muy malos, 3: Malos, 4: Regulares, 5: Aceptables, 6: Buenos, 7: Excelentes).
Bustamante-Ubilla, M; Lapo-Maza, M; Grandón-Avendaño, M. (2016). "Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile" Gerencia y Políticas de Salud. 15 (30). 126-151. http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco.	Escala Likert creciente de cinco puntos	La escala se conformó por cinco puntos donde el valor 1 indicaba estar en totalmente en desacuerdo con la afirmación y el cinco hace referencia a estar totalmente de acuerdo. La escala evaluó catorce dimensiones de la siguiente manera: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación, estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, comunicación, equipos y distribución de personal-insumos. Este cuestionario mide "cualidades psicométricas", recogiendo datos parcelados sobre la percepción de los empleados sobre la motivación, la gestión cultural y la responsabilidad de los altos mandos.
Cardona, D., Zambrano. (2014). "Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional". Estudios Gerenciales. 30(131). 184-189. http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007.	Estudio de las dimensiones que evalúan el clima laboral a través de un estudio sistemático de diferentes modelos entre los cuales se destaca IPAO, OSCI, ICO, OCM, c-cliou, clima GCV, MDCO, BSC, NOCT, CFK ltd.	El instrumento de medición que abarca mayores factores del clima laboral es el ICO (Indicador de Clima Organizacional) con un total de 8 factores; no obstante, este método no cuenta con propiedades psicométricas. Lo anterior deja como instrumentos más adecuados el IPAO (40 ítems), Balance Scorecard-BSC (28 ítems) y OCM (81 ítems) con siete factores cada uno; donde los dos primeros tienen estudios psicométricos con índices de confiabilidad altos.

		El autor establece que la metodología IPAO presenta mejores prestaciones con un alto índice de confiabilidad y una extensión media de prueba. Finalmente, las dimensiones que se emplearon en la mayoría de modelos fueron la toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación, recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.
Criollo, L. (2020). "Plan de optimización para el clima laboral en una empresa de producción de Ambato". Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.	Escala de Likert	Se mide las dimensiones de motivación, comunicación, compensaciones, liderazgo y condiciones de trabajo en una empresa de producción de calzado.
Cuadrado, R., Andrade, L., Ortiz, L. (2015). "Análisis del clima organizacional en el departamento de registro, aportes y subsidios de Comfenalco-Cartagena". Gerencia Libre. 2(17). 17-31. https://hdl.handle.net/10901/14005.	Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia Modelo IMCOC	Compuesto de las dimensiones tales como objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control tomando como respuestas la escala de Likert.
Delgado, T., Moya, D. (2021). "Diagnóstico de clima laboral y propuesta de un plan de acción para la Cooperativa Caja". Cuenca: Universidad del Azuay	Modelo de Litwin y Stringer	Se evaluó las nueve dimensiones de la herramienta (Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto, identidad) con la Escala de Likert con cuatro categorías. La aplicación de este modelo arrojo un valor de 0.83 de confiabilidad según el método Alfa de Cronbach
Gil, C., Agudelo, V., Valencia, A. (2018). "Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer". Revista Criterios. 25(1). 39-59.	Cuestionario de Litwin y Stringer	El cuestionario se utilizó con la escala de Likert de 1 a 4 aplicando 53 afirmaciones divididas en 9 dimensiones entre las cuales se encuentra la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

https://revistas.umariana.edu.co/index.php/Criterios/article/view/1718/1752		Esta metodología se aplica en muestreos no probabilísticos ya que se enmarca en las causas de la investigación.
Lizcano, J. (2022). "Diagnóstico de Clima Organizacional en Empresa Piscícola Fish Flow Ltda". Bogotá D.C: Universidad del Rosario	Instrumento de Medición de Clima Organizacional Colombiano-IMCOC	La investigación presenta un marco bibliográfico en el que describe los modelos de Litwin y Stringer, Likert, Test de Clima Organizacional-TECLA, encuesta ECO, Modelo de Hernán Álvarez y el IMCOC, en el cual optan por el último modelo. Asimismo, se aplica una medición de las dimensiones de objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.
Lizcano, N., Aldana, K. (2018). "Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral en tres empresas de calzado de Piedecuesta, Santander" Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana	Escala de clima Organizacional-ECO	Valoración de las dimensiones: Apoyo, confiabilidad, recompensa, confort, control y presión, cohesión. Con una escala de respuesta de cinco dimensiones (1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo). Esta herramienta aplicada a las empresas de calzado tuvo un coeficiente de Alpha de Cronbanch de 0.884 siendo una herramienta confiable.
López et al. (2020). "Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C". Coloquio de Investigación Multidisciplinaria. 8(1). 633-640. https://doi.org/10.5281/zenodo.6459506	Modelo de Litwin y Stringer	El modelo evaluó las dimensiones de estructura, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad mediante la Escala Likert de cuatro respuestas. Los autores cambian las dimensiones de cohesión por calor, riesgo por desafío con la finalidad de brindar un mejor análisis y comprensión, arrojando un Alpha de Cronbach de 0.83; por lo cual, la herramienta tiene una buena confiabilidad.
Manosalvas, C., Manosalvas, L., Nieves, J. (2015). "El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo	Chiang, Salazar y Nuñez (2007)	Medición de las dimensiones de comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, toma de decisiones,

riguroso de su relación". AD-Minister. (26). 5-15. https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1		entorno físico, compromiso y adaptación al clima empleado la escala de respuesta de Likert de 5 puntos. No obstante, el modelo propuesto no obtuvo un ajuste optimo entre las dimensiones del Clima Organizacional.
Montaña, H. (2021). "Políticas e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional como Herramienta de Mejoramiento de la Gestión Institucional en la SIJIN Caquetá con Sede en Florencia". Universidad Nacional Abierta Y A Distancia – UNAD	Guía elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la medición de clima organizacional-DAFP	Medición de siete dimensiones (Orientación organizacional, gestión estratégica del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo colaborativo, capacidad profesional, ambiente físico) midiendo las respuestas bajo la escala de Likert con cuatro items.
Moranch, C. (2019). "Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la comercializadora ecuatoriana de calzado COMECSA S.A del Cantón la Libertad, PRovincia de Santa Elena, año 2018". La libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena	Escala de Likert de cinco puntos	Medición de las variables de desempeño laboral, trabajo en equipo, estímulos, ambiente laboral, interés, toma de decisiones, objetivos y comunicación
Muñoz, C. (2016). "Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la sede principal de la empresa Cootranshuila Ltda según el instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)". Cauca: Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.	Instrumento IMCOC	Detección de los aspectos positivos y negativos del clima laboral de la empresa mediante la valoración de las dimensiones del instrumento con un índice de respuestas de tres puntos. Este instrumento tiene un alto indie de confiabilidad en la información que entrega para la toma de decisiones
. Niculita, Z. (2015). "The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees" Procedia Economics and Finance. 32. 1042-1049. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01566-X.	Sistema ECO	Se emplea la escala de Satisfacción de Warr, Cook y Wall midiendo factores intrínsecos y factores extrínsecos con los siete niveles de respuesta de la Escala de Likert. Esta herramienta tiene un índice de confiabilidad alto y una homogeneidad en los ítems de la escala; por tanto, esta herramienta es unidimensional.

Pazmay, S., Ortiz del Pino, Á. (2017). "Clima Organizacional en las Industrias ecuatorianas de calzado". Cuadernos Latinoamericano de Administración. 14(26). 39-50. https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i26.2606	Escala de Likert con cuatro dimensiones (4: siempre, 3: casi siempre, 2: rara vez y 1: nunca)	Los autores realizan una revisión bibliográfica identificando diferentes metodologías para la valoración del clima laboral destacandose los métodos de Litwin y Stringer(1968) con siete dimensiones, Fridlander u MArgulies (1969) con 8 dimensiones, Pritchard y Karasick (1973) con 10 dimensiones y el instrumento IMCOC con siete dimensiones. En base al estudio de las dimensiones los autores escogen cinco variables compuestas de las condiciones de trabajo, compensación, comunicación, liderazgo, y motivación con un coeficiente de Alpga Crobanch del 0.757 siendo una prueba útil
Poveda, A., Muñóz, C., Piñeros, F., Garzón, J., Romero, P. (2021). "Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, para el personal de la empresa Andimallas & Andimetales S.A". Zipaquirá, Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.	Método IMCOC	Medición de siete variables compuestas por la Cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, Liderazgo, Motivación, objetivos y Control con una escala de percepciones para las respuestas (altamente positiva, percepción positiva, neutral, negativa, altamente negativa).
Pedraza, N. (2020). “El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas”. Innovar. 30 (76). 9-23. 30 (76). https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191.	Modelo de Litwin y Stringe con nueve dimensiones	Se evaluaron las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, afecto, apoyo, normas, conflicto e identidad midiendo la respuesta con los cincos niveles de la escala de Likert. Este método tuvo un ajuste de 0,0085 con un alto índice de confiabilidad.
Pupo, B., Sánchez, R. (2018). "Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en instituciones de la salud pública holguinera". CCM. (4). 1128-1139. https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2017/ccm174n.pdf	Indicador Clima Organizacional-ICO. Se emplea un cuestionario desarrollado por los autores con escala de valoración Likert para las preguntas cerradas	Se evaluaron las dimensiones de liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, participación, claridad organizacional, condiciones de trabajo, recompensa, apoyo, compromiso, trabajo en equipo, estructura organizacional, seguridad

		laboral, desarrollo de carrera y cambios externos.
Altez, E., Arias, L. (2019). "Clima Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018". Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).	Litwin y Stringer	Evalúa las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Para medir las respuestas se empleó la Escala de Likert de cinco puntos

Fuente: Autores

En base a lo anterior, los modelos que suelen emplearse por su nivel de confiabilidad para la valoración del clima laboral son el modelo de Litwin y Stringer, la Escala de Likert como herramienta que se utiliza para complementar los demás modelos y el Instrumento IMCOC. Estos modelos serán explicados en los resultados

4.2. FASE 2. Descripción del clima laboral de las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga

Esta fase se encuentra enmarcada en describir el clima laboral de las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información en las unidades empresariales.

Para la selección de la muestra poblacional se calcula mediante la fórmula de muestra finita ya que se conoce la totalidad de unidades que harán parte del estudio de análisis estadístico, (Aguilar, 2005) de la siguiente forma:

Ecuación 1. *Muestra finita*

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

p = Probabilidad de Éxito
N= Tamaño de la población

q = Probabilidad de que no se presente el fenómeno en estudio (1 -p).
Z= Nivel de Confianza
d= Error de estimación

Para la ejecución del cálculo se tiene en cuenta:

- La suma de p y q debe dar 1. Por tanto, la probabilidad de éxito será del 50% (p) y la probabilidad de que no se presente el fenómeno será del 50% (q).
- El tamaño de las empresas de calzado corresponde a 1042 compañías en el área metropolitana de Bucaramanga.
- La Tabla 4 presenta el cálculo de los valores que se incorporan en la tabla correspondientes al área de la curva de Z según (Aguilar, 2005) y el error de estimación (%) según el nivel de confianza.

Tabla 4.
Valores para el porcentaje de error

%	Nivel de Confianza	Valor de Z calculados en tablas
1	99%	2.58
5	95%	1.96
10	90%	1.645
15	85%	1.44
20	80%	1.28
25	75%	1.15

Fuente: Tomado de (Aguilar, 2005)

En el municipio de Bucaramanga según la Cámara de Comercio se encuentran 1338 microempresas dedicadas al comercio de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos. Al usar la fórmula para el cálculo de la población se obtiene un valor de 64 empresas con un nivel de confianza del 90% y un error de estimación del 10% como se observa a continuación

$$\frac{1338 * (1.645)^2 * 50\% * 50\%}{(0{,}1)^2 * (1338 - 1) + 1.645^2 * 50\% * 50\%} = 64$$

4.3. FASE 3. Homogeneidad y heterogeneidad de la percepción del clima laboral en los trabajadores encuestados.

El análisis de la homogeneidad y la heterogeneidad de la percepción del clima laboral se realizará una encuesta de una sola pregunta a los trabajadores de las

microempresas del sector calzado de Bucaramanga basada en los tipos de clima organizacional que describe la Teoría de Likert descrita anteriormente en el marco teórico de la investigación (ver Tabla 5).

Tabla 5.
Tipos y Sistemas de clima organizacional en empresas

TIPO DE CLIMA LABORAL	SISTEMAS
AUTORITARIO	1. Autoritario explotador 2. Autoritarismo paternalista
PARTICIPATIVO	1. Consultivo 2. Participación en grupo

Fuente: Jiménez (2015).

Luego de la realización de la encuesta se sistematizará la información para posteriormente hallar la homogeneidad y heterogeneidad a partir del índice de variación cualitativa (IVC), el cual se obtiene mediante la siguiente formula:

$$IVC = \frac{1 - \sum Pi^2}{(k-1)/k}$$

Donde k corresponde al número de modalidades de la variable y Pi la frecuencia relativa asociada a cada una de ellas. Cabe decir, que entre mayor sea la distancia entre los valores de las variables referente a su media aritmética se consideran más dispersas los datos; en su defecto cuanto menor sea se considera más homogénea.

Esta variable indica el grado en que los casos se encuentran dispersos en las diferentes modalidades; si este índice alcanza su máximo (IVC=1) las frecuencias relativas son iguales para todas las modalidades de la variable presentando una distribución uniforme de máxima dispersión. El IVC será igual a cero en el caso en el que todos los casos tuviesen el mismo valor generando una dispersión nula, (Universidad de Valencia, S.f).

5. RESULTADOS

5.1. Instrumentos de recolección de información inherentes al clima laboral en las empresas colombianas

Autores como Cardona y Zambrano (2014) argumentan que el clima organizacional ha sido analizado bajo una metodología compuesta de tres fases, encontrándose en un primer nivel la valoración que evalúa los aspectos organizacionales resultado de la percepción que tienen los empleados de la empresa en la que ejercen sus labores; como segundo nivel se realiza la valoración del funcionamiento de la compañía mediante un esquema cognoscitivo del. Finalmente, el ultimo nivel identifica el nivel de convivencia que hay en el personal y situaciones que se enmarquen en el ambiente laboral de la compañía.

Niculita (2015) establece que el clima organizacional se mide mediante un método de recolección aplicado al talento humano que reúna un conjunto de percepciones por el personal valorando el ambiente o contexto organizacional en el que lleva a cabo las funciones que ejerce su cargo según sus experiencias de rutina, vivencias, procesos y situaciones laborales que advierten en su organización. En ese sentido, el clima organizacional incide directamente en las actitudes de los empleados, su rendimiento, resultados, desempeño y servicios que ofrece la compañía hacia los usuarios, (Pedraza, 2020).

Entre las principales dimensiones empleadas para la valoración del clima organizacional Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, & Grandón-Avendaño, (2016), señalan como ejemplos la “autonomía, cohesión, reducción del miedo, incremento de seguridad, colaboración, dirección, responsabilidad, recompensas, motivación, justicia, normas, mejora continua, formalización organizacional, formación e interacción social”. A su vez, los autores argumentan que el modelo de Litwin y

Stringer (1968) para la identificación del clima laboral permite incorporar estos factores en mayor medida.

El método de Litwin y Stringer explica las conductas del personal de trabajo de una empresa mediante el empleo de conceptos como la motivación y el clima en el que se ejerce las funciones laborales; por ende, los autores describen las situaciones y ambientes que influyen en la percepción del individuo sobre la empresa, (Gil, Agudelo, & Valencia, 2018). Litwin y Stringer establece nueve dimensiones relacionadas para la medición del clima laboral en una empresa:

- Estructura: Se encuentra relacionada con las reglas, formalismos, políticas, regulaciones y obligaciones de una compañía.
- Responsabilidad: Percepción que tiene el empleado sobre el cumplimiento de las funciones laborales, la toma de decisiones individuales y la creación de exigencias propias.
- Recompensa: Hace referencia a los estímulos que reciben los empleados por llevar a cabo de manera óptima las funciones del puesto del trabajo. En otras palabras, es la manera en la que la compañía emplea más el premio que el castigo.
- Riesgo: Se enmarca en el sentimiento que tiene el personal de una empresa en cuanto a los desafíos que se derivan de su puesto laboral. En concordancia, responde a los retos que son implementados por la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Calor: Hace parte de la percepción de los empleados a la existencia de un ambiente laboral optimo que cuente con relaciones sociales positivas en todos los niveles organizativos.
- Apoyo: Sentimiento referente al espíritu de ayuda de parte de los altos mandos y sus empleados.

- Desempeño: Se define como la importancia que da la empresa sobre las metas implícitas y explicitas de rendimiento
- Conflicto: Grado en el cual los miembros que hacen parte de una compañía aceptan la diversidad de opiniones entorno a una problemática brindando soluciones.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la empresa

El modelo de Likert argumenta que las conductas de los trabajadores son condicionadas por la apreciación que tienen de la dinámica administrativa y las condiciones laborales en la cual se desenvuelven, según su modelo hay tres tipos de dimensiones que miden la perspectiva sobre el clima organizacional conocidas como variables causales, intermedias y finales (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2014).

En base a lo anterior, para medir las variables del método de Likert se emplea un cuestionario que se aplica para medir el clima organizacional de una empresa empleado en proyectos de investigación que requieren de fundamentos científicos, (Jiménez, 2015). En ese método, Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando: Forma en la cual se ejerce el liderazgo en una empresa para incidir en el cumplimiento de las metas organizacionales por parte de los empleados.
- Fuerzas motivacionales: Actividades, acciones y/o estrategias que se llevan a cabo en la organización para motivar a los empleados.
- Comunicación: Establece el estado, procesos o los distintos tipos de comunicación que se desarrollan en la organización.
- Influencia: Determina la relación entre el supervisor y el empleado de una empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Toma de decisiones: Evalúa la pertenencia e inclusión en las que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades en los niveles organizativos.
- Planificación: Conocida como la estrategia que se utiliza para la construcción y establecimiento de los objetivos organizacionales.
- Control: Forma en la cual se ejecuta y distribuye el control en los diferentes estratos organizacionales.
- Rendimiento y perfeccionamiento: Se enmarcan en la planificación y formación deseada.

En concordancia con lo anterior, el instrumento de Likert tiene como objetivo conocer el "estilo operacional" mediante la valoración de las dimensiones anteriormente descritas y a través de una metodología que presente varias opciones por cada concepto. Este método arroja las tendencias de ambientes laborales que se desarrollan en una empresa, (Jiménez, 2015) (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo) explicados en el inciso 2.1.1.

Finalmente, el modelo de Likert establece una escala del 1 al 4 para el análisis de la información recolectada

Tabla 6.
Niveles de percepción de acuerdo al modelo de Likert

PERCEPCIÓN DE CADA ÍTEM	VALOR NUMÉRICO	NIVEL DE PERCEPCIÓN
Muy de acuerdo	4	Muy favorable
De acuerdo	3	Favorable
En desacuerdo	2	Desfavorable
Muy en desacuerdo	1	Muy desfavorable

Fuente: Gil, Agudelo, & Valencia (2018).

Por otro lado, el "Instrumento de Medición del Clima Organizacional o Modelo IMCOC" fue creado en los años ochenta por la Universidad del Rosario, cuyo propósito es brindar una fundamentación de la forma en la que el personal de una empresa percibe el clima laboral, (Cuadrado, Andrade, & Ortiz, 2015). Este modelo,

adopta una serie de dimensiones como la cooperación, objetivos, liderazgo, toma de decisiones, relaciones sociales, motivación y el control (ver Tabla 6)

Tabla 7.
Dimensiones del Modelo IMCOC

DIMENSIÓN	ASPECTOS RELEVANTES
OBJETIVOS	Esta dimensión permite identificar el nivel de conocimiento sobre los objetivos organizacionales y como el empleado se identifica con ellos a través de la "satisfacción de sus necesidades y la pertenencia que tiene en la empresa". Asimismo, valora la frecuencia con la que el empleado desarrolla sus responsabilidades laborales con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa; como también, da paso a determinar el nivel de comunicación referente a las políticas de la compañía.
COOPERACIÓN	Identifica el nivel de procesos asociativos entre el personal de trabajo con la finalidad de cumplir con las metas organizacionales. para empresas se mide bajo el esquema de relaciones formales midiendo los comportamientos de colaboración y el deseo de establecer asociaciones entre compañeros
LIDERAZGO	Las preguntas que giran entorno de esta dimensión da paso a cuantificar la percepción que tienen los empleados de sus jefes, la manera en la que ejercen el "liderazgo formal" y sus conductas-comportamientos. En concordancia, el liderazgo permite medir la relación existente entre los superiores con la realización de funciones de sus empleados y el estilo de liderazgo que se desarrolla en la empresa.
TOMA DE DECISIONES	Subproceso que arroja el nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa para el cumplimiento de las metas organizacionales y según el tipo de liderazgo que lleve a cabo el jefe en dirección.
RELACIONES INTERPERSONALES	Esta dimensión faculta de determinar la forma en la que los empleados establecen sus relaciones de forma informal con sus demás compañeros, así como el carácter de las mismas. Las peguntas se enmarcan en medir los comportamientos y actitudes al momento de interactuar entre los niveles organizativos de la compañía.
MOTIVACIÓN	Da paso a identificar los modos en que se estimulan a los empleados, ya sean salariales, económicos, sociales y/o simbólicas. Asimismo, señala el nivel de satisfacción de los empleados, las condiciones de elementos e indicadores motivacionales.
CONTROL	Esta dimensión se enmarca en hallar la periodicidad en la que se lleva a cabo acciones de control, las actitudes de los empleados frente a estos métodos y la manera en la que se ejerce el control de los procesos por parte de jefes y/o supervisores.

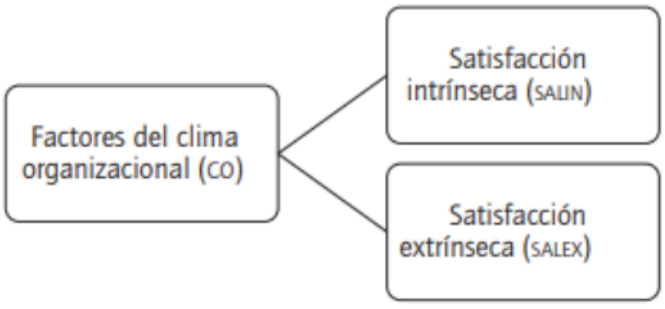
Fuente: Adaptado de (Cuadrado, Andrade, & Ortiz, 2015)

Autores como Lizcano (2022) argumentan que en Colombia a partir de los 70's se han relacionado estudios para determinar el clima laboral mediante los modelos de Likert, el Tecla (mide siete dimensiones conformadas por la conformidad, responsabilidad, excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario) y el IMCOC, los cuales han tenido algunas modificaciones enmarcadas en la percepción del clima y sus dimensiones. De esto modelos la herramienta IMCOC ha sido aplicada en las consultorías que se realizan a las empresas de diferente conformación, actividad económica y tamaño.

Añadido a lo anterior, este modelo presenta un total de 176 estudios en empresas colombianas en un periodo que abarca desde 1980-2005 (Lizcano, 2022).

Autores como Pedraza (2020) argumentan que el clima laboral esta conformados por factores y variables de satisfacción intrínseca y extrínseca del personal (ver Fig. 4). En ese sentido, la satisfacción laboral intrínseca mide las emociones y actitudes de los empleados frente a los resultados que deben dar en la organización a través del cargo que desempeñan; a su vez, la satisfacción extrínseca describe el bienestar y compromiso del trabajador en su desempeño y productividad laboral.

Figura 2. Modelo de estudio del clima laboral



Fuente: Pedraza (2020).

En concordancia para medir la satisfacción laboral se emplea la escala de medición de Warr, Cook y Wall propuesta en 1979, (Pedraza, 2020). Esta teoría se enmarca en factores higiénicos que inciden en la satisfacción extrínseca y factores de motivación como fuentes de satisfacción intrínseca mediante una escala bidimensional, (Arias, Rivera, & Ceballo, 2017).

5.2. Descripción del clima laboral de las microempresas comercializadoras del sector calzado de Bucaramanga

A partir de la información recolectada la descripción del clima laboral se realizó una encuesta compuesta de un cuestionario que mezcla la Escala de Likert y el cuestionario IMCOC teniendo en cuenta las siguientes variables

Tabla 8.
Estructura del cuestionario IMCOC según variables

Variables	ITEMS en el Cuestionario
Objetivos	1, 2, 3, 4
Cooperación	5, 6, 7
Liderazgo	8, 9, 10, 11
Toma de decisiones	12, 13, 14
Relaciones interpersonales	15, 16, 17, 18
Motivación	19, 20, 21 22, 23.
Control	24, 25, 26

Fuente: Autores

Para medir las variables se utilizó el índice Likert estableciendo para cada pregunta una escala del 1 al 4 que facilita el análisis de la información recolectada. Este cuestionario de preguntas cerradas se llevo a cabo mediante la aplicación de Formularios de Google. En base a lo anterior, se obtuvo el consolidado de las siguientes preguntas

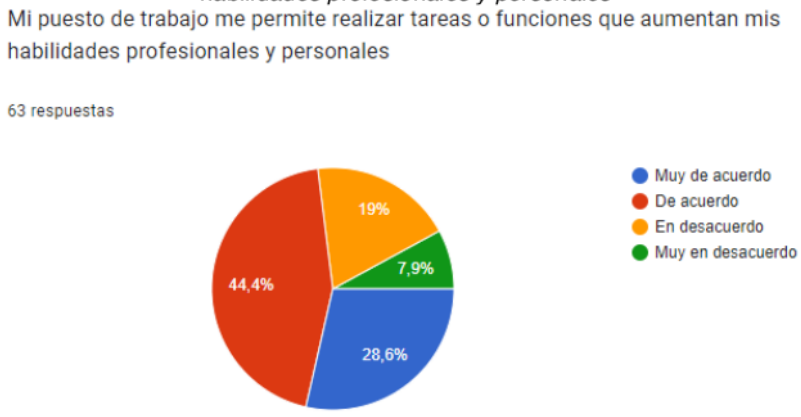
Figura 3. Recibo acertadamente las indicaciones que realizan mis superiores respecto a mis funciones laborales



Fuente: Autores

El 54,7% de la población encuestadas se encuentran muy de acuerdo frente a las indicaciones que efectúan los superiores respecto al desarrollo de las funciones laborales que deben llevar a cabo, el 32,8% se encuentran de acuerdo y el 10,9% están en desacuerdo. En base a lo anterior, una gran parte de los trabajadores encuestados se sienten conformes con la explicación de sus funciones dentro de los objetivos organizacionales de las empresas.

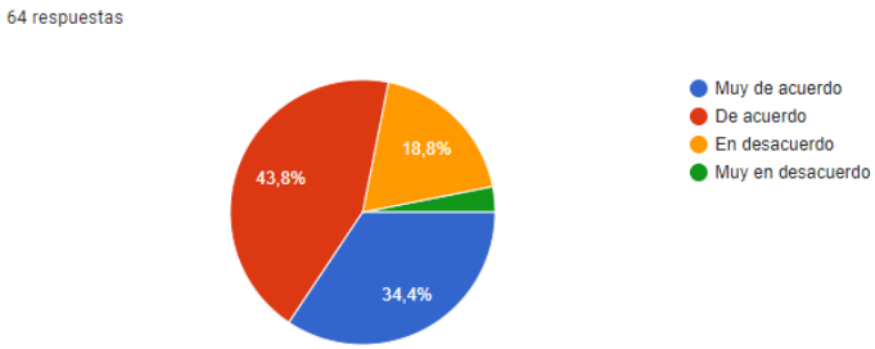
Figura 4. Mi puesto de trabajo me permite realizar tareas o funciones que aumentan mis habilidades profesionales y personales



Fuente: Autores

El 44,4% de los empleados se sienten de acuerdo respecto a que la realización de tareas les permite incrementar las habilidades profesionales y personales, el 28,6% se encuentran muy de acuerdo, el 19% y el 7,9% en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente. Por tanto, la mayoría de las empresas encaminan sus objetivos organizacionales hacia un incremento de las capacidades laborales, generando un mayor sentido de pertenencia en sus trabajadores conllevando a una baja rotación de personal.

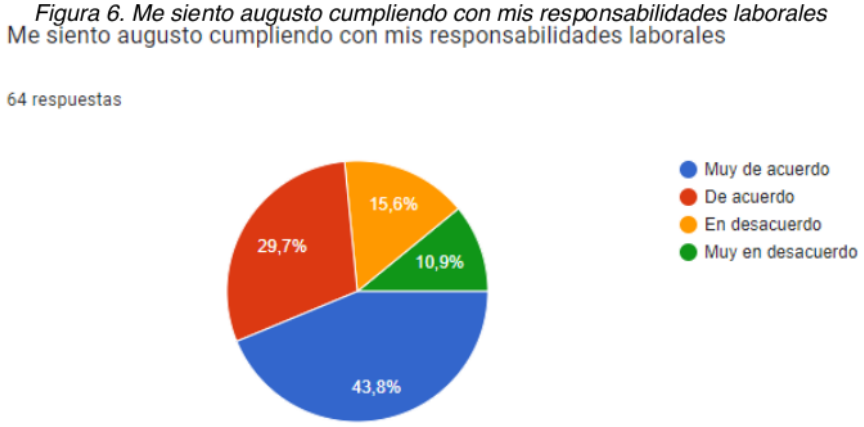
Figura 5. Me identifico con las metas organizacionales de la empresa



Fuente: Autores

Frente a la identificación de los empleados con las metas organizacionales el 43,8% se sienten muy de acuerdo y el 34,4% muy de acuerdo, permitiendo que el personal fije sus objetivos personales con los organizacionales dando paso a un mayor compromiso, sentido de pertenencia y satisfacción laboral; no obstante, el 18,8% se sienten en desacuerdo con las empresas en las que desarrollan sus funciones laborales.

Figura 6. Me siento augusto cumpliendo con mis responsabilidades laborales



Fuente: Autores

Arraigado a lo anterior, el 43,8% del personal encuestado se siente augusto con el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, mientras que el 29,7% se siente de acuerdo produciendo un clima laboral positivo en el que los empleados tienen un mayor compromiso con los objetivos de la empresa. Sin embargo, el 15,6% y 10,9% se sienten en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente, siendo necesario establecer mejoras en aquellas empresas donde sus empleados no se sienten interiorizados dentro de las metas organizacionales.

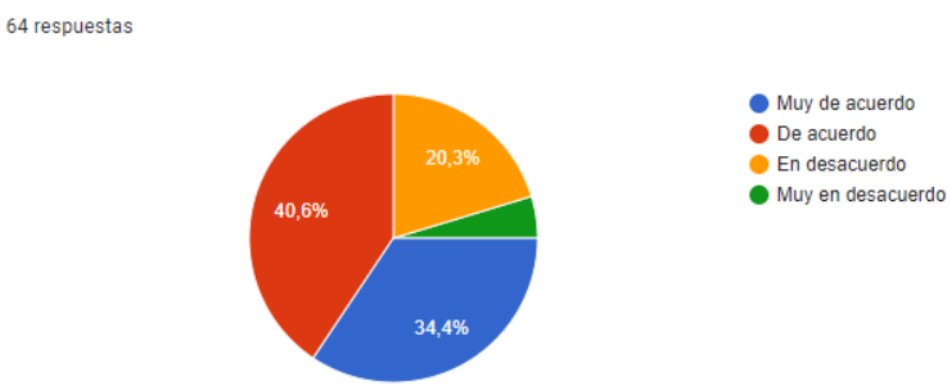
Figura 7. Existe comunicación y cooperación entre los empleados



Fuente: Autores

Dentro de las empresas se pudo observar que los empleados cuentan con buena comunicación y relaciones interpersonales en función de los objetivos organizacionales ya que el 34,4% y el 48,4% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo derivando la generación de espacios de confianza donde se pueden solventar posibles problemáticas que se derivan del espacio laboral y/o solicitar ayuda en sus asuntos personales.

Figura 8. Existe compromiso colectivo para realizar un trabajo de calidad



Fuente: Autores

Frente al establecimiento de un compromiso colectivo que conlleve a la realización de un trabajo de calidad el 40,6% y 34,3% de los encuestados se sienten de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente dando paso a una mayor productividad donde los empleados cooperan positivamente para alcanzar las metas comerciales. Sin embargo, el 20,3% se encuentra en desacuerdo con la realización de un trabajo de calidad, vislumbrado posibles escenarios donde se maneje una mayor carga laboral y/o horarios extensos, reduciendo la motivación producto de un mayor desgaste.

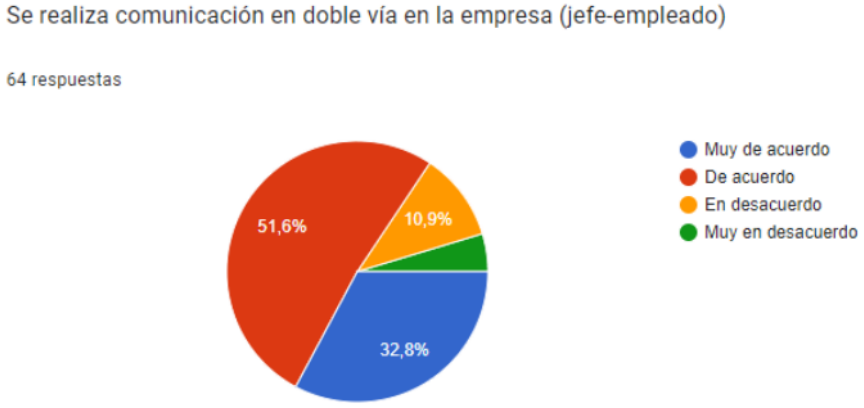
Figura 9. Se promueve el trabajo en equipo y la coordinación en equipo



Fuente: Autores

El 32,8% se encuentran muy de acuerdo con la promoción de trabajo en equipo y la coordinación en equipo, el 37,5% están de acuerdo, el 20,3% en desacuerdo y el 9,4% en muy en desacuerdo. Si bien, existe una parte donde el trabajo en equipo no se desarrolla la mayoría de los encuestados se da paso a la facilitar un clima donde se pueden presentar casos de rivalidades entre empleados.

Figura 10. Se realiza comunicación en doble vía en la empresa (jefe-empleado)

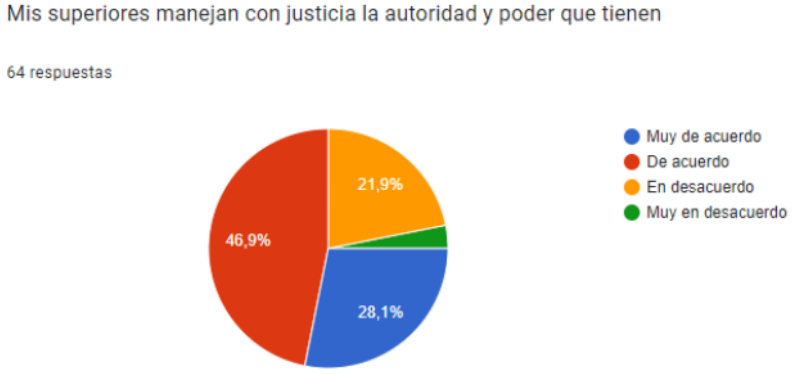


Fuente: Autores

El 51,6% de los empleados están de acuerdo con la comunicación en doble vía en la empresa y el 32,8% se encuentran muy de acuerdo. Este panorama denota un

grado de confianza alto entre los jefes-empleados, promoviendo una mayor motivación a través de relaciones interpersonales positivas basadas en el trabajo en equipo.

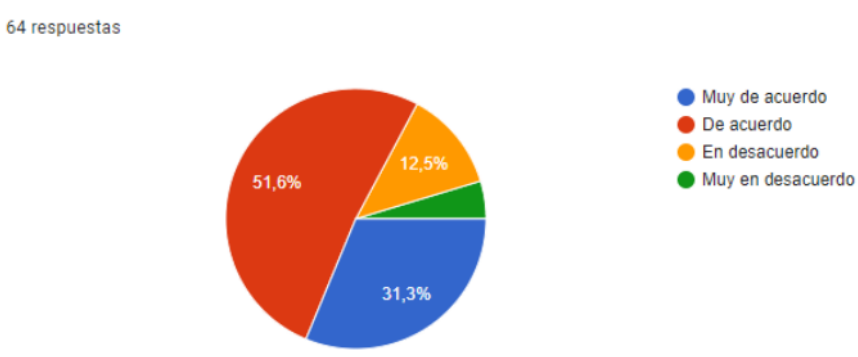
Figura 11. Mis superiores manejan con justicia la autoridad y poder que tienen



Fuente: Autores

Frente al manejo de la autoridad y el poder el 46,9% de los encuestados se encuentran de acuerdo con que se realiza con justicia y el 28,1% están muy de acuerdo; por tanto, no se desarrolla la tendencia de un liderazgo autoritario percibiéndose comportamientos de justicia ejerciendo un trato igualitario para todos los empleados y equitativo en la toma de decisiones.

Figura 12. Mis jefes se caracterizan por ser más facilitadores que hacedores o ejecutores



Fuente: Autores

Los jefes de las microempresas se consideran facilitadores, ya que el 51,6% y 31,3% se sienten de acuerdo y muy de acuerdo (respectivamente) frente a esta afirmación; por lo cual, este tipo de liderazgo permite una comunicación en dos vías brindando información suficiente ante consultas, orientando la formación de nuevos liderazgos y construyendo vínculos de cooperación entre el equipo laboral.

Figura 13. Mis jefes tienen bajo protagonismo; generalmente se dedican a asesorar sobre el desarrollo de mis funciones



Fuente: Autores

Según las encuestas aplicadas el 51,6% están de acuerdo con el bajo protagonismo de sus jefes dedicando al asesoramiento de sus funciones laborales; asimismo el 20,3% se hallan muy de acuerdo, denotando una buena comunicación y apoyo dentro de los equipos de trabajo en pro de cumplir con las metas organizacionales. Cabe mencionar la dependencia de algunos jefes frente a la autoridad que establece su cargo, ya que el 23,4% se encuentran en desacuerdo con esta afirmación.

Figura 14. Se presentan espacios y/o escenarios en los que se toma en cuenta el empleado para las decisiones de la microempresa



Fuente: Autores.

Frente a la toma de decisiones los empleados están de acuerdo (51,1%) y muy de acuerdo (23,4%) con la generación de espacios en los que se tienen en cuenta sus opiniones promoviendo una cultura de colaboración, en la que los empleados tienen un mayor interés por el cumplimiento de los objetivos organizacionales, dando paso a la generación de un clima laboral en el que se solventan las decisiones incluyendo a todo el personal. No obstante, el 21,9% de los empleados se encuentran en desacuerdo frente a la inclusión del personal en la toma de decisiones.

Figura 15. Mis opiniones o recomendaciones son tomadas en cuenta por la microempresa para la toma de decisiones



Fuente: Autores

Arraigado a lo anterior, el 46,9% de los encuestados opinan estar de acuerdo respecto a que las microempresas toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones mientras que el 35,9% se encuentran muy de acuerdo; permitiendo que en los empleados se cree un sentido de pertenencia y lealtad con las metas organizacionales de las compañías. Asimismo, faculta la consolidación de una cultura de colaboración enmarcada en el interés y participación.

Figura 16. Participó activamente en las decisiones organizacionales que me afectan a mí y a mi trabajo.



Fuente: Autores.

Frente a la participación en las decisiones organizacionales que afectan al personal y su trabajo el 48,4% están de acuerdo con que se desarrolla de una forma activa y el 31,3% se sientes muy de acuerdo, reduciendo los problemas que se pueden producir por una inadecuada comunicación en la cual se caracteriza un modelo autoritario unidireccional. No obstante, el 20,3% está en desacuerdo, deslumbrando que en algunas compañías no se llevan procesos en el que los empleados puedan participar frente a aspectos que afectan su vida laboral.

Figura 17. Se han presentado escenarios de rivalidad entre los empleados



Fuente: Autores.

En el caso de manejo de relaciones interpersonales entre los empleados, el 37,5% y el 9,4% opinan estar en desacuerdo y muy en desacuerdo frente a la generación de escenarios de rivalidad laboral; no obstante, el 34,4% está de acuerdo y muy de acuerdo (18,8%) con haber ocurrido escenarios de rivalidad entre compañeros. Si bien las empresas generan espacios de toma de decisiones, promueven el trabajo en equipo existen casos donde se genera rivalidad aumentando el estrés laboral.

Figura 18. Soluciono con mis compañeros y superiores los problemas laborales que se me presentan



Fuente: Autores.

Aunque en las empresas se presenten escenarios de rivalidad los empleados opinaron estar de acuerdo (53,1%) y muy de acuerdo (26,6%) frente a la solución de problemas laborales, creando un ambiente laboral positivo que da paso a solventar dificultades que puedan ocasionar altos grados de rotación de personal. Sin embargo, el 14,1% están en desacuerdo, siendo necesario intervenciones y/o estrategias que permitan relaciones interpersonales en las que se priorizan la solución de problemáticas y/o la negociación ante conflictos.

Figura 19. Mantengo una buena relación con mis compañeros y superiores



Fuente: Autores.

El 47,6% de los encuestados están de acuerdo y el 33,3% muy de acuerdo en que se mantiene una buena relación entre compañeros y superiores, denotando relaciones interpersonales positivas que permiten llevar un ambiente laboral en el cual los empleados pueden desarrollar sus funciones y solventar las dificultades con sus compañeros. Sin embargo, el 15,9% están en desacuerdo frente a la generación de buenas relaciones en las empresas donde laboran observándose un ambiente laboral negativo que presenta tensiones entorpeciendo el trabajo en equipo.

Figura 20. Existe un grado de confianza entre mis superiores y sus empleados



Fuente: Autores.

Frente al grado de confianza entre superiores-empleados el 54,7% se encuentran de acuerdo y el 29,7% muy de acuerdo, siendo un factor derivado de los espacios en los que se toma en cuenta a los trabajadores para las decisiones organizacionales. Por otro lado, da paso a la creación de lazos positivos donde se refuerza el trabajo en equipo y se incentiva al aumento de la productividad laboral.

Figura 21. ¿La empresa cuenta con un sistema formal de promoción y crecimiento de sus trabajadores?



Fuente: Autores.

Las empresas manejan un sistema formal de promoción y crecimiento laboral optimo ya que el 50% se encuentran de acuerdo y el 32,8% muy de acuerdo, derivando una mayor motivación en los empleados y sentido de pertinencia al desarrollar estrategias que den paso al incremento de las capacidades y habilidades laborales; a su vez, facilita un incremento en el rendimiento y productividad.

Figura 22. ¿Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo?



Fuente: Autores.

Arraigado a lo anterior, frente a estrategias de motivación como recompensas y estímulos los empleados se sienten de acuerdo (50,8%) y muy de acuerdo (28,6%) con que son mayores a los llamados de atención y críticas laborales; lo cual, destaca un trabajo de calidad por parte de los trabajadores donde se sienten satisfechos con el cumplimiento de las metas organizacionales, a la vez que reciben incentivos encaminados a la mejora de su rendimiento y productividad. Sin embargo, el 14,3% se encuentra en desacuerdo, permitiendo ver que en algunas empresas se generan ambientes laborales donde los incentivos son menores incidiendo en la retención del personal.

Figura 23. El personal es recompensado en proporción a su desempeño en el trabajo.



Fuente: Autores.

El 51,6% de los encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo (29,7%) frente a que son recompensados en proporción a su desempeño laboral; constituyendo fortalezas enmarcadas en la satisfacción por el cumplimiento de las labores y en la importancia que le dan los empleados al incremento de su productividad. Lo anterior genera impactos positivos en el sentido de pertenencia que tienen los empleados con las metas organizacionales de las microempresas.

Figura 24. Son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo



Fuente: Autores.

Para los empleados son suficientes las recompensas y reconocimiento que reciben por realizar un buen trabajo ya que el 46,9% se encuentra de acuerdo y el 29,7% muy de acuerdo, produciendo un mayor sentido de pertenencia en aquellas empresas que llevan a cabo estrategias de motivación laboral. Cae mencionar, que el 20,3% de los encuestados se encuentran en desacuerdo, denotando la falta de estrategias que recompense la productividad laboral.

Figura 25. Me siento conforme con mi trabajo



Fuente: Autores.

En ese orden de ideas, el 39,1% de los empleados están de acuerdo y muy de acuerdo (34,4%) frente a sentirse conforme con su trabajo, siendo resultado de la realización de estrategias motivacionales que permite a los empleados sentir una mayor satisfacción en el cumplimiento de las metas comerciales de las microempresas; a su vez, se genera un mayor sentido de pertenencia reduciendo la rotación del personal. No obstante, hay compañías que no producen un mayor confort en los empleados producto de la falta de estrategias motivacionales.

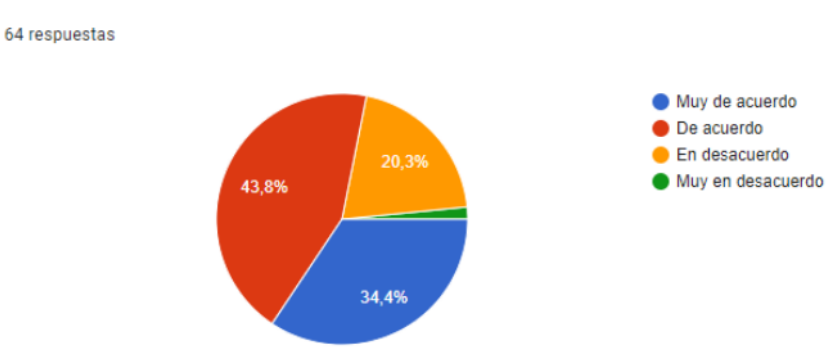
Figura 26. Mi trabajo tiene seguimiento constante por parte de mis jefes



Fuente: Autores.

En un contexto de estrategias de control los encuestados se encuentran de acuerdo (59,4%) y muy de acuerdo (29,7%) con el seguimiento que les realizan por parte de sus jefes. En ese sentido, el seguimiento está relacionado con el estilo de liderazgo que maneja el jefe existiendo un grado de aceptación frente al comportamiento que ejerce como agente de control. Cabe mencionar, que algunos de los encuestados perciben algún nivel de insatisfacción por la manera como el jefe realiza esta función ya que el 10,9% se encuentran en desacuerdo.

Figura 27. Conozco los resultados del seguimiento de mis funciones laborales



Fuente: Autores.

El 43,8% de los empleados se encuentran de acuerdo mientras que el 34,4% muy de acuerdo respecto a la realización de procesos de retroalimentación que les permita conocer los resultados del seguimiento a sus actividades laborales efectuado por los jefes. Lo anterior, produce que los trabajadores conozcan sus aciertos y debilidades para posteriormente mejorar en las competencias en las que están fallando; dando paso a un incremento de la productividad laboral.

Figura 28. Me parecen adecuados los mecanismos de control que desarrolla mi jefe



Fuente: Autores

Finalmente, el 51,6% de los encuestados están de acuerdo con los mecanismos de control desarrollados por los jefes de las microempresas; a su vez, el 28,1% se sienten muy de acuerdo con estos mecanismos siendo adecuados para el control de sus actividades. En ese sentido, se destacan las capacidades de los jefes por integrar a sus empleados en pro de los objetivos organizacionales a pesar de las diferencias interpersonales que se puedan llegar a generar.

A partir de la información recolectada se presenta un resumen de cada dimensión evaluada (ver Tabla 9).

Tabla 9.

Análisis de cada dimensión IMCOC

DIMENSIÓN	ASPECTOS RELEVANTES
OBJETIVOS	De acuerdo con los resultados, en las empresas se realizan procesos donde se informan a los trabajadores sobre sus funciones laborales a través de indicaciones acertadas; asimismo, los puestos de trabajo dan paso a la realización de tareas que incrementan las habilidades profesionales y personales generando que los empleados se logren sentir identificados con las metas organizacionales y permita dar un cumplimiento con las responsabilidades designadas a cada empleado.
COOPERACIÓN	Referente a esta aseveración, los resultados en la encuesta arrojan que existe un ambiente positivo de ayuda mediante un compromiso colectivo que facilita la generación de un nivel de confianza entre los empleados que les permite trabajar en equipo. Sin embargo, se identificó que en algunas microempresas hay dificultades en la cooperación entre los empleados, siendo posible la existencia de rivalidades derivando un ambiente laboral negativo.
LIDERAZGO	Según los resultados, no se logra definir un concepto general del tipo de liderazgo desarrollado en las microempresas ya que apunta a ser consultivo y a tomar en cuenta la participación en grupo; a su vez, existen casos donde los modelos corresponde a la promoción de recompensas y castigos, como también a casos de liderazgo autoritario caracterizado por un alto protagonismo. No obstante, se logra destacar la comunicación en dos vías y el apoyo del líder en los equipos de trabajo
TOMA DE DECISIONES	Esta dimensión nos indica que en las microempresas se desarrollan procesos de participación en grupo y/o consultivo en el que los empleados pueden opinar en la toma de decisiones; sin embargo, algunos de los encuestados indicaron que no hacen parte activamente en la toma de decisiones generándose un clima laboral autoritario.
RELACIONES INTERPERSONALES	El análisis de esta dimensión se logró determinar que existen estrategias que permite solventar los conflictos entre compañeros y superiores, a su vez se maneja un alto grado de confianza entre jefes-empleados manteniéndose una buena relación entre ellos. No obstante, se logró identificar la generación de escenarios de rivalidad entre los empleados siendo necesario el desarrollo de actividades que permitan relaciones interpersonales en las que se priorizan la solución de problemáticas.
MOTIVACIÓN	El factor motivacional en las microempresas es positivo ya que se promueve el crecimiento de los trabajadores, recompensas y estímulos en proporción del desempeño laboral. En ese orden de ideas, la percepción de los empleados frente a la retribución de recompensas por el desarrollo de un buen trabajo es aceptable, aunque una parte de los encuestados consideran que es bajo derivando que algunos empleados no se sientan conformes con su trabajo.
CONTROL	Existe conformidad respecto a los mecanismos de control realizados por los jefes; por tanto, los empleados aceptan este tipo de liderazgo en

	donde el jefe se considera como su mayor evaluador con quien pueden comunicar sus dificultades laborales; además se desarrollan procesos de retroalimentación donde los empleados conocen los resultados del seguimiento de sus funciones. Cabe mencionar que para algunos encuestados no se desarrollan óptimamente estos procesos de control.

Fuente: Autores

De acuerdo con el instrumento de recolección aplicado, se pueden identificar una clase de problemáticas puntuales las cuales deben ser intervenidas mediante la realización de planes y estrategias que mejoren el clima laboral en empresas donde:

1. La toma de decisiones sea centralizada por los líderes.
2. Las relaciones interpersonales sean negativas produciendo rivalidades entre los empleados entorpeciendo un trabajo colaborativo.
3. Retribución y exceso de trabajo donde las recompensas y estímulos son menores a los llamados de atención y críticas hacia el trabajo.
4. Procesos de control donde no se realizan la retroalimentación del proceso de seguimiento.

5.3. Homogeneidad y heterogeneidad de la percepción del clima laboral en los trabajadores encuestados.

Posteriormente a la aplicación del instrumento IMCOC, se dirigió una encuesta las mismas empresas con una sola pregunta de pregunta cerrada (ver Anexo A). arrojando los siguientes datos referente a la percepción del clima laboral en las empresas para una muestra de 63 encuestados

Tabla 10.
Sistematización de la percepción del clima laboral

TIPO DE CLIMA LABORAL	NUMERO DE VOTOS (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)	PORCENTAJE
Autoritario explotador	10	0,15	15,9%
Autoritario paternalista	11	0,17	17,5%
Consultivo	21	0,33	33,3%
Participación en grupo	21	0,33	33,3%

Fuente: Autores

A partir de la información registrada se da paso a calcular el Índice de Variación Cualitativa (IVC)

$$IVC = \frac{1 - (0{,}15^2 + 0{,}17^2 + 0{,}33^2 + 0{,}33^2)}{(4-1)/4} = 0{,}9744$$

El valor del IVC correspondió a 0,9744 aproximándose a 1, por lo cual la homogeneidad y heterogeneidad tienen a tener distribución uniforme, contribuyendo a una mayor dispersión. En otras palabras, la muestra tiene una percepción heterogénea, ya que en algunas empresas se realizan estrategias que contribuyen a un ambiente laboral donde los empleados participan en los espacios de toma de decisiones y se realizan estrategias de motivación a los empleados.

A su vez, algunas empresas se basan en el modelo donde centran todo el poder decisorio en los líderes; como también escenarios donde se dan mayores incentivos a empleados que cumplan con una mejor productividad.

6. CONCLUSIONES

Los instrumentos de recolección de información que más se desarrollan para determinar el clima laboral de las microempresas se basan en el modelo de Litwim y Stringer basado en la valoración de nueve dimensiones y en el Instrumento IMCOC evalúa siete dimensiones; estos modelos suelen ir complementados mediante la escala de respuesta de Likert, validando cada dimensión a interpretar. Para el desarrollo de la investigación el Instrumento IMCOC presentó un mayor acoplamiento para determinar el clima laboral en las microempresas comercializadoras de calzado.

El estudio realizado por medio de la aplicación del Modelo IMCOC permitió evidenciar que de los hallazgos más representativos estrechamente relacionado con el clima organizacional es la generación de rivalidades entre los empleados produciendo un bajo nivel de confianza entre ellos afectando las relaciones interpersonales en las microempresas. No obstante, entre los aspectos positivos se destacan los liderazgos enmarcados en la toma de decisiones colectivas y procesos de participación democráticos, la promoción de incentivos y retribuciones por el cumplimiento de las metas organizacionales y el desarrollo de espacios informativos respecto a los objetivos de las microempresas.

Finalmente, se determinó que la percepción del clima laboral de los trabajadores sobre la microempresa es heterogénea; ya que se presentó diferentes modelos de líderes acompañados de procesos de motivación, control y toma de decisiones distintos.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda el seguimiento constante al clima organizacional en las microempresas comercializadoras de calzado ya que se detectaron algunas dimensiones que no están siendo tomadas de la mejor forma en algunas de las organizaciones, con el propósito de llevar a cabo estrategias que permitan su mejora.

- Para futuras investigaciones se sugiere la aplicación de instrumentos de recolección de información bajo un enfoque cuantitativo. Lo anterior faculta la aplicación de fundamentos estadísticos que permita el análisis de la homogeneidad y heterogeneidad del clima laboral empleando un mayor número de variables cuantitativas

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, 333-338.

Aldana, O., Hernández, M. d., Aguirre, D., & Hernández, S. (2009). Clima organizacional en unaunidad de segundo nivel de atención. Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social, 17(2), 91-96. Obtenido de http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2009/eim092f.pdf

Arias, W., Rivera, R., & Ceballo, K. (2017). Análisis psicométrico de la Escala de Sasfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra mulocupacional de Arequipa, Perú. Interacciones, 3(2), 79-85. doi:doi: 10.24016/2017.v3n2.74iD

Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios Gerenciales, 31(2015), 8-19. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003

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(134), 8-19. doi:https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003

Borda, M., Rolón, E., & González, J. (2017). Ausentismo laboral: Impacto en la productividad y estrategias de control desde los programas de salud empresarial. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.

Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., & Grandón-Avendaño, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. Gerencia y Políticas de Salud, 15(30), 126-151. doi:http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.ccco

Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación del clima organizacional. Estudios Gerenciales, 30(131), 184-189. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007

Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. Contaduría y Administración, 63(2), 1-23. doi:http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986

Chatterjee, J. (2017). Strategy, Human Capital Investments, Business-domain Capabilities, and Performance: a study in the global Software Services Industry. Strategic Management Journal, 38(5), 588-608. doi:https://doi.org/10.1002/smj.2505

Chávez, L. (2015). Gestión del talento humano ESPOCH. Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores.

Chiang, M., Salazar, M., Martin, M., & Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Salud de los Trabajadores, 19(1), 5-16. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839297002

Chiavenato, I. (2007). Gestión de Talento Humano. México D.F: Graw Hill.

Corredor, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2020). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, 65-76.

Cuadrado, R., Andrade, L., & Ortiz, L. (2015). Análisis del clima organizacional en el departamento de registro, aportes y subsidios de Comfenalco-Cartagena. Gerencia Libre, 2(17), 17-31. Obtenido de https://hdl.handle.net/10901/14005

García, M. (2018). Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la constructora JR S.A.S en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander. San José de Cúcuta: Universidad Libre Seccional Cúcuta.

Gil, C., Agudelo, D., & Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. Revista Criterios, 25(1), 39-59. Obtenido de https://revistas.umariana.edu.co/index.php/Criterios/article/view/1718/1752

Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. (2007). The 'Happy productive worker thesis' and Australian managers. Journal of Human Values, 13(2), 151-176. doi:https://doi.org/10.1177/097168580701300207

Jiménez, R. (01 de Abril de 2015). Teoría del Clima Organizacional de Likert. Obtenido de http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html

Jurado, N., & Vásquez, J. (2021). Análisis de las principales causas y factores de renuncia de los trabajadores en las organizaciones. Bucaramanga: Unidades Tecnológicas de Santander.

Lizcano, J. (2022). Diagnóstico de Clima Organizacional en Empresa Piscícola Fish Flow Ltda. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.

Mindefensa. (2020). Plan de intervención clima y cultura organizacional. Bogotá D.C: Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Molina, G., & Rodrigo, M. (S.f). Caracterización de grupos: Estadísticos de dispersión. Valencia, España: Universitat de Valencia.

Moreno, M., & Saavedra, I. (2022). Problematica compartida de clima y cultura organizacional en empresas de Bucaramanga. Bucaramanga: Unidades Tecnológicas de Santander.

Niculita, Z. (2015). The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees. Procedia Economics and Finance, 32, 1042-1049. doi:https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01566-X

Nongtdu, G., Bordoloi, R., Saravanan, R., Singh, R., & Singh, N. (2012). Training needs of agricultural extension personnel in Meghalaya. Indian Journal of Hill Farming, 25(1), 1-8. Obtenido de http://kiran.nic.in/pdf/IJHF/Vol25_1/Training_Needs.pdf

Osma, S., Gutérrez, D., Sanabria, A., Mateus, C., & Otalora, L. (2021). Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Carnívoros S.A.S para el segundo semestre del 2021. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD .

Ostroff, C., Kinicki, A., & Muhammad, R. (2012). Organizational culture and climate. Industrial and Organizational Psychology, 12(4), 643-676. doi:https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212024

Páez, Z., Ríos, D., Medina, E., & Nieves, K. (2021). El Impacto en la Productividad de la Empresa Alianza Oriental S.A. que ejerce el Clima Organizacional enfocado a la Gestión del Talento Humano. Chiquinquirá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD.

Paredes, G., & Places, K. (2018). Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector textil de los cantones Quito y Rumiñahui durante el 2016. Sangolquí: Universidad de las fuerzas armadas-ESPE.

Pazmay, S. (2015). Análisis del clima organizacional en las industrias de calzado asociadas a la Cámara Nacional de Calzado de la provincia de Tungurahua. Tungurahua: Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. Innovar, 30(76), 9-23. doi:https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191

Rivero, E. (2021). Propuesta de análisis del clima laboral para mejorar el desempeño del talento humano de los restaurantes de una plaza de comidas de la ciudad de Cochabamba. Bolivia: Universidad Mayor de San Simón.

Rodríguez, M. (11 de Octubre de 2021). Marco Legal del Riesgo Psicosocial. Obtenido de https://www.legalsas.com/post/marco-legal-del-riesgo-psicosocial#:~:text=En%20Colombia%20el%20riesgo%20psicosocial,la%20salud%20de%20los%20trabajadores.

Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124, 51-58. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459

Salazar, A., & Rincón, J. (2020). Propuesta de mejora al proceso de clima laboral de la empresa PVS agencia Colombia SAS. Bucaramanga: Unidades Tecnológicas de Santander.

Secretaria Juridica Distrital. (2016). Resolución 2013 de 1986. Obtenido de https://intranet.secretariajuridica.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/resoluci%C3%B3n-2013-1986#:~:text=Descripci%C3%B3n%3A,en%20los%20lugares%20de%20trabajo.&text=Este%20documento%20es%20de%20tipo,Marco%20Legal%20de%20la%20Entidad.

Sikora, D., Thompson, K., Russell, Z., & Ferris, G. (2016). Reimagining Overqualified Human Resources to Promote Organizational Effectiveness and Competitive Advantage. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 3(1), 23-42. doi:https://doi.org/10.1108/joepp-03-2015-0012

Sotelo, J., Arrieta, D., & Figueroa, E. (2015). Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro. Revista Global de Negocios, 3(4), 27-38. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658720

Tafti, M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management. Industrial and Commercial Training, 49(1), 15-21. doi:https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036

UNAC. (2012). Capítulo 6: Desviación Estándar. Perú: UNAC.

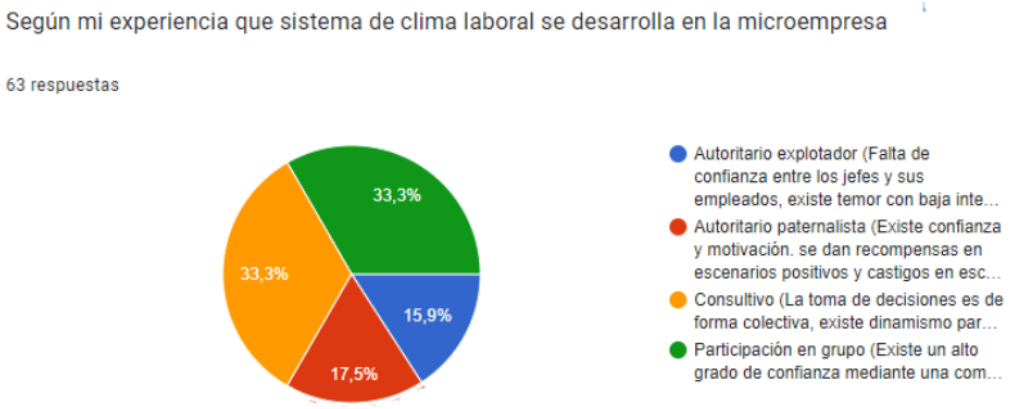
Universidad de Valencia. (S.f). 3.2 – Caracterización de grupos: Estadísticos de dispersión . Obtenido de http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/estadistica-i/tema_3_2.pdf

Universidad La Gran Colombia. (2020). NORMATIVIDAD BIENESTAR LABORAL EN COLOMBIA. Bogotá D.C: Universidad La Gran Colombia.

Zenteno-Hidalgo, Á., & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. Innovar, 26(59), 119-136. doi:http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367

9. ANEXOS

ANEXO A. Homogeneidad y heterogeneidad de la percepción del clima laboral en los trabajadores encuestados.



P3FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	10%	2%	0%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

1%

★ revistas.unal.edu.co

Fuente de Internet

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 10 words
Excluir bibliografía	Activo		