

PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
MICROEMPRESAS EN COLOMBIA

LUISA FERNANDA GIRALDO RODRÍGUEZ

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA ESPECIALIZACIÓN  
EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2018

PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
MICROEMPRESAS EN COLOMBIA

LUISA FERNANDA GIRALDO RODRÍGUEZ

Monografía para optar por el título de Especialista en  
Gerencia de Empresas

Orientador(a):  
FERNANDO CHAVARRO MIRANDA  
Economista

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA ESPECIALIZACIÓN  
EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2018

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

Firma del Calificador

Bogotá D.C, Marzo de 2018

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada.

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

A mis papás por su apoyo incondicional quienes me han acompañado en este proyecto de mi especialización, las personas que han creído en mí desde el inicio de mi carrera.  
Todo es gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Retribuyo este logro especialmente a Dios todopoderoso quien ha sido mi guía, apoyo y fortaleza para desarrollar y culminar esta etapa de mi vida ; a mis padres quienes me han orientado, aconsejado y guiado en todo momento con su experiencia, junto con mi hermano, que con sus conocimientos en contaduría y administración de empresas dio grandes aportaciones a esta investigación.

También agradecer a los ingenieros Johan Muñoz y Jeison Rivera, por su constante apoyo moral en los momentos cruciales.

Finalmente, quiero dar créditos al Ing. Miguel Ángel Acosta López quien estuvo presente en este proceso de investigación de principio a fin y gracias a su apoyo, paciencia, conocimiento y experiencia contribuyó en el desarrollo y culminación del presente trabajo.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
1.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	12
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	13
2.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES	14
2.3 TEORÍAS DEL LIDERAZGO	15
3. MARCO CONCEPTUAL	16
4. DISEÑO METODOLÓGICO	18
5. EVOLUCIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
6. EMPRESAS CON MEJORES PRÁCTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA	23
7. MEJORES PRÁCTICAS CON MAYOR VIABILIDAD PARA SER APLICADAS EN LAS MICROEMPRESAS	30
8. CONCLUSIONES	35
9. RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 : Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2003	24
Tabla 2: Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2005	25
Tabla 3: Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2007	26
Tabla 4: Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2009	27
Tabla 5: Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2011	28

## GLOSARIO EN TÉRMINOS

**COMPENSACIÓN:** La palabra compensación es una palabra que se utiliza mucho en el ámbito de la economía y de las finanzas, así como también de los negocios, ya que significa devolver a una parte o persona algo que se debe o al menos igualar aquella deuda con otra cosa o valor.

**GESTIÓN:** Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización.

**CAMARADERÍA:** Se conoce como camaradería al vínculo amistoso o de respeto que forjan las personas con intereses o afectos en común. Quienes desarrollan este tipo de relaciones son camaradas.

## INTRODUCCIÓN

Los locales comerciales y/o micro empresas, hoy en día, no tienen establecido como tal un sistema de incentivos o compensaciones para sus trabajadores; en comparación con las grandes empresas, donde se tiene establecido incluso en qué proporción se aumentó la rentabilidad o qué beneficios cualitativos se obtuvieron a partir de ello. El clima organizacional de una entidad es tan importante como una optimización de recursos para obtener utilidades superiores, de ahí su papel preponderante. Por otra parte, cuando no se ven todas las cualidades del personal, se pasan por alto sus aportes o no se premian a tiempo; la empresa empieza a retroceder y no a avanzar como ellos piensan que hacen, ya que ven el factor humano como un obstáculo y no como un escalón para alcanzar las metas de la empresa.

Se hará un recorrido histórico del concepto de clima organizacional para conocer su nacimiento y evolución y así mismo ver la importancia que este tiene en las organizaciones. Luego teniendo como foco a grandes organizaciones como Sofasa, se conocen las prácticas empresariales que más aportan a un excelente clima organizacional en sus empresas y cuáles de estas prácticas son más viables para ser aplicadas en las microempresas, que desde la evolución del clima organizacional y la gestión del talento humano, se sabe que no es un aspecto monetario el que contribuye a tener el mejor ambiente para trabajar.

Esta investigación le permitirá a las micro empresas y/o locales comerciales poder conocer los factores que más influyen en los trabajadores y a la vez este conocimiento se verá reflejado en el ambiente laboral y que acorde a sus recursos y necesidades decidan adaptar la propuesta a la que se concluyó, donde la organización debe ser llevada como un mecanismo de engranajes.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta para la mejora del clima organizacional en microempresas en Colombia

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la tendencia historica de los factores que inciden en el clima organizacional.
- Seleccionar y contrastar las empresas con mejores practicas para el mejoramiento del clima organizacional en Colombia.
- Analizar las mejores practicas y la viabilidad de su aplicación en las microempresas.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de “clima organizacional” nace a partir de la revolución industrial, donde se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores asalariados, en gran parte gracias a las conquistas sociales, y a una mayor preocupación de los poderes por la situación de los obreros, temerosos de la fuerza del movimiento obrero en Europa. Y aunque inicialmente no se avanzó mayormente en este aspecto, los industriales procuraron la satisfacción de los trabajadores, buscando darles mejores salarios y prestaciones, así como una reducción considerable en los horarios de trabajo.

A través de los años se profundizó más en este aspecto y fueron las grandes empresas, en su mayoría, quienes le dieron más importancia y le dieron una mayor acogida. No obstante empresas como Google, desde sus inicios, cuando sólo eran una empresa pequeña, tomaron este aspecto como una política primordial y hoy en día la continúan teniendo, pero se podría decir que son casos excepcionales, puesto que en general se ve en las empresas una directa proporción con su tamaño y la preocupación que tienen frente al clima laboral. Así pues, entre más pequeña sea la empresa, lo más seguro es que ni siquiera conozcan el concepto de clima organizacional. Por lo que se pretende elaborar una propuesta para que las microempresas puedan mejorar el clima organizacional de la manera más viable.

Para ello se realizará una revisión documental entre el 90 y el 2000, con el fin de no sólo ayudar a las empresas a mejorar su clima organizacional, si no fortalecer la cultura de las microempresas hacía el bienestar de los trabajadores y convertir el recurso humano como una ventaja competitiva, como lo enunció cuesta en el 2006 “La ventaja competitiva básica de las empresas en el inicio del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva de las empresas en el nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos“, por lo que es muy probable que al trabajar este factor se obtenga un aumento de productividad, y lo más importante, sin perder de vista el recurso humano.

## **1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué propuesta se podría implementar para el mejoramiento del clima organizacional en microempresas en Colombia?

## **1.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

- ¿Cómo han evolucionado a través del tiempo los factores que inciden en el clima organizacional?
- ¿Cuáles empresas son las que tienen mejores prácticas para el mejoramiento del clima organizacional en Colombia?
- ¿Qué prácticas son las mejores y más viables para ser aplicadas en las microempresas?

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Según Brunet<sup>1</sup> “Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.” Este efecto, Likert<sup>2</sup> propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes. Estos tipos de clima son los siguientes:

- **Autoritarismo explotador:** En este caso, los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- **Autoritarismo paternalista:** Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- **Consultivo:** Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier tiempo de implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay un alto grado de confianza. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico.
- **Participación de grupo:** En este sistema la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Todos los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

“Denominaciones que permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones de

---

<sup>1</sup> BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1987. P219. ISBN 9789682420061 [consultado 21, Septiembre, 2017]

<sup>2</sup> LIKERT, R., Le gouvernement participatif de l'entreprise. Paris: Collection Hommes et organisations, 1974. P119. ISBN 9782040003135 [consultado 21, Septiembre, 2017]

abierto y cerrado que generalmente se asocian con el análisis del clima” según Likert<sup>3</sup>

## **2.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES**

La Teoría de las Expectativas que tiene como autor más destacado a Vroom.1964, pero ha sido completada por Porter-Lawler. Pinder<sup>4</sup> establece que esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta

La Teoría de Fijación de metas de Locke<sup>5</sup> “Afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación”. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones

Teoría de la Equidad de Stancey Adams: Naranjo<sup>6</sup> resalta en su investigación los aportes de Valdés. 2005, quien “indica que esta teoría de la motivación se enfoca en el criterio que se forma la persona en función de la recompensa que obtiene comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o hacen aportes semejantes”.

## **2.3 TEORÍAS DEL LIDERAZGO.**

---

<sup>3</sup> Ibid., p104

<sup>4</sup> PINDER, Graic. Beliefs expected values and volunteer work behavios. En larry F. More: Motivating Volunteer: How the reward of unpaid work can meet people´s need. Vacncouver Volunteer Centre. Canada. 1985. p21. ISBN 9780920447000 [consultado 21, Septiembre, 2017]

<sup>5</sup> LOCKE, John. Pensamientos sobre la educación. [Dialnet]. España: Eumo Editorial Sau. 1991. p.36. ISBN 9788476022689 [consultado 22, Septiembre, 2017]

<sup>6</sup> NARANJO, María. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. En: Revista Educación. [EBSCOhost]. Costa Rica. 2009, vol. 33, no 2. p.156. ISSN 0379-7082 [consultado 22, Septiembre, 2017]. Disponible en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>

Según House<sup>7</sup> en la teoría de las metas de sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos que mediante la realización de un considerable esfuerzo se puede lograr resultados valioso. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus colaboradores hacia la consecución de estas metas.

Por otra parte la teoría de los roles de Minstberg,1973, explica que el componente situacional es la clave para desarrollar un buen ejercicio de liderazgo. Y se basa en las siguientes premisas que explica House<sup>8</sup>:

- “Los líderes para ser considerados efectivos deben conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones
- Los líderes del máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior.
- En sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos”.

---

<sup>7</sup> HOUSE, Robert J. A path goal theory of leader effectiveness. En: Administrative science quarterly. [EBSCOhost].1971,p.327. ISSN 0001-8392 [consultado 22, Septiembre, 2017]

<sup>8</sup> Ibid., p.372

### 3. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de esta investigación se tendrá en cuenta el concepto de clima organizacional, que en el uso diario recibe diferentes connotaciones. Según lo señalado por Uribe Prado (2015), citado por Arano<sup>9</sup>, las primeras definiciones al respecto que se obtuvieron son las siguientes:

Forehand y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Taguiri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características resultados de comportamiento y contingencias.

El concepto de motivación según varios referentes; Robbins<sup>11</sup> la define como “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo”. Mientras que Piaget<sup>12</sup> hace referencia a esta como la voluntad de aprender, así como el interés de un niño por absorber y

---

<sup>9</sup> ARANO, C. R., ESCUDERO, M. J., & DELFÍN, B. L. El origen del clima organizacional, desde un perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. En *Ciencia Administrativa*. [EBSCOhost]. 2016 Vol 2. No 1. p.12. ISSN-13: 978-84-691-0999-1 [consultado 24, Septiembre, 2017]. Disponible en <http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323/4128>

<sup>11</sup> ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. *Comportamiento organizacional*. [ebrary] 13a. ed.. México, D.F: Select Country: Pearson Educación. 2006. p.79 ISBN 9786073219808 1 [consultado 24, Septiembre, 2017].

<sup>12</sup> PIAGET, J. *The construction of the reality in the child*. Suiza: Hardcover,1954. p27. ISBN 111888000. [consultado 24, Septiembre, 2017].

aprender todo lo relacionado con su entorno. Así mismo, para Maslow<sup>13</sup> la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Igualmente “el Liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario”.<sup>14</sup> Stephen (2006) también lo define como la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o un conjunto de metas. También puede ser definido como el “Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” según Ivancevich<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> MASLOW, A. H. A theory of human motivation. En Psychological Review. [Dialnet]. Toronto. 2000. Vol 50. p.8. ISSN 14923713 1 [consultado 24, Septiembre, 2017].

<sup>14</sup> NEWSTROM, John W. Lo que todo Supervisor debe saber. México: McGraw Hill, 2007. p.89. ISBN 978901001141 [consultado 24, Septiembre, 2017].

<sup>15</sup> IVANCEVICH, H. Organizaciones. México: Mc Graw Hill 2009. p42 ISBN 9789701056196. [consultado 24, Septiembre, 2017].

#### 4. DISEÑO METODOLÓGICO

El desarrollo de esta investigación es de enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, transversal y de tipo no experimental. Además se señala que para su ejecución, se recurre a un diseño netamente documental.

Esta investigación es de tipo no experimental, ya que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en lo que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, según Munch<sup>16</sup>, asimismo, se realiza un estudio transversal, debido a que se estudia el clima organizacional en un periodo específico del tiempo, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras ni a otro tipo de organizaciones, ya que el clima organizacional siempre está buscando la mejora y prácticas innovadoras día tras día, como lo define Sampieri.<sup>17</sup>

Por otra parte el alcance de la investigación es descriptivo, es decir, mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. “En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga” describe Sampieri.<sup>18</sup>

El diseño de la investigación será documental, que Sampieri<sup>19</sup> la define como: “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimiento y/o formaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio“, lo que se acopla bien al tipo de investigación que se realizará.

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación se hará una revisión de literatura y se va consultando de acuerdo con la evolución de la investigación. “En la indagación cualitativa su papel auxiliar implica proveer de ideas no contempladas, pero que, desde luego, se ajustan al contexto y desarrollo del estudio; que al final, le permite al investigador “ir más allá del evento local” al relacionarlo con eventos similares” explica Hernandez.<sup>20</sup>Por lo

---

<sup>16</sup> MUNCH, L.; ÁNGELES, E. Métodos y técnicas de investigación. México: Trillas. 2007. P94 ISBN 968-24-2249-3 [consultado 28, Septiembre, 2017]

<sup>17</sup> HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. Metodología de la investigación. 4 ed. México: MacGraw-Hill/Interamericana. 2006. p.72 ISBN 9789701018996 [consultado 28, Septiembre, 2017]

<sup>18</sup> Ibid., p.131

<sup>19</sup> Ibid., p.138

<sup>20</sup> Ibid., p.121

que en primera instancia se recurre a libros y artículos, luego a publicaciones de revistas y empresas reconocidas.

Por último, para cumplir los objetivos planteados primero se realizará una revisión bibliográfica del surgimiento del clima organizacional como concepto y como ha sido la tendencia de los factores a través del tiempo desde los años 60 hasta el siglo XXI. Posteriormente se hará una breve introducción del ¿qué es? el Great Place to Work, y se revisará la lista que emitió de las mejores 25 empresas para trabajar en Colombia en los siguientes años: 2003, 2005, 2007, 2009 y 2011. Aunque para nuestro objetivo las listas presentadas en este trabajo sólo mostrarán las primeras 12 empresas de cada ranking. Seguido de esto, se tomará como referente a la empresa líder de cada año para contrastar las prácticas que los llevaron a ocupar el primer puesto. Luego se analizarán las prácticas con mejor aceptación por las empresas, con mejores resultados y que no requieran para su implementación gastos significativos. Subsiguientemente analizar la viabilidad de la implementación de las prácticas más sobresalientes en estos tres aspectos para ser aplicadas en las microempresas.

## 5. EVOLUCIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para demarcar en donde nace el concepto de Clima Organizacional y sus primeras conceptualizaciones es necesario empezar por la escuela científica, citando a Arano.<sup>21</sup>

A pesar de que no se hablaba de clima organizacional Taylor mencionó a su modelo tradicional en donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales. Sin duda los trabajadores eran motivados mediante ganancias económicas. Cabe señalar que en teoría los gerentes eran la representación del liderazgo en el equipo de trabajo y que como un método estratégico para esos tiempos era entre más producción más dinero.

Henry Fayol, suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo.

Lopez menciona en su investigación “La escuela clásica mediante la concepción de la organización formal y técnica buscó dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional.

Desde la perspectiva de sistemas se considera a la organización como un sistema cerrado. En esta escuela es muy clara la contribución de la ingeniería y el supuesto de que la única motivación de los individuos en las organizaciones es la motivación económica.”

La escuela Humanística se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración Según Arano<sup>24</sup> “Uno de los principales propulsores de esta escuela es Elton Mayo, sus estudios ayudaron al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, cuyo objetivo primordial es resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de dinero, también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.”

Desde el punto de vista de la escuela estructuralista es más palpable el clima organizacional. El desarrollo de ésta es mérito de la Webber, quien realizó importantes aportaciones como fue la teoría de estructuras de autoridad, y el modelo ideal de organización a la cual llamó burocracia.

Para Arano,<sup>25</sup> aunque no se aborda todavía en esta escuela el termino de clima organizacional como tal, desde el punto de vista de esta escuela los entes que

---

<sup>21</sup> ARANO, op. cit. p.10

<sup>24</sup> ARANO, op. cit. p.10

<sup>25</sup> ARANO, op. cit. p.11

laboran en la institución deberían sentirse parte importante de ellas, ya que podría entenderse que la organización es el medio en donde el ser humano se desenvuelve de no ser así podríamos decir que estarían experimentando la frustración.

A diferencia de las anteriores escuelas en donde estaban focalizados particularmente en las organizaciones u empresas industriales desde el punto de vista de la producción, en la escuela estructuralista no dejan de ver la producción pero la abordan desde el punto de vista social, es decir no conciben a la organización como entes aislados sino como parte fundamental de un sistema social en donde de manera permanente se mantienen relaciones continuas con el medio o entorno que los rodea como son las variables políticas, culturales, sociales, económicas, etc

El nacimiento del clima organizacional se da en la escuela conductista, es aquí donde se analiza a cada individuo que forma parte de una organización estudiando en ellos su comportamiento poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros. Los autores conductistas observaron que los administradores deben saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

Por su parte Uribe Prado<sup>2015</sup>, citador por Arano<sup>27</sup> “la investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.”

El concepto de clima organizacional comienza a surgir a partir de la revolución industrial donde las condiciones de los trabajadores mejoran gracias a las conquistas sociales, y a una mayor preocupación de los poderes por la situación de los obreros, temerosos de la fuerza del movimiento obrero en Europa, que poco a poco se fue extendiendo por varios países. Para la década de los años ochenta, se ve el primer cambio en pro de los trabajadores, que fue una reducción de las horas laborales, pero aún así los salarios eran muy bajos para satisfacer las necesidades de los trabajadores, y no fue sino hasta los años cincuenta que los salarios tendieron a subir, pero el nivel de vida de los trabajadores seguía siendo muy bajo, luego surgieron los barrios obreros, que estaban en pésimas condiciones sanitarias, y a raíz de ello por iniciativa de los mismo empresarios se crearon las colonias industriales. De esta forma se ve, como intentaban tener más contentos a los trabajadores, desde suplir sus necesidades más básicas para que se vieran reflejados en el ambiente laboral y así mismo en la producción y utilidades de las empresas. Naciendo así en 1964 el primer concepto de clima organizacional, expuesto en el marco conceptual.

---

<sup>27</sup> ARANO, op. cit. p.12

## 6. EMPRESAS CON MEJORES PRÁCTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA

El Great Place to Work Institute se define a sí mismo como una empresa global de investigación, asesoría y capacitación, especializada en la valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional en las compañías; ayudándolas a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo, a través del desarrollo de cultura de Alta Confianza. Trabajan con empresas públicas, privadas y sin ánimo de lucro en más de 45 países alrededor del mundo.

Como tal, la idea de empresa surge en 1984 cuando se publica el libro titulado “The 100 Best Companies to Work in America“, cuando uno de los dos escritores del libro se propone explorar en mayor detalle las claves para crear un excelente lugar de trabajo. Y año tras año producen el ranking anual de las empresas con mejor clima organizacional. Su modelo de evaluación consta de 4 partes:

- Una evaluación de 360° a los líderes de las empresas
- Entrevistas y grupos focales Trust Audit,
- Evaluación de la cultura organizacional: Impacto de los programas
- Evaluación Trust Index: Medición y análisis de percepciones de los colaboradores

En Colombia inician operaciones en el 2002, y para el 2003 la revista Cambio publica la edición No.1. que está compuesta por 12 empresas como se muestra en la **Tabla 1**. En esta edición la empresa que lidera la lista es Cadbury Adams Colombia S.A.; productora y comercializadora de chicles con un amplio portafolio de productos, entre ellos Chiclets, Trident, Bubbalo, Motitas, Halls, entre otros muchos, muy bien posicionados en Colombia por su excelente calidad.

Cadbury otorga beneficios a sus “Colegas“, como se denominan todas las personas que trabajan en la compañía, como subsidios de hasta el 50% del costo del gimnasio y ofrece clases de Pilates dos veces por semana para sus trabajadores. Hay flujo de información sobre los asuntos importantes de la empresa en momentos que los directivos comparten con sus empleados, y la rotación del personal es del 3%.

Pero los empleados señalaron que más que el dinero, las mejores empresas son las que se preocupan por el bienestar de sus trabajadores y sus familias, también enmarcaron la importancia de ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones empresariales. Y es por esta razón que Cadbury Adams se llevó el primer puesto en el 2003, como lo indica la revista Dinero.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> REVISTA DINERO. Cadbury Adams<BR>No. 1 por su gente [En línea]. 26 de noviembre del2004. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/cadbury-adams-no-1-su-gente/25694>.

Tabla 1 : Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2003

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Cadbury Adams Colombia S.A.	Manufactura y producción de Productos alimenticios	1.400
2	Procter & Gamble Colombia Ltda.	Manufactura y producción de Química	114
3	Novartis de Colombia S.A.	Manufactura y producción de Química	315
4	Interconexión Eléctrica S.A.	Manufactura y producción de Distribución de energía	781
5	Belstar S.A. (Ebel International)	Manufactura y producción de Química	1.065
6	Skandia Colombia Group	Servicios financieros y Seguros	465
7	Bellsouth Colombia S.A.	Servicios profesionales de Call centers	1.784
8	GlaxoSmithKline Colombia S.A.	Biología y Farmacéutica de Farmacéutica	299
9	Banco de la República	Servicios financieros y Seguros	2.521
10	Festo Ltda.	Manufactura y producción de Maquinaria y equipamiento	65
11	BASF Química Colombiana S.A.	Manufactura y producción de Química	137
12	British American Tobacco Colombia Ltda. BAT-	Manufactura y producción de Productos alimenticios	292

NOTA: Tomado de Great Place To Work, 2018

En el 2005, Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. Sofasa logró ser la Mejor Empresa para Trabajar entre 53 empresas, con casi 70.000 colaboradores que fueron encuestados. Así lo asegura la revista Dinero<sup>29</sup>, pues se distinguió por haber entendido que la satisfacción de los clientes y el logro de las rentabilidades altas se basan en la satisfacción que tengan los empleados con el trabajo que hacen. Para desarrollar esta cadena de productividad que va desde el trabajador hasta el cliente, hace falta una gerencia comprometida con un ambiente de trabajo de alta calidad, un sitio donde cada uno confía en sus empleadores, siente orgullo de lo que hace y aprecia a sus colegas. En la **Tabla 2**, se muestra el ranking de las mejores 12 empresas del 2005, aunque la tabla original del Great Place to Work la conforman 20 empresas.

<sup>29</sup> REVISTA DINERO. Automotores S.A. Sofasa logró ser la Mejor Empresa para Trabajar. [En línea]. 3 de marzo del 2005. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.diro.com/edicion-impresia/articulo/2005/030405123>.

Tabla 2: Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2005

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. Sofasa	Manufactura y producción   Automotriz	1.329
2	Productos Roche S.A.	Salud   Venta o distribución de insumos médicos	278
3	Almacenes Exito S.A.	Comercio/Retail	33.008
4	Cadbury Adams Colombia S.A.	Manufactura y producción   Productos alimenticios	1.029
5	Rohm & Haas Colombia Ltda.	Manufactura y producción   Química	53
6	Telefónica Móviles Colombia S.A.	Telecomunicaciones	1.948
7	Goodyear de Colombia S.A.	Manufactura y producción   Productos de caucho y plástico	730
8	Petrobras Colombia Limited	Manufactura y producción   Coque, derivados del petróleo y combustible nuclear	224
9	Belcorp Colombia	Manufactura y producción   Productos para el cuidado personal y del hogar	1.125
10	Quala S.A.	Manufactura y producción   Productos alimenticios	1.469
11	Interbolsa S.A.	Servicios financieros y seguros   Inversiones	260
12	Branch of Microsoft Colombia Inc.	Tecnologías de la información   Software	94

NOTA: Tomado de Great Place To Work, 2018

Para el 2007, Telefónica Móviles de Colombia S.A, quién participó por cinco años consecutivos en el proceso, por fin se lleva el primer lugar. En general, las mejores empresas para trabajar según la Revista Dinero<sup>30</sup> se caracterizan por tener sólidos procesos de gestión del recurso humano y cuentan con líderes que se destacan por tener elevada competencia profesional e inteligencia emocional. (ver **Tabla 3**)

<sup>30</sup> REVISTA DINERO. Las mejores 25 empresas para trabajar. [En línea]. 7 de diciembre del 2007. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/las-mejores-25-empresas-para-trabajar/55193>

Tabla 3: Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2007

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Telefónica Móviles de Colombia S.A.	Telecomunicaciones	3.069
2	Suramericana de Seguros S.A.	Servicios financieros y seguros general	1.547
3	Quala S.A.	Manufactura y producción de productos alimenticios	2.586
4	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	Manufactura y producción de productos para el cuidado personal y del hogar	3.025
5	C.I. Wayuu Flowers S.A.	Manufactura y producción	135
6	Productos Roche S.A.	Biotecnología y farmacéutica	426
7	Suratep S.A.	Servicios financieros y seguros general	756
8	Construcciones El Condor S.A.	Construcción, infraestructura e inmuebles	608
9	McDonald's Colombia	Comercio/Retail	1.486
10	Yanbal de Colombia S.A.	Manufactura y producción de salud	1.238
11	Petrobras Colombia Ltd.	Manufactura y producción de petróleo y combustible nuclear	563
12	Dow Química de Colombia S.A. y Dow AgroSciences de Colombia S.A.	Manufactura y producción de química	337

NOTA: Tomado de Great Place To Work, 2018

Dos años más tarde, la economía de Colombia decae, según la revista Dinero<sup>31</sup>, se deterioran los principales mercados de exportación. Mientras que la reacción de algunos ante la crisis es despedir personal, otros escogen la estrategia opuesta y hacen de su capital humano la mejor arma contra las dificultades que plantea el entorno. Y fue un esquema de motivación que valora la excelencia del individuo y el trabajo en equipo que le permitió a Quala (ver **Tabla 4**) obtener en ese año el nivel más bajo de desperdicios, uno de los mayores niveles de producción y la menos rotación en su personal de manufactura en su historia. Esta empresa está convencida del poder de la gente y ha creado una cultura organizacional que valora al ser humano en forma integral.

<sup>31</sup> REVISTA DINERO. 25 mejores empresas para trabajar. [En línea]. 30 de Noviembre del 2009. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/25-mejores-empresas-para-trabajar/87377>

Tabla 4: Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2009

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Quala S.A.	Manufactura y producción de Productos alimenticios	3.576
2	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	Manufactura y producción de Productos para el cuidado personal y del hogar	3.386
3	Industrial Colombiana del Café S.A.S. Colcafé	Manufactura y producción de Productos alimenticios	603
4	Telefónica Móviles Colombia S.A.	Telecomunicaciones	2.063
5	Edate S.A. E.S.P.	Telecomunicaciones	987
6	Branch of Microsoft Colombia Inc.	Tecnologías de la Información Software	195
7	Janssen Cilag S.A.	Biología y Farmacéutica Farmacéutica	109
8	C.I. Sunny Day S.A./C.I. Wayuu Flowers S.A.	-	311
9	Seguros Generales Suramericana S.A. y Seguros de Vida Suramericana S.A.	Servicios financieros y Seguros	2.441
10	Telefónica Telecom S.A.	Telecomunicaciones	3.299
11	Arcos Dorados Colombia S.A. y McDonald's Colombia	Hospitalidad y Servicios de comida y bebida	2.472
12	Yanbal de Colombia S.A.	Manufactura y producción de Productos para el cuidado personal y del hogar	1.280

NOTA: Tomado de Great Place To Work, 2018

En el 2011 (Ver **Tabla 5**), Seguros Bolívar S.A. ocupa el primer puesto por segundo año consecutivo. Según explica Jorge Uribe, presidente de la compañía, a la revista Dinero,<sup>32</sup> se debe a que esta empresa incluso a sus empleados sentido de pertenencia y respeto, así como la empresa se compromete con su empleado a seguirlo, desarrollarlo y complementar su formación recibiendo distintos apoyos ya sea para sus estudios profesionales, préstamos de vivienda, auxilios económicos por patrimonio y maternidad entre otros. Tal ha sido su efectividad en este sentido que Seguros Bolívar se enorgullece en decir que el 90% de sus empleados tienen un título profesional y posean casa propia. También fue la primera empresa en aplicar una política de no despido de mujeres por casarse o quedar embarazadas según el periódico El Tiempo.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> REVISTA DINERO. 25 mejores empresas para trabajar. [En línea]. 30 de Noviembre del 2009. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en

<sup>34</sup> EL TIEMPO. Seguros Bolívar, la mejor empresa para trabajar en América Latina. [En línea]. 20 de abril del 2012. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11619682>

Tabla 5: Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia 2011

LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES
1	Seguros Bolívar S.A.	Servicios financieros y Seguros	1.554
2	Seguridad Atlas Ltda.	Servicios profesionales y Seguridad	9.157
4	Eps y Medicina Prepagada Suramericana EPS Sura-Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP Telefónica Móviles Colombia S.A.	Salud	1.034
5	Branch de Microsoft Colombia Inc.	Telecomunicaciones	605
6	Branch de Microsoft Colombia Inc.	Tecnologías de la Información y Software	228
7	Seguros de Riesgos Profesionales Suramericana S.A. ARP Sura-	Servicios financieros y Seguros	683
8	Diageo Colombia S.A.	Comercio/Retail y Productos especializados	111
9	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	Instituciones gubernamentales y Servicios públicos	426
10	Arcos Dorados Colombia S.A. McDonald's-	Hospitalidad y Servicios de comida y bebida	2.858
11	Directv Colombia Ltda.	Medios de comunicación y Televisión/Cine/Video	495
12	Yanbal de Colombia S.A.	Manufactura y producción de productos para el cuidado personal y del hogar	1.295

NOTA: Tomado de Great Place To Work, 2018

El análisis realizado por el GPTW muestra que aunque en un primer momento el talento humano puede ser atraído a una empresa con base en remuneración, posibilidades de desarrollo o beneficios especiales; el talento solo se mantiene en una organización en el largo plazo y logra su mayor productividad si se cumplen otras condiciones, como la presencia de líderes confiables, prácticas que respondan a las expectativas de los colaboradores y reglas de juego claras para todos. Adicionalmente, las personas necesitan sentir orgullo por lo que hacen y por su contribución a la organización y desean lograr un balance entre su vida personal y profesional (Dinero, 2010).

La revista FORTUNE publica una lista anual de “las 100 mejores compañías para trabajar” en Estados Unidos. Michael Burchell en el 2011 resalta la razón por la que estas compañías aparecen en esta lista, y no es precisamente por las gratificaciones y beneficios que ofrecen a sus empleados; beneficios como: un seguro de gastos médicos totalmente pago, instalaciones para el cuidado de los hijos, vacaciones pagas, beneficios con filiales, gimnasio, planes de carrera que los mismos trabajadores eligen como lo hace COCA COLA, y programas que ofrecen un balance entre la vida personal y el trabajo, beneficios que evidencian el compromiso de tales compañías con el bienestar de sus trabajadores. El aspecto que realmente pone a estas empresas en el ranking de los mejores es porque los trabajadores

perciben un gran nivel de confianza entre ellos, y con los managers, orgullo en su trabajo y camaradería con sus colegas.

## **7. MEJORES PRÁCTICAS CON MAYOR VIABILIDAD PARA SER APLICADAS EN LAS MICROEMPRESAS**

“El factor común entre estas 5 organizaciones vistas, ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima” (Baguer, 2006)(18)

La conciliación del trabajo con la vida familiar visto desde los tres aspectos a revisar: Mejor aceptación por las empresas, mayores resultados y menos recursos para su implementación. Es un indicador que necesita un fuerte compromiso, es la base de la confianza entre empleador y trabajador. Requiere tiempo para conocer al trabajador a fondo, no se puede implementar de la noche a la mañana, pero si bien se sabe manejar este tema proporciona muy buenos resultados, genera un sentido de pertenencia en todos los trabajadores.

Las prestaciones sociales si bien crean una satisfacción en los trabajadores, no crean un vínculo real entre empleadores y trabajadores, es más bien un aspecto a cumplir porque la Ley lo exige. Es un beneficio exclusivo para los trabajadores que están vinculados a una empresa bajo la modalidad de contrato laboral. Claro está que en las empresas donde este concepto se amplía, se podría considerar como un factor plus que le dan los empleadores a sus trabajadores en modo de agradecimiento, de motivación, de felicitación o simplemente por compartir una parte de sus ganancias con quienes ellos consideran fueron factor clave para conseguir una mayor utilidad en sus empresas, a parte de la prima. En este caso, los trabajadores están más motivados, y esta motivación se ve reflejada directamente en sus puestos de trabajo. Pero si bien es cierto, requiere para su implementación varios recursos monetarios.

La satisfacción en el puesto de trabajo se ve reflejada en la gestión humana, donde se cree que cada trabajador es bueno para algo, lo único que se debe hacer es encontrar en qué, y potencializar su habilidad en pro de las empresas. En este caso, el puesto de trabajo se adapta a las necesidades y capacidades del trabajador y no al contrario. Cuando esto no sucede difícilmente el trabajador se va a sentir 100% satisfecho en su trabajo, no importa que tantos beneficios se le den y de alguna u otra forma se va a ver reflejado en el clima organizacional de la empresa. En Colombia, todavía se ve a los trabajadores como un recurso, y se busca en las entrevistas de trabajo una persona que se pueda adaptar a cierto cargo y no se mira más allá, y de esta forma el trabajador nunca será indispensable.

El liderazgo como bien lo enuncia Baguer (2006), es el aspecto que más incide en el clima organizacional. Pons, F. & López, R. (2013), expresan que para influir

positivamente en las actitudes de sus miembros, las compañías cuentan con diversas maneras para acrecentar el sentido de pertenencia, una de ellas y la más importante es la forma de desarrollar el liderazgo.

Para quien ejerce el liderazgo, es fundamental saber aprovechar y manejar al máximo el potencial de cada uno de sus colaboradores, consiguiendo además el desarrollo de un trabajo en equipo, donde se complementen las diferentes habilidades y capacidades de cada integrante, ya que los constantes cambios, la globalización y la innovación; resultan ser factores clave para que las compañías de hoy, se muestren más competitivas ante su mercado; se debe tener muy en cuenta que dependiendo de cómo se ejerza el liderazgo se encamina a los colaboradores hacia el cumplimiento de este objetivo, logrando así fortalecer la habilidad que se tiene como líder para sacar el mayor provecho de un equipo en cualquier circunstancia. (Roebuck, 2006; Koestenbaum, 1999).

Por otra parte el acceso a la información transmite confianza a los empleados y mejora la calidad de sus decisiones (Vlachos, 2009). Esta práctica se ha relacionado positivamente con resultados organizacionales como la productividad y la rentabilidad y negativamente con los costes laborales (Morishima, 1991). Y fue un aspecto que recalcaron los trabajadores en las encuestas realizadas por el Great Place to Work.

“Si bien existen empresas que como resultado de los estudios de clima han hecho intervenciones exitosas para su mejoramiento con alcances mayores que se hacen extensivos a su cultura organizacional, otras aplican cualquiera de los instrumentos y se han quedado en el nivel estadístico descriptivo de la medición, situación que no trasciende procesos de intervención con efectos en su mejoramiento”. (Méndez, 2006)(19)

Pero por otra parte, Leslie Cacamese, gerente senior de Marketing estratégico en GPTW, dice:

A menudo escuchamos a las pequeñas y medianas empresas lamentarse de que su tamaño es un impedimento para construir un gran lugar para trabajar. Presupuestos más pequeños, lleva a la razón a dejar menos espacio a beneficios llamativos, generosos bonos, ostentosos campus y similares.

Lo que las empresas más pequeñas no se dan cuenta, es que en realidad tienen una clara ventaja sobre sus competidores más grandes, una ventaja directamente ligada a su tamaño. Comparando la pregunta: “Teniendo todo esto en cuenta, considera su empresa un Gran Lugar para Trabajar” perteneciente a la encuesta Trust Index de Great Place To Work Model, el resultado es 5 puntos más alto en las pequeñas y medianas empresas que en las 100 mejores de Fortune. Estadísticamente esto no sería sorprendente, pero año tras año, la comparativa siempre es más alta en las Pymes, lo que indica que esas supuestas limitaciones, no son tales.

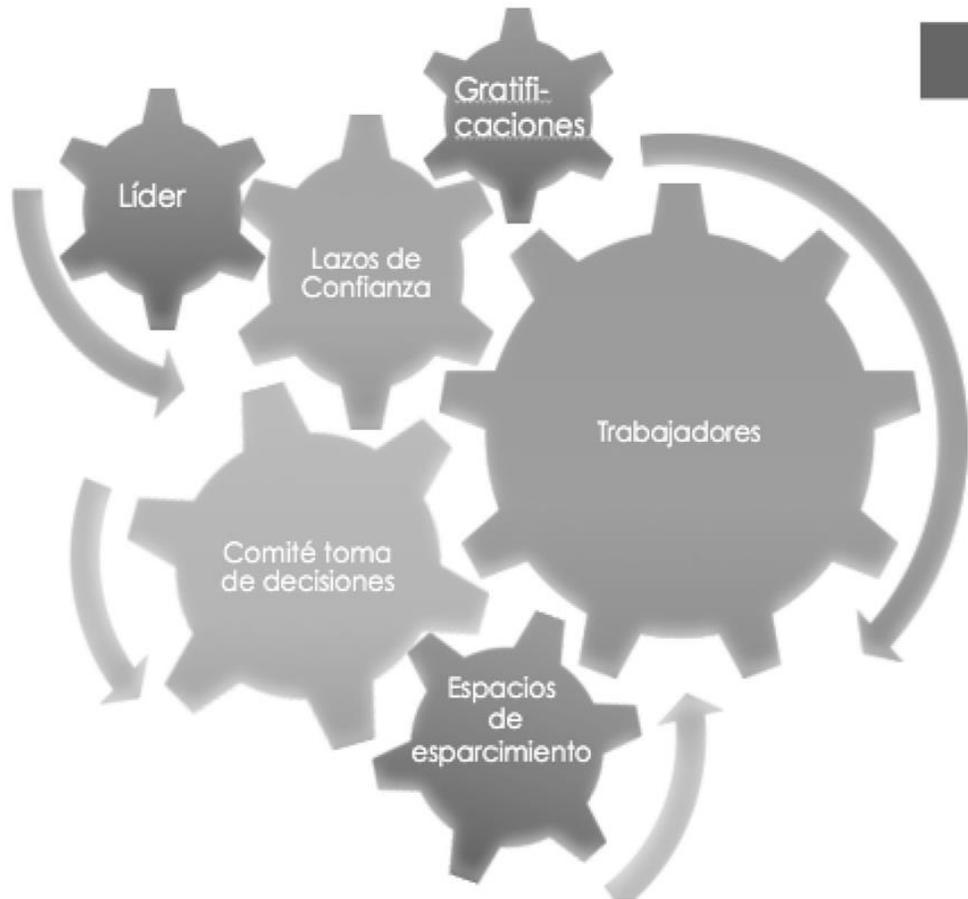
Entonces, ¿De dónde viene esta ventaja? El compromiso de los colaboradores es en parte resultado de la calidad de la relación entre líderes y colaboradores. El ser

más pequeños les supone una ventaja, puesto que los gerentes tienen mayores oportunidades de conocer a los colaboradores cara a cara y sobretodo conocerlos como personas. Lo que es más, tienen acceso a los principales directivos incluido el Consejero Delegado y a menudo tratan a estos ejecutivos por sus nombres de pila, mientras que los colaboradores de las grandes empresas solo lo experimentan en las convenciones y reuniones anuales. (Great Place to Work, 2012)(20)

En cuanto a prácticas o políticas de beneficios definidas para sus trabajadores, los empresarios de las microempresas, en su mayoría, manifestaron que no implementaban estas prácticas; afirmaron ajustarse única y exclusivamente a lo que ordena la ley, además de afiliación a beneficios de salud en una entidad promotora de salud (EPS), afiliación a caja de compensación, aportes en un sistema de pensión y, en ocasiones especiales, el pago de horas extras.

Así pues, teniendo en cuenta todos los aspectos ya mencionados, la propuesta con mayor viabilidad para ser implementadas en las microempresas de Colombia es: Engranar (ver **Ilustración 1**), donde hay una relación de todos con todos, una entidad integrada y comprometida, una armonía y una alineación entre el líder de la organización y los trabajadores.

Ilustración 1: Engranar La Microempresa



Fuente: el autor, 2018

- Conectar a los colaboradores con un buen líder: No tiene que ser un tercero, ya que en las microempresas no suele haber intermediarios entre el dueño y sus trabajadores, nadie mejor que éste para ser el líder de su propia empresa. Para formar un buen líder no es necesario incurrir en gastos significativos, hay libros sobre liderazgo y comunicación asertiva, videos, cursos, entre otros.
- Tener en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones: Después de todos los que conocen mejor al cliente son ellos, los que saben como es la rotación de la mercancía son ellos. Por ende no hay que despreciar esa información, en primer lugar la empresa será la más beneficiada y segundo, le da voz y voto a sus trabajadores, y la confianza es la base de un buen clima organizacional.
- Proporcionar oportunidades fuera del día a día para que los colaboradores interactúen unos con otros: En muchas oportunidades salir del espacio laboral, es una forma de crear camaradería fuera de las instalaciones de la

empresa que claramente se verán reflejadas allí; no tiene que ser nada costoso, un día en el parque es una buena opción.

- Conocer a los trabajadores desde el inicio: Es más fácil así entablar una amistad y crear lazos de confianza de esta forma. Igualmente todos los trabajadores no son iguales, tienen necesidades y gustos diferentes y si los conoce desde un principio podrá llevar mejor las riendas de su empresa y ser un excelente líder.
- Dedicar tiempo a agradecer y felicitar, individual o grupalmente, a los trabajadores por un trabajo bien realizado: No hay que subestimar el efecto que puede tener una pequeña felicitación, este pequeño gesto puede generar compromiso entre los colaboradores de la empresa.

## 8. CONCLUSIONES

El concepto de clima organizacional visto desde las distintas escuelas en la evolución de la Administración inicia en la escuela científica donde Taylor adopta el término de Producción Industrial. Luego en la escuela Clásica, Henri Fayol, habla de los principios administrativos. Seguido a esto, Elton Mayo aporta el concepto e importancia de la motivación en la escuela Humanística. Posteriormente, Max Weber en la escuela estructuralista hace grandes aportaciones como el modelo ideal de organización al cual llamó Burocracia Organizacional. Por último en la escuela Conductista surge el concepto de clima organizacional.

Cadbury Adams Colombia S.A., Sofasa, Telefónica Móviles de Colombia S.A., Quala S.A. y Seguros Bolivar S.A fueron las 5 empresas que lideraron el raking de las 25 mejores empresas para trabajar en Colombia del Great Place to Work en los años 2003, 2005, 2007, 2009 y 2011 respectivamente. El análisis a estas empresas concluyó que la razón de obtener este mérito es porque los trabajadores perciben un gran nivel de confianza entre ellos, y con los managers, orgullo en su trabajo y camaradería con sus colegas y no por los beneficios económicos que reciben.

A partir de ello se realizó un estudio de viabilidad y aplicabilidad para las microempresas de las prácticas más sobresalientes teniendo en cuenta tres aspectos: Mejor aceptación por las empresas, mayores resultados y menos recursos para su implementación. Por lo que se llegó a realizar una propuesta para las microempresas la que se llamó: Engranar las microempresas, que básicamente tiene 5 aspectos a tener en cuenta. Conectar a los trabajadores con un buen líder, formar un comité de toma de decisiones donde participen todos, crear espacios de esparcimiento fuera de las instalaciones de la empresa, crear lazos de confianza desde un inicio con los trabajadores y felicitar a los trabajadores por un trabajo bien realizado.

Hay que tener en cuenta que para crear el correcto desempeño laboral de un equipo de trabajo, el clima de confianza es clave. Es fundamental que el líder tenga crédito entre sus colaboradores a fin de fomentar la cohesión. En ese sentido el clima de confianza no solo contribuye a la cohesión, también garantiza la productividad de un equipo de trabajo.

Así pues es de gran importancia el trabajo en equipo, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los trabajadores al ofrecer una gran cantidad de ideas y opiniones lo que llegan a facilitar a los directivos en la toma de decisiones, y resolver el problema eficientemente.

Aplicar estos 5 aspectos en manera conjunta, ayudará a mejorar el clima organizacional de las microempresas. Teniendo como punto de partida la confianza entre líder-trabajador.

## **9. RECOMENDACIONES**

La propuesta recomendada en el presente trabajo, está bajo las condiciones de una microempresa, con un presupuesto mínimo o nulo. Si bien son generalidades que pueden ser aplicadas a otros sectores, hay que tener en cuenta las variables específicas de donde se quiere aplicar.

Se debe tener presente que las recomendaciones surgieron a partir de empresas Nacionales como punto de referencia. Y si bien, se quiere tener un punto de vista más amplio es recomendable estudiar las prácticas de las mejores empresas para trabajar en otros países. E igualmente realizar encuestas tanto a nivel gerencial como operativo e intermediarios.

## BIBLIOGRAFÍA

ARANO, C. R., ESCUDERO, M. J., & DELFÍN, B. L. El origen del clima organizacional, desde un perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. En *Ciencia Administrativa*. [EBSCOhost]. 2016 Vol 2. No 1. p.12. ISSN-13: 978-84-691-0999-1 [consultado 24, Septiembre, 2017]. Disponible en <http://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323/4128>

CHÁVEZ, Raúl Manuel; MACLUF, Jesús Escudero; BELTRÁN, Luis Alberto. El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 2016, no 1, p. 9-14.

BAGUER, A. Los cimientos de un buen Clima Laboral. [www. chilecapacita.cl](http://www.chilecapacita.cl), 12 de diciembre de 2017. Publicado 2006.

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1987. ISBN 9789682420061 [consultado 21, Septiembre, 2017]

CUESTA S. A. Gestión del talento humano y del conocimiento. ECOE ediciones. (2006).

EL TIEMPO. Seguros Bolívar, la mejor empresa para trabajar en América Latina. [En línea]. 20 de abril del 2012. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. Metodología de la investigación. 4 ed. México: MacGraw-Hill/Interamericana. 2006. p.72 ISBN 9789701018996 [consultado 28, Septiembre, 2017]

HERNÁNDEZ, Claudia, Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *CULCyT*, 2015, no 57. P 22-51

HERNÁNDEZ, Roberto, Metodología de la investigación. México, 2006. ISBN 9786071502919

HOUSE, Robert J. A path goal theory of leader effectiveness. En: *Administrative science quarterly*. [EBSCOhost].,1971,p.327. ISSN 0001-8392 [consultado 22, Septiembre, 2017]

IVANCEVICH, H. Organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2009. p42. ISBN 9789701056196. [consultado 24, Septiembre, 2017].

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 1991, vol. 50, no 2, p. 212-247.

LIKERT, R., *Le gouvernement partitif de l'entreprise*. Paris: Collection Hommes et organisations, 1974. ISBN 9782040003135 [consultado 21, Septiembre, 2017]

LOCKE, John. *Pensamientos sobre la educación*. [Dialnet]. España: Eumo Editorial Sau. 1991. Pp36. ISBN 9788476022689 [consultado 22, Septiembre, 2017]

LOPEZ, Maria; ARIAS Leonel; RAVE Arias, SILVIA Natalia. Las organizaciones y la evolución administrativa. En: *Scientia et technica*. [Dianlnet]. 2006, vol. 12, no 31. p.147 ISSN 01221701 [consultado 2, Octubre, 2017] Disponible en file:///C:/Users/BIBLIOTECA-/Downloads/Dialnet-LASORGANIZACIONESYLAEVOLUCIONADMINISTRATIVA-4830016.pdf.

MANOSALVAS, Carlos; MANOSALVAS, Luis; NIEVES, Jorge. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 2015, no 26.

ÁLVAREZ, Carlos. *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario, 2006. ISBN 9789588225876

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. En *Psychological Review*. [Dialnet]. Toronto. 2000. Vol 50. p.8. ISSN 14923713 1 [consultado 24, Septiembre, 2017].

MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. 1973. ISBN 9780060445560

MORISHIMA, Motohiro. Information sharing and firm performance in Japan. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 1991, vol. 30, no 1, p. 37-61.

MUNCH, L.; ÁNGELES, E. *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas. 2007. P94 ISBN 968-24-2249-3 [consultado 28, Septiembre, 2017]

NARANJO, María. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. En: *Revista Educación*, [EBSCOhost]. Costa Rica. 2009, vol. 33, no 2. p156. ISSN 0379-7082 [consultado 22, Septiembre, 2017]. Disponible en <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>

NEWSTROM, John W. *Lo que todo Supervisor debe saber*. México: McGraw Hill, 2007. p.89. ISBN 978901001141 [consultado 24, Septiembre, 2017].

REVISTA DINERO. 25 mejores empresas para trabajar. [En línea]. 30 de Noviembre del 2009. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/25-mejores-empresas-para-trabajar/87377>

REVISTA DINERO. 25 mejores empresas para trabajar. [En línea]. 30 de Noviembre del 2009. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/25-mejores-empresas-para-trabajar/87377>

REVISTA DINERO. Automotores S.A. Sofasa logró ser la Mejor Empresa para Trabajar. [En línea]. 3 de marzo del 2005. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresia/articulo/2005/030405123>. REVISTA DINERO. Cadbury Adams<BR>No. 1 por su gente [En línea]. 26 de noviembre del 2004. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/cadbury-adams-no-1-su-gente/25694>. REVISTA DINERO. Las mejores 25 empresas para trabajar. [En línea]. 7 de diciembre del 2007. [Consultado 06 de enero del 2018] Disponible en <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresia/articulo/las-mejores-25-empresas-para-trabajar/55193>

ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. Comportamiento organizacional. [ebruary] 13a. ed.. México, D.F: Select Country: Pearson Educación. 2006. p.79 ISBN 9786073219808

ROMERO-LUQUE, Mauricio. Evaluación de las políticas y prácticas de remuneración, incentivos y prestaciones: caso Pymes del sector de confecciones en Bogotá DC. *Memorias*, 2017, vol. 15, no 27.

VLACHOS, I. P. The effects of human resource practices on firm growth. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4, 17-34. (2009). ISBN 960-7070-89-5

PIAGET, J. The construction of the reality in the child. Suiza: Hardcover, 1954. p27. ISBN 111888000. [consultado 24, Septiembre, 2017].

PINDER, Graic. Beliefs expected values and volunteer work behaviors. En Larry F. More: Motivating Volunteer: How the reward of unpaid work can meet people's need. Vancouver Volunteer Centre. Canada. 1985. p21. ISBN 9780920447000 [consultado 21, Septiembre, 2017]

Méndez, G. Relación entre clima y compromiso organizacional en los docentes de instituciones educativas estatales del distrito El Agustino UGEL 05. Tesis para optar

el grado de Maestro en Gerencia Educativa, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú. (2006).