

**EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
LA ESTRUCTURA SALARIAL EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL Y
MANUFACTURERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

JHOAN ARNULFO DÍAZ NAVARRO

HUGO DARÍO PEÑA BARBOSA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

**EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
LA ESTRUCTURA SALARIAL EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL Y
MANUFACTURERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

JHOAN ARNULFO DÍAZ NAVARRO

HUGO DARÍO PEÑA BARBOSA

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingenieros Industriales**

Director

JUAN BENJAMÍN DUARTE DUARTE

Doctor en Finanzas de empresa

Codirector

RAFAEL EDUARDO CABALLERO BADILLO

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

Al finalizar esta etapa, agradezco primero a Dios el dador de vida y mi fortalecedor en momentos de angustia, quien me enseñó que su tiempo es perfecto y sin él nada lo puedo.

A mi luchadora madre Mariela, quien es el ejemplo fehaciente del tipo de madre aguerrida que nunca desfallece y me enseña siempre que cada problema, abre las puertas a nuevas oportunidades, por su apoyo incondicional y por cada uno de los gustos que dejó de darse para ayudarme en la consecución de este gran logro, LO LOGRAMOS!.

A mi hermana, Angélica, por su apoyo a lo largo de mi vida, sé que siempre estaremos unidos, buscando lo mejor para nosotros.

A Geraldine, mi compañera de camino desde que empezó esta aventura, quien me enseñó a ver la academia desde otro punto de vista, me ayudó a salir de etapas difíciles y me enseñó también a disfrutar la vida con su amor y entrega incondicional.

A mi compañero de camino, Hugo, por todo su apoyo a lo largo de estos años, y en especial durante la realización de este proyecto por la motivación que me entregaba en momentos difíciles.

A mi demás familiares y amigos, quienes me brindaron su apoyo hoy los hago partícipes de este logro.

Jhoan

DEDICATORIA

Este proceso no fue fácil y tuvo muchos altibajos, pero siendo hoy el día en que se ven los frutos de tanto esfuerzo comparto esta alegría con todos ustedes.

En primer lugar, le agradezco a Dios por sus bendiciones, por guiarme en las decisiones que he tenido que tomar y por permitirme culminar con éxito esta carrera que quiero mucho. A Él le pido que me siga acompañando en cada etapa de mi vida.

A mi mamá Dora Barbosa y a mi papá Hugo Peña por darme todo lo que tengo, por su apoyo, consejos y por ser mi conciencia en los momentos más difíciles durante este proceso. Espero con el tiempo poder corresponderles de la misma manera.

A mi hermana por motivarme cada día y acompañarme desde el inicio, ella siempre va a contar conmigo en el futuro.

A mi amor Ana María, por ser fundamental en mi vida y por el cariño que me ha brindado y enseñarme de su fortaleza a salir adelante.

A mi compañero de proyecto, Jhoan, por el aguante y la dedicación dada a este trabajo, ha sido vital su apoyo para el éxito que hemos logrado el día de hoy.

A toda mi familia que de cierta manera aportaron a la consecución de este logro, en especial a mi abuelo por ser un ejemplo de vida y de integridad.

A todos mis amigos que durante estos años he formado, por cada momento de alegría vivido y por ser un soporte en los momentos difíciles. Espero seguir contando con ustedes y que en la vida que hoy comenzamos nunca falten los verdaderos amigos como ustedes.

Hugo

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarnos la fuerza y la sabiduría para llevar a buen término esta etapa de nuestras vidas.

A nuestras familias por ser fundamentales durante nuestra carrera que hoy culmina con éxito.

A nuestra Alma Máter, por formarnos como profesionales y personas íntegras.

A nuestro director y codirector de proyecto de grado, los ingenieros Juan Benjamín Duarte Duarte y Rafael Eduardo Caballero Badillo, por su colaboración, apoyo y compromiso con esta investigación desde el inicio y durante el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto.

A las treinta tres empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga y a sus trabajadores por permitirnos desarrollar este proyecto en sus organizaciones y apoyarnos con la información requerida para que esta investigación pudiese llevarse a cabo.

A nuestros amigos, compañeros y docentes de nuestra escuela, especialmente a Geraldine Tatiana y Ana María, que con su asesoría, consejos y motivación fueron parte vital durante el desarrollo del proyecto de grado y la carrera universitaria.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	20
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.1 ALCANCE DEL PROYECTO	25
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	26
3. OBJETIVOS.....	27
3.1 OBJETIVO GENERAL	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
4. ESTADO DEL ARTE	28
4.1 MARCO TEÓRICO	28
4.1.1 Clima Organizacional.....	28
4.1.2 Compensación salarial.....	35
4.1.3 El Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia, IMCOC	43
4.2. MARCO DE ANTECEDENTES.....	45
5. METODOLOGÍA.....	52
5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROYECTO	52
5.1.1 Primera etapa	52
5.1.2 Segunda etapa.....	53

5.1.3 Tercera etapa.....	55
5.1.4 Cuarta etapa	56
5.1.5 Quinta etapa	58
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	59
6.1 SECTORES DE LA ECONOMÍA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES	59
6.1.1 Sector comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	60
6.1.2 Sector industrias manufactureras.	60
6.2 TAMAÑO EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES	60
6.2.1 Empresas medianas:	61
6.2.2 Empresas grandes:.....	61
6.3 EMPRESAS PARTICIPANTES.....	61
6.4 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS SEGÚN SU MODELO DE COMPENSACIÓN SALARIAL.....	64
6.5 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....	70
6.6 ANÁLISIS DE VARIABLES DEL IMCOC EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	
72	
6.6.1 Variable objetivos:.....	73
6.6.2 Variable motivación:.....	74
6.6.3 Variable control:	76
6.6.4 Variable liderazgo	78
6.6.5 Variable cooperación:	80
6.6.6 Variable toma de decisiones:	82
6.6.7 Variable relaciones interpersonales:	84
6.7 DIFERENCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CON Y SIN ESTRUCTURA SALARIAL DEFINIDA.....	86

6.7.1 Prueba de normalidad.....	86
6.7.2 Prueba de homogeneidad de las varianzas	87
6.7.3 Independencia de las observaciones.....	88
6.7.4 Prueba ANOVA.....	89
6.7.5 Prueba ANOVA variables del IMCOC.....	90
6.7.6 Prueba ANOVA sector comercial.....	92
6.7.7 Prueba ANOVA sector manufacturero.....	93
7. CONCLUSIONES	95
8. RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS	

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Motivos por los cuales las empresas no se vincularon al proyecto	55
Ilustración 2. Empresas participantes por municipio del Área metropolitana de Bucaramanga.....	62
Ilustración 3. Porcentaje de empresas con y sin estructura salarial.	64
Ilustración 4. Criterio de asignación salarial en las empresas participantes. ..	68
Ilustración 5. Técnicas de asignación salarial en las empresas participantes.	68
Ilustración 6. Técnica de asignación salarial empresas sector manufacturero.	69
Ilustración 7. Técnica de asignación salarial empresas sector comercial.	69
Ilustración 8. Puntaje promedio de las variables del IMCOC en las empresas participantes.....	72
Ilustración 9. Puntaje medio factor objetivos.	73
Ilustración 10. Puntaje medio variable objetivos por sectores.....	74
Ilustración 19. Puntaje medio variable motivación.	75
Ilustración 20. Puntaje medio variable motivación por sectores.....	76
Ilustración 21. Puntaje medio variable Control.	77
Ilustración 22. Puntaje medio variable Control por sectores.	78
Ilustración 13. Puntaje medio variable liderazgo.	79
Ilustración 14. Puntaje medio variable liderazgo por sectores	80
Ilustración 11. Puntaje medio factor cooperación.....	81
Ilustración 12. Puntaje medio variable cooperación por sectores.	82
Ilustración 15. Puntaje medio variable toma de decisiones.....	83
Ilustración 16. Puntaje medio variable toma de decisiones por sectores.	84
Ilustración 17. Puntaje medio variable Relaciones interpersonales.	85
Ilustración 18. Puntaje medio variable relaciones interpersonales por sectores.	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definiciones de Clima Organizacional por autores	30
Tabla 2. Instrumentos y variables en la medición del clima organizacional.....	33
Tabla 3. Preguntas por variable.....	56
Tabla 4. Número de empleados encuestados por empresas participantes	57
Tabla 5. Sectores con mayor registro de ventas (anuales) en el Área Metropolitana de Bucaramanga (Sept 2.015).	59
Tabla 6. Empresas participantes del sector manufacturero.....	62
Tabla 7. Empresas participantes del sector comercial.	63
Tabla 8. Sistema salarial de las empresas participantes.....	65
Tabla 9. Estadístico descriptivo por variable y por tipo de empresa.....	71
Tabla 10. Prueba de homogeneidad de varianzas	88
Tabla 11. Prueba de rachas	88
Tabla 12. Análisis de varianza ANOVA	90
Tabla 13. Análisis de varianza ANOVA variables	92
Tabla 14. Análisis de varianza ANOVA sector comercial	93
Tabla 15. Análisis de varianza ANOVA sector manufacturero	94

LISTA DE ANEXOS

Nota: los siguientes anexos se encuentran en carpeta adjunta, pueden ser consultados en la Biblioteca de la Universidad Industrial de Santander, Sala Base de Datos.

Anexo A. Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia IMCOC.

Anexo B. Presentación proyecto a empresas.

Anexo C. Informe de clima organizacional presentado a las empresas.

Anexo D. Puntajes clima organizacional por empresas.

Anexo E. Puntaje medio por respuesta, puntaje medio por variable y valor promedio de clima organizacional.

Anexo F. Prueba de normalidad.

Anexo G. Artículo publicable empresas manufactureras.

Anexo H. Artículo publicable empresas comerciales.

RESUMEN

TÍTULO: EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA SALARIAL EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL Y MANUFACTURERO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.*

Autores: JHOAN ARNULFO DÍAZ NAVARRO – HUGO DARÍO PEÑA BARBOSA**

PALABRAS CLAVE: Clima Organizacional, IMCOC, Estructura Salarial, Sistemas de Compensación.

DESCRIPCIÓN

Existen varias investigaciones que indican que el clima de la organización tiene una influencia significativa en la productividad, la motivación, la satisfacción de los empleados y en el desempeño de la organización. Sin embargo, no hay investigaciones que se centren en la influencia que tiene sobre el clima organizacional la forma en que los empleados están siendo remunerados. Es por ello que el objetivo principal de este proyecto es evaluar si existe alguna relación entre el uso de una estructura salarial y el clima organizacional. En este trabajo se presenta un análisis del clima organizacional en treinta y tres empresas ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga que hacen parte del sector comercial y manufacturero, aplicando el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia IMCOC, para evaluar siete variables que podrían afectar el clima en las empresas y comparar la puntuación del clima

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Director: Juan Benjamín Duarte Duarte

Codirector: Rafael Eduardo Caballero Badillo

organizacional con el uso o la ausencia de estructura salarial utilizando el software estadístico SPSS.

Los criterios considerados para la selección de las empresas fueron el tamaño empresarial (grande y mediano) y el sector de la economía al que pertenecen (comerciales y manufactureras), se seleccionaron las empresas utilizando la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga Compite 360. El IMCOC se aplicó a un total de 1.154 empleados en las treinta y tres empresas y éstas se caracterizaron de acuerdo con los modelos de estructura salarial encontrados en la literatura como son, asignación de sueldo inherente al cargo, al mercado y al logro de metas o empresas sin ningún sistema de salarios.

ABSTRACT

TITLE: EVALUATION OF THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE SALARY STRUCTURE IN COMERCIAL AND MANUFACTURING COMPANIES IN THE BUCARAMANGA METROPOLITAN AREA.*

Autores: JHOAN ARNULFO DÍAZ NAVARRO – HUGO DARÍO PEÑA BARBOSA**

KEYWORDS: Organizational Climate, IMCOC, Salary Structure, Wage Assignment

DESCRIPTION:

There are several researches indicating that the organizational climate has a significantly influence in the productivity, the motivation, the satisfaction of employees and in the performance of the organization. However, there are not researches focused on the influence over the organizational climate the way that the employees are paid. That is why the main aim of this project is evaluate if exist any relation between the use of a salary structure and the organizational climate. This paper presents an analysis of the organizational climate in thirty three companies located in the Bucaramanga Metropolitan Area that are part of the commercial and manufacturing sector, applying the “Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia IMCOC, to assess seven variables that could affect climate in the companies and compare the score of the organizational climate with the use or absence of salary structure using SPSS statistical software.

* Degree Project

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. Industrial and Business Studies School.

Director: Juan Benjamín Duarte Duarte

Codirector: Rafael Eduardo Caballero Badillo

The criteria considered for the selection of companies were the size (large and medium) and the sector of the economy to which they belong (commercial and manufacturing), the companies were selected using Compite 360 the data base of the Bucaramanga Chamber of Commerce. The IMCOC was applied to a total of 1.154 employees in the thirty three companies and that were characterized according to the models of salary structure found in the literature as are wage assignment inherent of the role, market and achievement of goals or companies without any salaries system.

INTRODUCCIÓN

Una de las áreas de gran importancia en las organizaciones es la gestión del talento humano, la cual debe velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales como la motivación, el compromiso, la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados. A su vez, las empresas necesitan gestionar eficazmente uno de los costos más significativos de su operación, los salariales. Los sistemas de compensación son utilizadas para posicionar el salario de las personas y guiar la toma de decisiones a la hora de determinar estos valores de entrada y realizar la revisión salarial de todo el colectivo de la organización.

Dentro de este proyecto se caracterizan las empresas estudiadas según su modelo de asignación salarial, teniendo en cuenta la clasificación de Ángel León González Ariza, quien en su libro, *Métodos de Compensación Basado en Competencias*¹, clasifica la compensación salarial según la complejidad del cargo o el desempeño individual del trabajador; además, dentro de esta investigación se relacionan también asignaciones salariales inherentes al mercado y empresas sin ningún tipo de sistema de compensación.

El clima organizacional es un conjunto de características que describen una organización y las distinguen de otras, que son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la empresa (Gibson 1992)². Existen a nivel mundial diversos instrumentos de medición de clima laboral, cuyo fin es lograr una evaluación cuantificable de este factor dentro de las compañías, y se orientan a la identificación de aspectos internos de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir

¹ GONZÁLES, Ángel. *Métodos de Compensación Basado en Competencias*. Barranquilla: Ediciones UNINORTE, 2006. 311 p.

² GIBSON. *El Clima Organizacional: Elementos que inciden e impacto en el desempeño*. México: Mc Graw Hill, 1992.

de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral (Méndez 2006)³.

Dentro de la literatura se encuentran diversos instrumentos de medición del clima organizacional, según los criterios establecidos para cada investigación. Cada instrumento de medición de clima tiene características definidas, tales como las variables de estudio, los sectores para los que fueron diseñados (salud, comercio, industria, educación, etc.) y el número de preguntas, entre otros. En la teoría encontrada sobre clima organizacional se identificaron los siguientes instrumentos de medición como los más destacados: Cuestionario de Litwin & Stringer, la escala CLIOR, Organizational Climate Measure (OCM) de Patterson, Work Environment Scale (WES), cuestionario de Hoy and Miskel, EMCO de Gómez y Vicario y el Values Quality, entre otros. Estos instrumentos han sido usados en todo el mundo, incluyendo Colombia; sin embargo, otro de los instrumentos de medición destacados fue el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia IMCOC, el cual fue diseñado especialmente para medir el clima organizacional en empresas colombianas por Carlos Méndez en 1.980, validado en 176 empresas de diferentes sectores y seleccionado para ser aplicado en las empresas participantes de este proyecto de investigación (ver numeral 5.1.1). Las variables que se tienen en cuenta para la medición del clima laboral a través del IMCOC son: *objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control*, las cuales se analizan en cada una de las empresas participantes y se obtiene un puntaje promedio final de clima.

Actualmente se han desarrollado proyectos que se fundamentan en la medición del clima organizacional desde un punto de vista global en las empresas, y dada la ausencia de estudios sobre la relación entre el clima organizacional y la

³ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Bogotá: Colección de lecciones en administración, Universidad del Rosario, 2006. 139 p.

estructura salarial en las organizaciones colombianas, este proyecto tiene como propósito evaluar la relación entre esas dos variables en las empresas grandes y medianas de los sectores comercial y manufacturero del Área Metropolitana de Bucaramanga, registradas en la base de datos Compite 360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	PÁGINA
Revisar la literatura relacionada con clima organizacional y sistemas de compensación salarial.	Capítulo 4. Estado del arte	24
Seleccionar las empresas a estudiar de los sectores comercial y manufacturero usando muestreo aleatorio simple.	5.1.2. Segunda etapa	49
	6.3 Empresas participantes.	56
Caracterizar las empresas seleccionadas según su modelo de compensación salarial.	5.1.3. Tercera etapa	51
	6.4 Caracterización de las empresas estudiadas según su modelo de compensación salarial.	59
Aplicar el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia (IMCOC), a las empresas en estudio.	5.1.4. Cuarta etapa	52
Evaluar los resultados obtenidos para establecer la posible relación entre el clima organizacional y el uso de las estructuras salariales.	Capítulo 6. Resultados de la investigación	54
Escribir un artículo publicable donde se presente los principales resultados de la investigación.	Anexo G Anexo H	Anexos

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas cada día entienden más la importancia de tener una estructura salarial dentro de su organización dada la necesidad de retener, atraer e incentivar el talento humano, además de ser una estrategia competitiva para posicionarse en el mercado respecto al modo en que recompensan a sus empleados. Sin embargo existen empresas, especialmente las pequeñas y medianas, que no ven justificada la implementación de un sistema de compensación, a pesar de que se debería invertir en atraer el mejor recurso humano posible, especialmente en posiciones estratégicas, a través de salarios atractivos, bonos de contratación (hiring bonus o sign-in bonus), tanto en dinero como en acciones (stock options), y obtener información del mercado para conocer el nivel de competitividad de la empresa en este aspecto.

Por otro lado, otro aspecto importante que toda organización debe considerar, es la percepción que tienen los empleados de su entorno de trabajo como resultante de los factores organizacionales existentes, a esto se le conoce como clima organizacional, y de ahí se derivan las características que describen a una organización y las distingue de otras. La importancia de medir el clima organizacional en las empresas radica en la posibilidad de obtener información que permita tomar acciones para equilibrar los factores organizacionales y que exista un comportamiento organizacional, individual y colectivo positivo.

Dada la importancia de las variables estructura salarial y clima organizacional dentro de las empresas, no solo es importante su implementación y medición, sino también estudiar la relación que pueda existir entre ellas, para examinar si lo que se ha hecho en esas áreas ha sido pertinente con los objetivos de la empresa y de esta manera poder tomar decisiones encaminadas a mejorar la productividad, el rendimiento, la satisfacción, la competitividad, entre otros factores que involucran directamente el talento humano de las compañías.

Este estudio no presenta un diagnóstico previo a la problemática en estos sectores, ya que éste corresponde a la misma realización del proyecto que se enfocará en establecer la posible relación entre la estructura salarial y el clima organizacional en los sectores ya mencionados.

1.1 ALCANCE DEL PROYECTO

Los principales resultados que se esperan obtener de la presente investigación son, en primer lugar, una caracterización del tipo de estructuras salariales usadas en las empresas participantes del sector de comercial y del sector manufacturero del Área Metropolitana de Bucaramanga; posteriormente se aplicará el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia IMCOC en empresas con y sin estructuras salariales definidas, que se hayan involucrado en el proyecto, para determinar mediante el análisis de varianza ANOVA, si el clima laboral tiene alguna relación directa con la forma en cómo los trabajadores son compensados, teniendo en cuenta que el clima organizacional es un conjunto de variables que pueden afectar el desarrollo de los empleados de una organización que para el caso del IMCOC son, *objetivos, cooperación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control y liderazgo*. Finalmente se realizará un artículo publicable con los resultados de esta investigación sobre la posible relación entre la compensación salarial y el clima organizacional.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Conocer si la manera en que se le está remunerando a los empleados de una organización afecta la forma en que estos la perciben, es una información muy importante para tomar decisiones que estén encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, la motivación, el compromiso, la satisfacción y el desempeño laboral de sus empleados.

Dada la ausencia de estudios que muestren dicha relación, este proyecto se justifica en la generación de información sobre si aquellas empresas que tienen definida una estructura salarial presentan un mejor clima organizacional que en aquellas que no, y de esta manera poder determinar si los sistemas de compensación influyen en el entorno laboral de las empresas participantes pertenecientes a los dos sectores con el mayor registro de ventas del Área Metropolitana de Bucaramanga, el comercial y el manufacturero.

A su vez este proyecto aportará a las empresas en estudio una fuente de información importante sobre aquellas actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización, para poder tomar decisiones encaminadas al mejoramiento de la satisfacción y el rendimiento de los empleados, así como de la competitividad y la productividad. De igual manera, este trabajo también le brindará a aquellas empresas en estudio, que no tengan definida una estructura salarial, información para evaluar la conveniencia de implementar sistemas de compensación según los resultados de la investigación respecto a la correlación con el clima organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la posible relación que existe entre el clima organizacional y la estructura salarial, en empresas del sector comercial y manufacturero del Área Metropolitana de Bucaramanga, mediante la aplicación del Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia (IMCOC).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Revisar la literatura relacionada con clima organizacional y sistemas de compensación salarial.
2. Seleccionar las empresas a estudiar de los sectores comercial y manufacturero usando muestreo aleatorio simple.
3. Caracterizar las empresas seleccionadas según su modelo de compensación salarial.
4. Aplicar el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia (IMCOC), a las empresas en estudio.
5. Evaluar los resultados obtenidos para establecer la posible relación entre el clima organizacional y el uso de las estructuras salariales.
6. Escribir un artículo publicable donde se presente los principales resultados de la investigación.

4. ESTADO DEL ARTE

A continuación se presenta el marco teórico de la investigación propuesta, con conceptos de los temas a tratar en el proyecto, y el marco de antecedentes, correspondiente a artículos de estudios enfocados en las áreas de trabajo de este proyecto.

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Clima Organizacional: Los primeros estudios sobre las relaciones humanas que anteceden al concepto de hoy sobre el clima organizacional, fueron desarrollados por Elton Mayo en la década de los años 30 y, aunque no se definieron conceptos claros sobre clima organizacional, si se abordan factores propios de esta definición, como los son la influencia del ambiente laboral en la productividad de los empleados y los incentivos como mecanismo para aumentarla.

Existen diversas definiciones sobre el clima organizacional, en 1.939 Lewin, Lippitt and White⁴ desarrollaron el primer concepto sobre clima laboral, el cual definieron como la percepción de la realidad que tiene un trabajador sobre la empresa y el entorno en el cual trabaja. Uno de los conceptos de mayor aceptación lo exponen Litwin y Stringer⁵ quienes en el año 1.968 conceptualizan el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual, definiéndola como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, que viven y trabajan en dicho entorno y que influyen en su comportamiento y motivación.

⁴ LEWIN, K., LIPPITT, R., y WHITE, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 1939, pp. 271–301.

⁵ LITWIN, George, STRINGER, Robert. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press, 1968. 214 p.

Asimismo, en el año 1.987 Brunet⁶ afirmó que el clima influye en las personas, determinando su comportamiento y su disposición hacia la empresa, de modo que es diferenciador de organizaciones e incluso de unidades al interior de una misma organización, por lo que el clima organizacional es una variable interviniente entre las personas y el sistema organizacional, conformado por las percepciones que las personas tienen de las características del medio donde trabajan y de la organización a la que pertenecen.

Chiavenato (1990)⁷ por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Carlos Eduardo Méndez (2006)⁸ después de realizar varios estudios en distintas empresas colombianas, definió que la evaluación del clima organizacional se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral.

Es importante conocer el clima organizacional de la empresa, debido a que este incidirá en el logro de los objetivos organizacionales y afectará indicadores tan críticos para las empresas como lo son la productividad, competitividad, rendimiento y satisfacción del empleado, en este sentido, Gladis Carvajal

⁶ BRUNEJ, L. El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Jrillas, 1987. 140 p.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill, 1990. 493 p.

⁸ MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones en administración. Bogotá: Universidad del Rosario, 2006, 139 p.

(2.000)⁹ afirma que un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo. Es importante que los directivos de las organizaciones se percaten que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, de donde surge la necesidad de valorarlo y prestarle la debida atención. De igual manera, son varios los autores que han investigado y definido el concepto de clima organizacional. En la Tabla 1, se presenta un resumen con los autores más representativos en el área y sus definiciones de clima organizacional

Tabla 1. Definiciones de Clima Organizacional por autores

Autor(es)	Año	Definiciones
Chiavenato	2001	El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.
Gibson	1990	El Clima Organizacional es “un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización.
Litwin y Stringer	1968	El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima

⁹ CARVAJAL, Gladis. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Tesis de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Guayaquil: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. 2000.

		organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.).
Carlos Eduardo Méndez Álvarez	2006	El clima organizacional, se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral.
Toro	2004	El clima representa las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.
Forehand y Gilmer	1964	El clima organizacional es un conjunto de elementos claros e identificables que expresan el carácter de una organización. Agregan la influencia que este ejerce en el comportamiento de sus miembros.

Cambell	1976	Incluye los procesos como generadores de comportamientos en la organización. Manifiesta que el clima está íntimamente relacionado con la estructura de las operaciones.
Flippo	1984	Realiza un parangón entre el clima laboral y el meteorológico para considerar cómo es el resultado de múltiples variables que confluyen para crear un ambiente que influye en el comportamiento de los miembros.

Para determinar el clima organizacional se deben definir ciertas dimensiones que se convierten en características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Varios autores han definido variables de estudio dentro de la medición del clima organizacional y a partir de eso, han estructurado un instrumento de medición con el fin de obtener resultados cuantitativos sobre la percepción que tienen los empleados de las empresas. En la tabla 2, se relacionan las variables que se tienen en cuenta al momento de determinar el clima organizacional según el instrumento de medición:

Tabla 2. Instrumentos y variables en la medición del clima organizacional

Autor(es)	Instrumento	Variables
Carlos Eduardo Méndez Álvarez	IMCOC	Objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.
R.H. Moos	WES (Work Environment Scale), o Escala de Clima Social en el Trabajo.	Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad.
Litwin y Stringer	Organizational Climate Questionnaire	Estructura organizacional, Estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo
Sussman and Deep	Sussman and Deep's. Organizational Climate Questionnaire (OCQ)	Clarity and consistency of goals, Clarity and consistency of roles, Satisfaction with rewards, Satisfaction with procedures, Efficiency of relations.
Quality Values	Values Quality	Medio ambiente, trabajo en equipo, gestión efectiva, participación, recompensas y reconocimientos, competencia y compromiso.

Además de los instrumentos mencionados anteriormente, existen muchos otros más, que según el enfoque de cada autor, se adaptará a los objetivos de las investigaciones orientadas a medir el clima organizacional. En el contexto mundial, el aporte teórico-práctico de Litwin y Stringer es uno de los más aceptados y usados, pues brinda las herramientas necesarias para establecer el nivel de clima organizacional entre las personas y el ambiente dentro de una organización.

Asimismo, en el contexto colombiano se destaca el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia IMCOC, formulado por Carlos Méndez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, quien en un estudio realizado en el año 1.986 titulado “Hacia un perfil del clima organizacional en empresas Colombianas”,¹⁰ introduce la figura del IMCOC y lo aplica a 58 empresas de diferentes sectores con un total de 3.215 encuestas obteniendo como mayores resultados las medidas de confiabilidad de su instrumento de 0,89 y su validación para aplicar este instrumentos a empresas Colombianas. El estudio mencionado anteriormente se limitó a la aplicación de un cuestionario para medir clima organizacional y poder detectar un plan de acción pertinente a las problemáticas detectadas en la aplicación del IMCOC; lo que se plantea en este estudio es una investigación de tipo descriptiva y correlacional ya que pretende conocer y establecer la posible relación entre los factores y actores que se identifican en el problema de investigación, es decir, para este caso específico, el estudio de la posible relación entre el clima organizacional y la estructura salariales.

¹⁰ MÉNDEZ, Carlos. Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas. Bogotá: Ponencia presentada en el VI Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas, Instituto Colombiano para el Fomento de la educación Superior ICFES.

- **Importancia de la medición del clima organizacional**

La evaluación del clima organizacional le permite a las organizaciones conocer la manera en que son percibidos por sus trabajadores, para de esta manera identificar las fortalezas y las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Los beneficios de conocer el clima organizacional dentro de las empresas son:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Brindar las bases para la planeación e intervención orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización a corto, mediano o largo plazo.
- Realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.

4.1.2 Compensación salarial: Según el Código Sustantivo del Trabajo¹¹, el salario es la remuneración fija, variable u ordinaria que recibe el trabajador, junto con cualquier otra contraprestación ya sea en dinero o en especie, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las hora extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

¹¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 3743. (7, junio, 1857). Código sustantivo del trabajo Artículo 127. Elementos Integrantes.

Las técnicas de compensación salarial se empezaron a aplicar gracias al aporte de Henry Ford que en 1920 expuso la teoría de los salarios altos, para que hubiese una mayor capacidad de consumo por parte de la población general.

En la teoría se clasifica la compensación salarial en tres técnicas, asignación teniendo en cuenta el desempeño del cargo, asignación con base al mercado, y la asignación con base a la importancia del cargo.

- Asignación teniendo en cuenta el desempeño individual o grupal del cargo (inherente a la persona): En esta categoría lo importante son los resultados obtenidos, bien sea por los aporte extraordinarios obtenidos en beneficio de la productividad de la organización o por el cumplimiento de objetivo que le agregan valor a la empresa.
- Asignación con base al mercado (inherente al mercado): en esta categoría se asignan los salariales teniendo como valor de referencia el que se paga a un cargo en el mismo sector.
- Asignación con base a la importancia relativa del cargo (inherente al cargo): En esta categoría se tienen en cuenta con factores como la naturaleza de las funciones, los requisitos mínimos para desempeñar el cargo, las responsabilidades, exigencias físicas, condiciones ambientales y de riesgo que se expone cada cargo. Dentro de esta categoría existen dos tipos de compensación salarial: de tipo cualitativo y de tipo cuantitativo, las cuales se explican a continuación.

4.1.2.1 Técnicas Cualitativas: En esta categoría se definen las siguientes técnicas:

- **Técnicas de Jerarquización:** Estas técnicas se desarrollaron desde comienzos del siglo XX y se han venido mejorando en paralelo al crecimiento de las empresas y la importancia que se le da a los costos laborales dentro de la economía de una organización. Dentro de esta técnica se pueden encontrar dos metodologías: Técnica de comparación por parejas y técnica de columnas alternas.

- **La técnica de comparación por parejas:** Esta técnica tiene en cuenta cada cargo como un todo y lo compara con todos los demás cargos de la organización, con base en un juicio por parte de los evaluadores y toda la información que esté documentada sobre el cargo por medio de manuales de funciones, rol del cargo o descripción del trabajo.

Ángel González propone los siguientes pasos mínimos para obtener resultados precisos y confiables en esta técnica:

- Acordar con los miembros del comité los criterios básicos que se deben tener en cuenta para determinar la importancia de cada uno de los cargos que se evaluarán.
- El coordinador debe preparar las fichas de trabajo, consistentes en un resumen de cada cargo y su perfil, para que los miembros del comité puedan formarse un criterio claro de las diferentes actividades y el grado de exigencias requerido por los mismos.
- Cada evaluador entrenado hace individualmente la jerarquización de los cargos, objeto del estudio, en un tiempo no mayor de tres días, dependiendo de la cantidad de fichas asignadas.

- **Técnica de columnas alternas:** Esta técnica se basa en la utilización de dos columnas, donde inicialmente todos los cargos están ubicados en la columna de la derecha, después, teniendo en cuenta el descarte de cargos por posicionamiento, se ubica cada cargo en la posición correspondiente en la columna de la izquierda y lo retira de la columna de la derecha. La metodología de trabajo es la siguiente:
 - Seleccionar la función más importante y ubicar el cargo al cual pertenece en la primera posición de la columna de la izquierda; descarte el cargo asignado.
 - Seleccionar la función menos importante y ubicar el cargo al cual pertenece en la última posición de la columna de la derecha; descarte el cargo asignado.
 - Repetir este procedimiento hasta haber asignado a las respectivas columnas todos los cargos objeto de la jerarquización.

- **Técnica de división por grupos:** Cuando el número de cargos es muy numeroso o la jerarquización no es convincente, por la dificultad de posicionar los cargos intermedios, se puede acudir a esta técnica, para facilitar el proceso de asignación de importancia relativa de una manera más práctica. La división por grupos tiene en cuenta agrupar los cargos de acuerdo con los criterios más complejos y menos complejos, para luego hacer la jerarquización en cada grupo utilizando la técnica de comparación por parejas para determinar el orden definitivo.

- **Técnica de clasificación por categorías:** Según el libro de Métodos de Compensación Salarial Basado en Competencias, esta técnica consiste en definir un determinado número de categorías flexibles, que permita agrupar los diferentes cargos de la organización actuales y proyectados a corto y mediano plazo. La metodología de esta técnica es la siguiente:

- El comité de valoración debe establecer la metodología a seguir y el cronograma de trabajo.
- Se debe definir el número de clase que más le convenga a la organización.
- Describir claramente las categorías de forma tal que sean fáciles de ver y comprender.
- Determinar y definir los grados adecuados de cada categoría teniendo en cuenta las políticas de crecimiento de la empresa a corto y mediano plazo.
- Establecer el grado base de valoración con su respectivo salario.
- Asignar los cargos de cada categoría.
- Jerarquizar los cargos en cada categoría con base a los grados establecidos.
- Hacer la asignación de salarios por cargo tomando para todos los casos el salario base asignado en cada categoría.

4.1.2.2 Técnicas Cuantitativas: Las técnicas cuantitativas nacen de la necesidad por parte de los empresarios por llevar una efectiva y justa toma de decisiones salariales y de esa manera tener un ambiente laboral excelente. Estas técnicas surgieron en 1925, cuando Merrill R. Lott planteó un modelo de puntos para medir la complejidad relativa de los puestos de trabajo en empresas medianas y grandes, lo cual se dificultaba con los sistemas cualitativos conocidos hasta el momento. Las técnicas cuantitativas se clasifican en:

- **Técnica de asignación de puntos:** Merrill R. Lott desarrolló esta técnica en 1925 con el fin de valorar de manera objetiva la importancia de los cargos de cualquier organización. En esta técnica el cargo se divide en factores fundamentales que, a su vez, se dividen en subfactores, a los cuales se les asigna un determinado número de puntos, para determinar la importancia del cargo. Los factores comúnmente más usados son habilidad, responsabilidad, condiciones de trabajo y esfuerzo.

La habilidad se divide en los siguientes subfactores educación, experiencia, iniciativa y juicio. La responsabilidad hace referencia a los factores por los que se deben responder en el ejercicio del cargo, con todo lo que ello implica, por ejemplo la responsabilidad por máquinas, contactos, dinero, herramientas, procesos, calidad, informes, registros, información confidencial, supervisión, seguridad, entre otros más. El esfuerzo agrupa los subfactores de esfuerzo físico, visual y auditivo. Finalmente las condiciones de trabajo hacen referencia a las condiciones ambientales y los riesgos ocupacionales. La puntuación de los factores se agrupa en una matriz donde se asignan los salarios según el análisis por puntos.

- **Técnica de comparación de puntos:** Esta técnica usa los mismos factores de la técnica de asignación por puntos y usa las mismas metodologías, la diferencia radica en que la matriz resultante se debe transformar en una escala comparativa de puestos, para ubicar cada puesto en relación con cada uno de los factores. Sobre esta base se puede determinar el sueldo de cada puesto, sumando las cantidades monetarias que le corresponden por cada factor.
- **Técnica de los porcentajes de Turner:** Esta técnica, que fue ideada por William D. Turner¹² en 1948 y publicada en la revista *Personnel Journal*, es una variación del método de comparación de factores, en donde se debe hacer una doble jerarquización, primero se califica del grado de requerimiento de cada factor en los puestos y posteriormente, la importancia de los factores respecto a cada puesto de trabajo. Por lo que es una técnica que requiere bastante carga administrativa, puede resultar complejo en determinadas organizaciones.

¹² TURNER, William D. The Per Cent Method of Job evaluation. *Personnel Journal*, 1948, vol. 24, p. 476-492.

- **Técnica de matrices y perfiles de Hay:** Este sistema fue desarrollado por Edward Hay y Dale Purves en los años cincuenta, con el propósito de estimar la importancia relativa de los cargos, es una adaptación combinada de la graduación por puntos y el método de comparación por puntos. Se basa en un conocimiento profundo del trabajo que se va a valorar y de la comparación de cada cargo con todos los demás, para precisar la importancia relativa de los mismos.

Esta técnica se fundamenta en la ponderación de tres factores que se reconocen comunes a cualquier puesto en una organización y dentro de cualquier sector: Nivel de experiencia o conocimiento para desarrollar el trabajo (Competencia), el tipo de pensamiento necesario para resolver problemas (Solución de problemas) y las responsabilidades asignadas (Responsabilidad)

- **Competencia:** Entendida como las aptitudes necesarias para ejecutar las actividades de cada puesto de trabajo. Para abordar y resolver problemas el trabajador debe contar con los conocimientos y la experiencia adecuada, debe tener la capacidad de gestión necesaria y el grado de interacción humana que cada situación exija.

- **Solución de problemas:** Se deben poder abordar y resolver los problemas que se presentan en cada puesto de trabajo. Se valora la calidad y la autonomía de pensamiento requerida por el puesto para identificar, definir y resolver problemas.

- **Responsabilidad:** Mide el efecto que tiene el puesto con los resultados de la organización, en cuanto a sus acciones, decisiones y consecuencias. Como todos los puestos de trabajo aportan a los resultados, tiene una razón de ser en la organización y por ello debe actuar, es decir ha de tomar decisiones.

Este método permite clasificar los puestos por el orden de importancia relativa dentro de la estructura organizativa, pero además explica las diferencias existentes entre las distintas categorías, la cuantificación se realiza en puntos los cuales podrán ser convertibles en niveles salariales.

Fernando Corral en su libro Recursos Humanos Compensación¹³, clasifica la compensación salarial según sus características en equidad interna y equidad externa.

4.1.2.3 Equidad Interna: El primer análisis que se tiene en cuenta con el fin de ser equitativos en la administración de salarios, es el grado de contribución que la persona hace a la empresa, es decir, el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la compañía. Para poder medir el impacto, o los resultados, se suele empezar definiendo las responsabilidades del trabajo en cuestión. Una vez definido el trabajo hay que asignarle un valor a los requerimientos, habilidades y tareas a realizar en esos puestos, lo que es la valoración de puestos, a través de una medición interna y en puntos. Luego, a partir de la valoración del puesto, se clasifica en grupos de puestos de similar nivel de responsabilidad, construyendo los rangos salariales.

La promoción en estos modelos de retribución que se basan en situar los puestos en niveles retributivos o rangos salariales, se definen como el ascenso económico, justificado por el aumento del nivel de responsabilidades.

4.1.2.4 Equidad Externa: Con el objetivo de retener y atraer el mejor talento y gestionar eficazmente los costos salariales, las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas empresas que son destacadas en su sector y fijan sus parámetros retributivos en base a esta revisión. Esto implica que si una empresa paga por debajo del mercado, afectará a su capacidad de atraer y mantener su mejor talento. Pero si paga por encima de su mercado de referencia, en el largo plazo sus costos serán más altos que los de sus competidores, lo que la hará menos competitiva y puede amenazar incluso la seguridad en el empleo. Para ellos las empresas acuden a

¹³ CORRAL, Fernando. Recursos Humanos: Compensación. Barcelona: MBA, 2006. 79 p.

estudios del mercado laboral en lo que respecta a los salarios y de igual forma participan en esos estudios para compartir información de salarios reales pagados a sus empleados.

La equidad externa es percibida cuando las personas pueden responderse a la pregunta de cómo pagan otras empresas por el trabajo que ellas hacen. Para ser precisos, deberíamos decir, un trabajo de las mismas características.

4.1.2.5 Importancia de los Sistemas de Compensación: El personal de toda organización es el pilar que contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se debe procurar establecer políticas salariales que aseguren la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. De igual forma, el establecimiento de políticas de compensación, asegura un gestión más eficaz de los costos laborales a los que toda empresa debe incurrir.

Las estructuras salariales sirven para remunerar a los empleados de acuerdo al cargo que ocupan, su desempeño y otras variables que forman una base consistente para la asignación salarial. Asimismo, los sistemas de compensación permiten a las empresas ser más competitivas en el mercado, en relación a los salarios, por lo que se esta es la posición de atraer y retener a los mejore talentos que puedan ayudar a la consecución de objetivos.

4.1.3 El Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia, IMCOC: El Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia (IMCOC) fue desarrollado por la Universidad del Rosario de Bogotá, por el doctor Carlos Méndez en 1.980 y ha sido validado en más de 176 empresas colombianas de distintos sectores. Desde 1.980 hasta el 2.005 se aplicaron más de 13.000 encuesta, por lo tanto, el IMCOC se ha consolidado en el ámbito colombiano como el instrumento de mayor confiabilidad al momento de medir

clima organizacional en las organizaciones nacionales. Ver instrumento en Anexo A.

El instrumento IMCOC consta de 45 preguntas y se ha desarrollado un software que ofrece e información sobre porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta y promedio por variable.

- **Variables de Medición del IMCOC**

Para evaluar el clima organizacional en cualquier empresa, es necesario determinar las variables susceptibles a ser medidos. El instrumento IMCOC ha definido las siguientes variables para la evaluación del clima organizacional: *objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.*

- **Objetivos:** Define si el trabajador tiene conocimientos sobre la razón de ser de la empresa y los fines hacia los cuales apunta. A través de esta variable se puede determinar si el trabajador conoce y se identifica con los objetivos de la organización.
- **Cooperación:** Para lograr exitosamente cumplir con los objetivos organizacionales, es importante poder establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, los cuales pueden darse como producto de las relaciones de trabajo o relaciones sociales fuera del trabajo.
- **Liderazgo:** Esta variable hace relación a la percepción que tiene el trabajador del jefe, es decir, se mide la relación que existe entre el trabajador y la alta dirección. Asimismo, se puede identificar la forma en cómo se percibe el liderazgo según los comportamientos y acciones del jefe.

- **Toma de decisiones:** Por lo que la toma de decisiones está relacionado a la función de la dirección, depende del estilo de dirección que ejerza el jefe de la organización. La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados.
- **Relaciones Interpersonales:** Las relaciones sociales son producto de la interacción social entre los trabajadores. Esta variable permite conocer la manera y la regularidad con que se establecen las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, y conocer los aspectos positivos y negativos de esa relación.
- **Motivación:** La motivación, la cual es ejercida por las personas que están a cargo de la dirección de la empresa, se convierte en un aspecto fundamental a la hora del cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales. Esta variable permite medir los niveles de satisfacción, indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa por parte de los trabajadores.
- **Control:** Las funciones de control son esenciales para determinar si el trabajo realizado en cierto tiempo ha dado cumplimiento a los objetivos planteados para la empresa. Esta variable permite señalar las actitudes que cada trabajador manifiesta con la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades.

4.2. MARCO DE ANTECEDENTES

Javier Batanero y César Sánchez¹⁴ en su estudio “Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo S.A. con base en su valoración a través del instrumento IMCOC”, plantean una serie de estrategias encaminadas a la mejora del clima organizacional de la empresa partiendo como primera medida de una

¹⁴ BATANERO, Javier Antonio, SANCHEZ, Cesar. Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo SA con base en su valoración a través del instrumento IMCOC. Trabajo de Grado. Bogotá: Universidad de la Salle, Facultad Administración de empresas. 2011.

identificación de las necesidades de información de las directivas de Danaranjo, y mediante un diagnóstico basado en el método inductivo (análisis ordenado de información obtenida mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico), se producen los resultados esperados en términos de información clave para la toma de decisiones y puesta en marcha de acciones de mejora; para este caso de estudio el instrumento de medición de clima organizacional utilizado fue el IMCOC, propuesto por el autor Carlos Eduardo Méndez, el cual fue aplicado a una muestra representativa cuya población era todos los miembros de la empresa con el fin de obtener información veraz de todos los niveles de ésta.

Posterior a la adaptación a las necesidades de la empresa del instrumento de medición y a su aplicación, los autores realizan un análisis estadístico detallado de cada una de las variables evaluadas, arrojando así un análisis general al diagnóstico realizado, el cual muestra que en Danaranjo hay una mala percepción en los empleados con respecto a las felicitaciones o reconocimientos de sus jefes inmediatos, a su vez se destaca una percepción negativa en el personal en cuanto a las políticas organizacionales de compensación, y como punto más crítico según lo percibido por los trabajadores, se encuentra la variable capacitación ya que estos consideran que la empresa no se preocupa por el crecimiento intelectual y la proyección a futuro de sus cargos. Para finalizar el estudio, Batanero y Sánchez proponen un plan de aseguramiento del clima organizacional en Danaranjo S.A. basado en cinco estrategias que abarcan todas las problemáticas recogidas, plantean junto con estas estrategias sus respectivos objetivos, actividades a realizar, recursos, responsables y algunos costos asociados a la aplicación de éstas.

Del Toro, Salazar y Gómez¹⁵, evaluaron en su investigación el clima organizacional (CO), la satisfacción laboral (SL), y la relación de estas dos

¹⁵ GRANADOS, Jenniffer Del Toro; SOTTER, María Camila Salazar; RANGEL, Javier Gómez. Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Santa Marta: CLIO AMERICA, 2011, vol. 5, no 10.

medidas con desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería, en este estudio se tuvo una muestra de dieciocho trabajadores los cuales conforman la población de estudio. Para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral se utilizaron los instrumentos IMCOC, y el Job Descriptive Index J.D.I. o Índice de Descripción del trabajo I.D.T. respectivamente. Los autores utilizaron una metodología de carácter mixto (descriptivo y transversal), que a su vez es también un estudio correlacional ya que utilizaron técnicas estadísticas para medir la fuerza de la relación entre las variables medidas y el desempeño laboral de los empleados de ésta PYME.

Los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional, la cual evaluó ocho factores (Objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, control, toma de decisiones y motivación), arrojó como factores positivos objetivos, cooperación y liderazgo y el factor con menor puntaje fue el de relaciones interpersonales. La empresa obtuvo una valoración global de clima organizacional (CO) de 4,81/7, encontrándose en la categoría de positivo. Por otro lado, la aplicación del J.D.I. arroja una calificación global de la satisfacción laboral en la empresa de 28,02/54, encontrándose en la categoría neutral, esta medición de SL, tuvo en cuenta los factores trabajo actual, salario actual, supervisión en el trabajo actual, compañeros de trabajo y oportunidades de promoción. La mayor puntuación en las calificaciones obtenidas fue para las variables “Compañeros de trabajo” y “Trabajo actual”, alcanzando ambas la categoría de satisfacción, mientras que la variable “Oportunidades de promoción” obtuvo la peor calificación de entre todas, siendo este para los empleados un aspecto que les genera sentimientos que caen en la categoría de insatisfacción. Para evaluar el poder predictivo supuesto del CO y la SL, sobre el desempeño de los empleados, se realizaron tres modelos de regresión lineal, dos de ellos simples, uno con el CO y otro con la SL, como variables predictoras del desempeño laboral, y uno de regresión múltiple, tomando estas dos variables como predictoras simultáneamente, y al desempeño laboral como la variable dependiente. Los resultados que arrojan el análisis estadístico de los modelos de regresión realizados por los autores, demuestran que en la PYME de servicios

de ingeniería, en los modelos de regresión lineal simple, la satisfacción laboral por sí sola explica el 35,6% de la variabilidad en el desempeño laboral de los participantes del estudio, y también se comprueba que el clima organizacional por sí solo explica también el 48,7% de la variabilidad en el desempeño laboral de los dieciocho trabajadores estudiados; para el modelo de regresión múltiple el resultado es que las dos variables medidas mediante el IMCOC y el J.D.I. tomadas como un conjunto, explican el 57,3% de la variabilidad en el desempeño laboral del personal de la empresa. En resumen, los empleados que participaron en el estudio, es decir, la totalidad de los que trabajan en esta PYME de servicios de ingeniería, manifestaron una inconformidad e insatisfacción respecto a las oportunidades y opciones de promoción que la empresa les ofrece, lo cual puede ser un factor que limite su nivel de compromiso con la firma. Esto conlleva a una alta rotación del personal, que conlleva a la empresa a tener implicaciones negativas, como el aumento en los costos que incurre la empresa en selección, reclutamiento, y capacitación del personal, además del bajo rendimiento que presenta un empleado al iniciar sus labores dentro de la empresa.

Por su parte Esparragoza, Sánchez y Martínez¹⁶, realizaron un estudio el cuál pretendía establecer las diferencias en el clima laboral entre empleados, que si bien realizan las mismas funciones al interior de la empresa, tienen diferentes formas de contrato con la ésta, como son, los empleados contratados por outsourcing y los empleados directos en una importante empresa de bebidas ubicada en la zona norte de Colombia. El instrumento de medición de clima organizacional usado fue el IMCOC, y Concretamente, la hipótesis a estudiar plantea que el clima laboral en la empresa depende de la forma como se contrata la fuerza laboral. Ampliando esta hipótesis, se considera que existe un alto grado de dependencia entre el clima laboral respecto a si el trabajador es contratado directamente o si proviene de un contrato tipo outsourcing. La muestra estudiada

¹⁶ ESPARRAGOZA, David Juliao; BEJARANO, Ciro Sánchez; DÍAZ, Domingo Martínez. Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. Revista Universidad & Empresa, 2014, vol. 16, no 26, p. 277-295.

correspondió a 389 trabajadores de esta firma, los cuales se encontraban en cinco ciudades distintas, todas pertenecientes a la zona norte colombiana, la población fue dividida en tres subpoblaciones, por criterio de los autores, con el fin de facilitar y viabilizar la hipótesis de trabajo. Los resultados obtenidos luego de la aplicación del IMCOC fueron, primero la calificación de cada factor, mostrando que las variables relaciones interpersonales y toma de decisiones son los de más bajo resultado, en especial en los empleados contratados por medio de un outsourcing, y que la variable mejor calificada fue la de objetivos, pero siguiendo el mismo comportamiento para empleados directos e indirectos, segundo, el análisis correspondiente a la hipótesis de trabajo mediante el análisis de varianza de los resultados, estos análisis muestran que en la compañía, cinco de las siete variables medidas, explican el clima organizacional de esta empresa, estas son, objetivos, liderazgo, toma de decisiones, motivación y control, es decir se evidencia que las variables de CO analizadas en esta investigación si se ven influenciadas por el tipo de contrato en la muestra estudiada.

Los tres artículos ya citados utilizan el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia IMCOC, el cual será usado en el presente estudio, por ende su pertinencia con esta investigación, ya que nos brinda herramientas que facilitan ver como estos autores mediante análisis estadístico, evalúan la relación entre una variable, como lo es la satisfacción laboral, el tipo de contratación, entre otras, con el clima organizacional, en los tres casos para una empresa en específico.

Por otro lado Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo¹⁷ hacen uso del Organizational Climate Questionnaire de Litwin & Stringer, que mide nueve dimensiones del clima (Estructura, recompensas, responsabilidad, calidez, apoyo, conflicto, identidad, normas y riesgo), para establecer la relación que hay entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, en el desempeño de los

¹⁷ RODRÍGUEZ, Andrés A., et al. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2011, vol. 2, no 2, p. 219-234.

trabajadores de una organización estatal chilena. Este estudio de naturaleza similar a la de Del Toro, arroja como resultados del análisis estadístico de los datos, que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral, se correlacionan significativa y positivamente con el desempeño general de los trabajadores. También mediante análisis de regresión lineal se encontró, que el clima organizacional explica por sí solo, en un 28,2%, la variabilidad en el desempeño de la muestra analizada, y que la satisfacción laboral y el clima organizacional en conjunto explican en un 38,4% la variabilidad en el desempeño laboral de los miembros de esta empresa de bebidas. En términos generales este estudio demuestra que existe una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con el desempeño que puedan tener los trabajadores de esta firma manufacturera, esto conlleva a los autores a aceptar tres de sus cuatro hipótesis de investigación, a saber, existe una relación significativa entre dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral, existe una relación significativa entre dimensiones de clima organizacional y desempeño organizacional, y que existe una relación significativa entre dimensiones de satisfacción laboral y desempeño organizacional; y a rechazar su cuarta hipótesis que planteaba que la satisfacción laboral es mejor predictor del desempeño organizacional, que el clima organizacional. Este estudio tiene relación de contenido con el estudio actual, y para destacar, se encontró que el factor recompensa del cuestionario de clima organizacional de Litwin & Stringer, tiene una correlación significativa y positiva del 45,9% con el desempeño laboral de la fuerza laboral de la empresa analizada.

Para finalizar Caldera y Giraldo¹⁸, realizaron el estudio “Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y asesorías S.A”, éste es de carácter concluyente, pues suministra información que permite evaluar y seleccionar un

¹⁸ CALDERA DE FEX, Esteban; GIRALDO VALENCIA, Lina María. Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías SA. Trabajo de Grado. Medellín: Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Administrativas, 2013.

curso de acción sobre las variables evaluadas en el estudio (compensación y satisfacción laboral). En esta investigación los autores emplean un cuestionario de medición de satisfacción laboral de elaboración propia que pretendía analizar y reconocer el sentir de los empleados a partir de siete variables (afectación de la satisfacción laboral de los trabajadores internos, planes y políticas de reconocimiento de la empresa, beneficios sociales e incentivos, flexibilidad en el trabajo, oportunidades de desarrollo y remuneración y condiciones laborales).

Entre los resultados destacados que obtuvieron los autores, se encuentra que hay un alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, y reconocimientos ofrecidos por la empresa, esto se traduce en un bajo nivel satisfacción laboral que podría explicar la deserción laboral, y los resultados de inestabilidad encontrados en el diagnóstico, demostrándose la importancia que podría tener en una organización el contar con una fuerza laboral justamente compensada, a su vez los autores recomiendan en estudios posteriores a su trabajo realizar más mediciones de correlación de factores motivacionales del clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral en las empresas.

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del proyecto de investigación se ejecutaron cinco etapas, cuyas actividades que se realizaron para el desarrollo de cada una de ellas y el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se describen a continuación.

5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROYECTO

El desarrollo del proyecto investigativo comenzó con un trabajo de revisión de literatura y finalizó con el análisis y la discusión de los resultados.

5.1.1 Primera etapa: En la primera etapa se realizó una revisión de literatura en donde se investigó las principales herramientas de diagnóstico de clima organizacional existentes y desarrolladas por diversos autores a través de la historia, con el fin de seleccionar el instrumento que mejor se adaptara a las necesidades del proyecto. Dentro de esta revisión de literatura también se consolidaron diferentes definiciones de clima organizacional y los autores más representativos en esta área, así como, diferentes investigaciones enfocadas a la medición de clima organizacional en organizaciones y su impacto en diferentes variables, como lo son la productividad y la motivación, entre otras. Producto de esta revisión de literatura, se seleccionó el Instrumento de Clima Organizacional en Colombia, IMCOC, debido a que es un instrumento desarrollado especialmente para empresas colombianas, creado por el Dr. Carlos Méndez en la Universidad del Rosario.

De igual forma, se estudiaron los diferentes sistemas salariales y técnicas de compensación salarial, y con la asesoría del ingeniero Rafael Eduardo Caballero Badillo se establecieron tres técnicas de asignación salarial encontradas en la teoría, las cuales son asignación salarial inherente al cargo, a la persona y al mercado.

5.1.2 Segunda etapa: En esta etapa se contactaron las empresas medianas y grandes de los sectores comercial y manufacturero del Área Metropolitana de Bucaramanga, usando la base de datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Compite360, con la cual se tuvo acceso a las 214 empresas que cumplían con el criterio de selección. El tamaño de la muestra se calculó por la fórmula de muestreo aleatorio simple recomendada por Barreto¹⁹; sin embargo, el número de empresas a estudiar ha estado condicionado desde el inicio del proyecto a la disponibilidad y aceptación de las empresas a participar en el trabajo investigativo, la cual fue muy inferior a la muestra calculada.

$$n = \frac{NPQ}{(N - 1) \left[\frac{E}{Z} \right]^2 + PQ}$$

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población = 214

E= Error de estimación = 0,05

Z= Valor en tabla z a un nivel de significancia x% = 1,96

P= Probabilidad de éxito = 0,5

Q= Probabilidad de fracaso = 0,5

Usando los valores anteriores, en donde se asume un error del 5%, un nivel de confianza del 95%, y una probabilidad de éxito y de fracaso iguales al 50%, se obtiene una muestra de 138 empresas, lo que equivale al 64% del total de la población; sin embargo, una vez culminado el proceso de contacto a las empresas, solo se obtuvo respuesta positiva de 33 de éstas, es decir, el 24% del

¹⁹ BARRETO, Carmen. Estadística Básica / Aplicaciones, Chimbote: Editorial Universidad los Ángeles, 2007. 290 p.

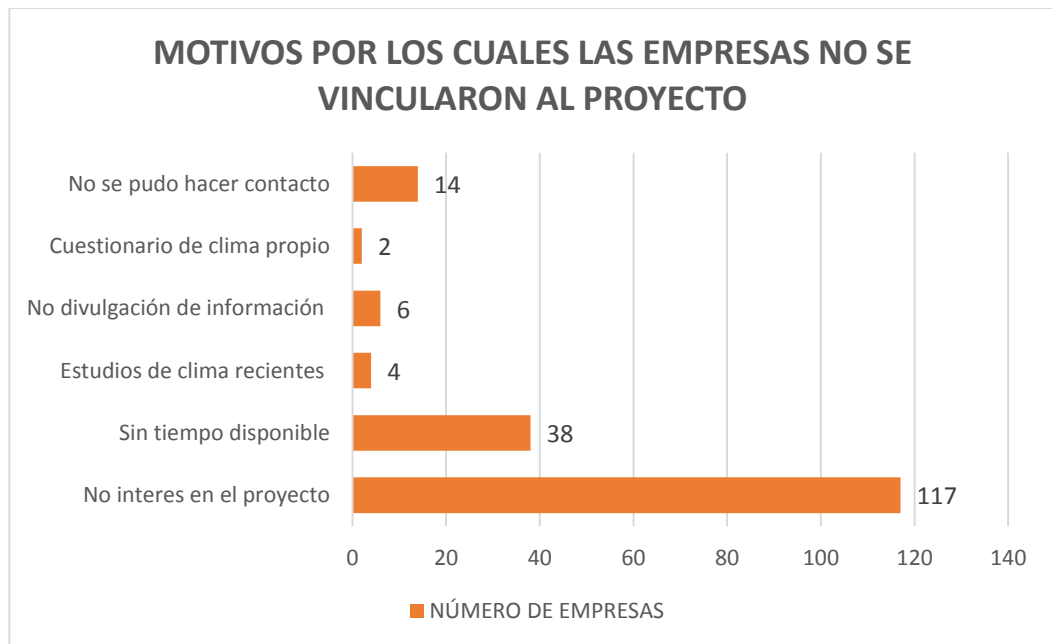
total de la muestra, motivo por el cual los resultados de este trabajo de investigación se enfocan en las 33 empresas estudiadas.

El contacto con las empresas se realizó mediante llamadas, visitas y correos electrónicos. La primera opción buscaba hacer contacto directo con los gerentes de las empresas, lo cual era algo difícil debido a las ocupaciones del cargo, por lo que la mayoría de veces la socialización del proyecto se hizo al jefe del área de talento humano o a la persona que la gerencia delegaba para atender este tipo de proyectos. A esta persona, se le socializaba el proyecto mediante una presentación en PowerPoint, ver Anexo B, donde se explicaba el proyecto, su alcance, la información y tiempo que requeríamos de las empresas y los beneficios que éstas obtendrían. Independientemente de si el proyecto era de interés de la persona que recibía la presentación, en la mayoría de las visitas realizadas se necesitaba la aprobación por parte de los gerentes de las empresas.

En la ilustración 1, se relaciona el motivo por el cual las empresas decidieron no participar, en busca de caracterizar las razones por las cuales no se le presta la debida importancia a temas relacionados con el talento humano como lo es el clima organizacional. Como se observa en la Ilustración 1, la razón con la mayor frecuencia dada por las empresas, fue el no estar interesados en participar en el proyecto, principalmente por el desconocimiento de los beneficios de medir clima organizacional y a la no aprobación por parte de la gerencia a la aplicación del cuestionario IMCOC. En segundo lugar, se observa que 38 empresas no disponían de tiempo para la aplicación del instrumento, debido a que no existen espacios dedicados a la capacitación o actividades extra laborales; asimismo, en muchas empresas manufactureras no era posible disponer de los empleados debido al intenso trabajo de producción, también en un muy reducido número de empresas, otro factor influyente fue que la aplicación del instrumento podría tornarse tediosa debido a que gran porcentaje de la mano de obra (operativa)

era analfabeta y finalmente algunas empresas no disponían de espacio ni tiempo debido a que tenían en sus nóminas pasantes o practicantes universitarios.

Ilustración 1. Motivos por los cuales las empresas no se vincularon al proyecto



5.1.3 Tercera etapa: En esta etapa se caracterizaron las empresas participantes según el sistema de compensación que utilizan. La metodología usada para la identificación de la estructura salarial fue la siguiente: se realizó una entrevista con el gerente de la empresa, el jefe de talento humano o la persona que participó en el inicio en la definición del sistema salarial de la compañía.

Durante la entrevista se le preguntó al entrevistado que seleccionara cuál de las siguientes opciones es el usado como criterio principal por su empresa al momento de asignar los salarios:

- a) ¿Su organización ha tenido en cuenta los valores del mercado al momento de asignar los salarios?
- b) ¿Su organización ha tenido en cuenta los logros y/o resultados alcanzados por el trabajador en el ejercicio de su cargo al momento de asignar los salarios?

c) ¿Su organización compara, agrupa y categoriza jerárquicamente los cargos según su complejidad, niveles de responsabilidad y manuales de funciones?

d) Ninguna de las anteriores, el salario se asigna por criterio de gerencia, junta directiva y/o aleatoriamente “ojímetro”.

Después se pidió que, teniendo en cuenta la respuesta dada, describiera el paso a paso para el establecimiento de su estructura salarial en busca de clasificar a la empresa en alguna de las técnicas mencionadas anteriormente.

5.1.4 Cuarta etapa: Durante esta parte del proyecto, se ejecutó la herramienta de clima organizacional IMCOC en las empresas participantes a un número significativo de los empleados. Con la asesoría del ingeniero Rafael Eduardo Caballero Badillo se decidió no modificar el cuestionario imcoc original, pues se consideró que las 45 preguntas eran pertinentes para su aplicación a los trabajadores de las empresas participantes. Las preguntas que pertenecen a cada variable se muestran en la tabla 3 y se pueden consultar en el Anexo A.

Tabla 3. Preguntas por variable.

VARIABLE	PREGUNTAS DEL IMCOC
OBJETIVOS	1-2-3-22-31
COOPERACIÓN	4-5-6-10-13-15-27-28
TOMA DE DECISIONES	23-24-25-26
RELACIONES INTERPERSONALES	7-8-9-11-12
CONTROL	16-19-40-43-44-45
LIDERAZGO	14-17-18-20-21-29-30-32-42
MOTIVACIÓN	33-34-34-36-37-39-41

La metodología utilizada para la aplicación de la encuesta a los 1.154 empleados de las 33 empresas estudiadas (ver tabla 4), fue la siguiente: primero, se determinó si la encuesta se aplicaría de manera física o virtual, lo que dependía de la facilidad de acceso a un correo electrónico por parte de los trabajadores; por lo anterior, la opción virtual se aplicó a algunas empresas comerciales donde

sus trabajadores tenían un correo institucional. en total se aplicaron 219 encuestas virtuales y 935 físicas lo que corresponde al 19% y 81% respectivamente. En segundo lugar, se socializaba con los trabajadores el propósito del proyecto y del diligenciamiento del cuestionario IMCOC por parte de ellos, tanto si la actividad se realizaba en físico o virtual. Si la aplicación era en físico, se coordinaba junto con el gerente o la persona asignada por parte de la empresa, las fechas y horas para desarrollar la actividad; en caso contrario, para la aplicación virtual, se establecían fechas límites para el diligenciamiento del cuestionario.

Tabla 4. Número de empleados encuestados por empresas participantes

No	EMPRESA	TRABAJADORES ENCUESTADOS
1	COMERTEX S.A.	105
2	PLANTA ECOLÓGICA DE BENEFICIO ANIMAL RIO FRIO S.A.S.	97
3	PRODITEXCO S.A.	68
4	CARLIXPLAST S.A.	64
5	INVERSIONES BALLESTEROS RUEDA S.A.S.	62
6	ITALCOL S.A.	59
7	PENAGOS HERMANOS Y COMPAÑÍA S.A.S.	57
8	UNIDROGAS S.A.	55
9	HARINAGRO S.A.	52
10	PROMOTORES DEL ORIENTE S.A.	51
11	UNIONAGRO S.A.	48
12	INDUSTRIAS ACUÑA LTDA.	46
13	INDUSTRIAL DE ACCESORIOS LTDA.	41
14	BABY'S DRESS LTDA.	36
15	ICOHARINAS S.A.S.	34
16	BERTHA LIZCANO VERA	29
17	MULTIFILTROS LTDA.	23
18	METALIZADORA DEL ORIENTE LTDA.	21
19	SOLIPLAST S.A.S.	19
20	INVERAGRO S.A.S.	19
21	BIOCOMBUSTIBLES DE COLOMBIA Y DE SANTANDER	17
22	CASTRO E HIJOS LTDA.	17
23	CENTRAL DE BOBINADOS S.A.	16
24	DCN S.A.S.	14
25	MAPLE OIL TOOLS S.A.	14

26	PLASTICOS DE BARRANCABERMEJA S.A.	13
27	REPREGAN LTDA.	13
28	LUBRIXEL S.A.S.	13
29	TAXIAUTOS HIPERCENTRO S.A.	12
30	INSUFARMACOS DEL ORIENTE LTDA.	12
31	INVERSIONES ZULUAGA RUEDA S.A.S.	11
32	ALHUM LTDA.	10
33	CLINICA DE LLANTAS Y RINES LTDA.	6
TOTAL DE TRABAJADORES ESTUDIADOS		1.154

5.1.5 Quinta etapa: Una vez aplicadas las encuestas se procedió a la tabulación y análisis de la información. Para ello, se calculaba el puntaje promedio de cada variable, el porcentaje de respuestas positiva y puntaje medio de clima organizacional para cada empresa, forma ésta de analizar los datos que obedece a las sugerencias del creador del instrumento para este fin. La información de los puntajes se presentó utilizando unos rangos tipo semáforo, en donde los puntajes entre 1 y 3,9 hacen referencia a puntajes negativos (rojo), entre 4 y 4,9 puntaje neutro (amarillo) y entre 5 y 7 puntaje positivo (verde). A cada empresa se le hizo entrega de un informe detallado sobre los resultados del clima organizacional, presentando los puntajes obtenidos para cada pregunta, cada variable y el puntaje global. Se analizaron los resultados para las siete variables y se socializaron recomendaciones en aquellos aspectos que se encontraron como críticos, ver Anexo C.

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación se presentan en este capítulo. Inicialmente, se explican los sectores de la economía y los tamaños a los cuales pertenecen las empresas participantes. En segundo lugar, se presentan las empresas que participaron del proyecto y se expone la caracterización según el sistema salarial usado por cada una de ellas. Finalmente se muestran los resultados estadísticos sobre la relación entre el clima organizacional y la estructura salarial de las empresas estudiadas pertenecientes al Área Metropolitana de Bucaramanga.

6.1 SECTORES DE LA ECONOMÍA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Para la presente investigación se escogieron los sectores comercial y manufacturero, ya que son los sectores con mayor registro de ventas en el área metropolitana de Bucaramanga según la plataforma Compite360 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, (ver Tabla 5). Esta información fue recopilada en el mes de septiembre de 2.015.

Tabla 5. Sectores con mayor registro de ventas (anuales) en el Área Metropolitana de Bucaramanga (Sept 2.015). ²⁰

SECTORES CON MAYOR REGISTRO DE VENTAS EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA (SEP 2.015) (Millones de pesos)					
SECTOR	BUCARAMANGA	FLORIDABLANCA	GIRÓN	PIEDRECUESTA	TOTAL AMB
Comercio al por mayor y al por menor	\$3.783.516	\$394.832	\$1.115.255	\$61.267	\$5.354.870
Industrias manufactureras	\$1.633.429	\$385.809	\$521.648	\$370.158	\$2.911.044
Construcción	\$1.929.268	\$376.174	\$63.036	\$59.087	\$2.427.565
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	\$1.129.795	\$182.931	\$370.917	\$1.174	\$1.684.817
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	\$994.265	\$107.967	\$14.749	\$0	\$1.116.981
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	\$833.880	\$52.638	\$34.776	\$29.484	\$950.778
Transporte y almacenamiento	\$382.375	\$160.201	\$100.483	\$33.132	\$676.191
Actividades financieras y de seguros	\$565.509	\$7.771	\$39	\$0	\$573.319

²⁰ www.compitem360.com

6.1.1 Sector comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas. Son empresas que se dedican a la compra-venta de bienes materiales, ya sean materias primas o productos terminados, pero que no realizan ningún proceso de manufactura. Estas empresas pueden ser mayoristas o minoristas; en el caso de las mayoristas se trata de comerciantes que venden sus mercancías al por mayor, es decir, en grandes lotes. Estas empresas suelen proveer a otras empresas comerciales o empresas industriales cuando comercializan productos que luego serán sometidos a un proceso de manufactura. Las empresas minoristas son también conocidas como comerciantes al detal y venden sus productos en pequeñas cantidades, generalmente para el usuario final.

6.1.2 Sector industrias manufactureras. Son aquellas empresas que se encargan de la extracción y de la transformación y manufactura de las materias primas. Las empresas manufactureras se subdividen en dos clases: las extractivas, que se encargan de extraer los distintos recursos naturales para su posterior aprovechamiento, y las de transformación, que se encargan de la manufactura y la elaboración de todo tipo de productos a partir de las materias primas con maquinaria especializada.

6.2 TAMAÑO EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Para la investigación se tuvieron en cuenta las empresas cuyo tamaño empresarial fuese mediano o grande, según la ley 905 de 2.004²¹. Esta selección

²¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (2, agosto, 2004). "Por medio de la cual se modifica la Ley [590](#) de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones". Artículo 2.

se realizó considerando que en esas empresas se encontraría una estructura salarial más consolidada que en micro y pequeñas empresas.

6.2.1 Empresas medianas: Según la ley 905 de 2.004, una empresa se constituye mediana, si responde a uno de los siguientes parámetros.

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

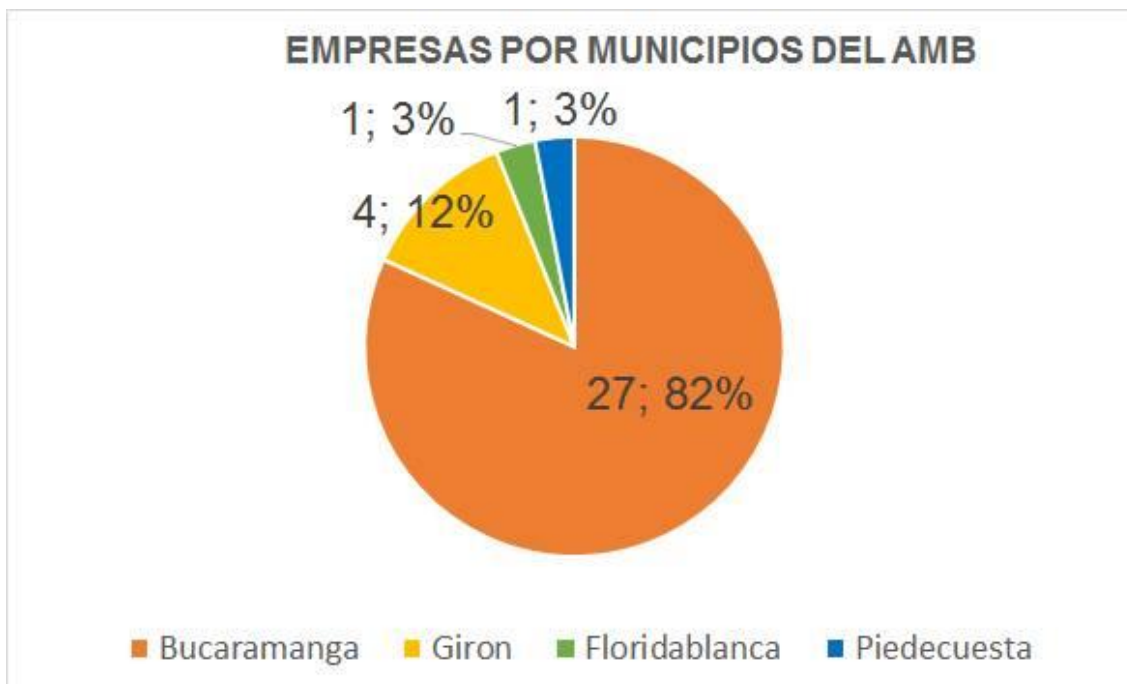
6.2.2 Empresas grandes: Según la ley 905 de 2.004, una empresa se constituye grande, si responde a uno de los siguientes parámetros.

- a) Planta de personal superior a los doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales superiores a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

6.3 EMPRESAS PARTICIPANTES

Dentro del proyecto de grado participaron treinta y tres empresas, de las cuales 17 pertenecen al sector comercial y 16 al sector manufacturero, lo que representa el 52% y el 48% respectivamente. Así mismo, del total de las empresas participantes, veintiocho son de tamaño mediana y tres de tamaño grande. Finalmente, veintisiete empresas (82%) están ubicadas en el municipio de Bucaramanga, cuatro (12%) en el municipio de Girón, una (3%) en Floridablanca y una (3%) en Piedecuesta, como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2. Empresas participantes por municipio del Área metropolitana de Bucaramanga.



A continuación, en la tabla 6 y 7, se presentan las empresas participantes en la presente investigación.

Tabla 6. Empresas participantes del sector manufacturero.

EMPRESAS PARTICIPANTES DEL SECTOR MANUFACTURERO		
EMPRESA	TAMAÑO EMPRESARIAL	MUNICIPIO
Planta ecológica de beneficio animal S.A.S.	Grande	Floridablanca
Proditexco S.A.	Mediana	Bucaramanga
Carlixplast S.A.	Mediana	Bucaramanga
Italcol S.A.	Grande	Bucaramanga
Penagos hermanos y compañía S.A.S.	Mediana	Bucaramanga
Harinagro S.A.	Mediana	Bucaramanga
Industrias Acuña LTDA.	Mediana	Bucaramanga
Industrial de accesorios LTDA.	Mediana	Bucaramanga

Baby's Dress LTDA.	Mediana	Bucaramanga
Icoharinas S.A.S.	Mediana	Girón
Lizcano Vera Bertha	Mediana	Bucaramanga
Metalizadora del oriente LTDA.	Mediana	Bucaramanga
Soliplast S.A.	Mediana	Bucaramanga
Central de bobinados S.A.	Mediana	Bucaramanga
Maple oil tool S.A.S.	Mediana	Bucaramanga
Plásticos de Barrancabermeja S.A.	Mediana	Piedecuesta

Tabla 7. Empresas participantes del sector comercial.

EMPRESAS PARTICIPANTES DEL SECTOR COMERCIAL		
EMPRESA	TAMAÑO EMPRESARIAL	MUNICIPIO
Unidrogas S.A.	Mediana	Bucaramanga
Inversiones Ballesteros Rueda S.A.S.	Mediana	Bucaramanga
Multifiltros LTDA.	Mediana	Girón
Comertex S.A.	Grande	Girón
Unionagro S.A.	Mediana	Bucaramanga
Lubrixel S.A.S.	Mediana	Bucaramanga
Promotores del oriente S.A.	Mediana	Bucaramanga
Repregan LTDA.	Mediana	Bucaramanga
Insufarmacos del oriente LTDA.	Mediana	Bucaramanga
Clínica de llantas y rines LTDA.	Mediana	Bucaramanga
Alhum LTDA.	Mediana	Bucaramanga
DCN S.A.S.	Mediana	Bucaramanga
Castro e hijos LTDA.	Mediana	Bucaramanga
Inversiones Zuluaga Rueda S.A.S.	Mediana	Bucaramanga
Taxiautos hipercentro S.A.	Mediana	Bucaramanga
Inveragro S.A.S	Mediana	Girón
Biocombustibles de Colombia y Santander	Mediana	Bucaramanga

6.4 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS SEGÚN SU MODELO DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Dentro del presente proyecto, se realizó la caracterización de las treinta y tres empresas participantes, clasificándolas en empresas con y sin estructura salarial. Las empresas con estructura salarial se dividieron según la técnica utilizada: inherente al cargo, a la persona y al mercado.

De las 33 empresas estudiadas, se encontró que 23 empresas, es decir el 70%, no cuentan con ningún tipo de estructura salarial y el criterio principal para asignar los sueldos es el concepto de la gerencia o de la junta directiva. Por otro lado, 10 empresas, el 30% de las estudiadas, cuentan con un sistema salarial o un procedimiento para la asignación de salarios, como se observa en la Ilustración 3.

Ilustración 3. Porcentaje de empresas con y sin estructura salarial.



De igual forma, se identificó que en las empresas con sistemas de compensación se utilizan las técnicas de asignación salarial inherente al mercado, a la persona y las técnicas inherentes al cargo tales como, técnica de división por grupos y técnica de jerarquización. A continuación, en la Tabla 8, se presenta la técnica de asignación salarial utilizada por cada una de las 33 empresas participantes.

Tabla 8. Sistema salarial de las empresas participantes

SISTEMA SALARIAL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES		
EMPRESA	ESTRUCTURA SALARIAL	TÉCNICA DE ASIGNACIÓN SALARIAL
Planta ecológica de beneficio animal S.A.S.	No	Concepto de gerencia
Proditexco S.A.	No	Concepto de gerencia
Carlixplast S.A.	Sí	Técnica de división por grupos
Italcol S.A.	Sí	Técnica de división por grupos
Penagos hermanos y compañía S.A.S.	Sí	Técnica de jerarquización
Harinagro S.A.	No	Concepto de gerencia
Industrias Acuña LTDA.	No	Concepto de gerencia
Industrial de accesorios LTDA.	Sí	Inherente a la persona
Baby's Dress LTDA.	No	Concepto de gerencia
Icoharinas S.A.S.	Sí	Inherente al mercado
Lizcano Vera Bertha	No	Concepto de gerencia
Metalizadora del oriente LTDA.	No	Concepto de gerencia
Soliplast S.A.	No	Concepto de gerencia

Central de bobinados S.A.	No	Concepto de gerencia
Maple oil tool S.A.S.	Sí	Técnica de división por grupos
Plásticos de Barrancabermeja S.A.	No	Concepto de gerencia
Unidrogas S.A.	Sí	Técnica de división por grupos
Inversiones Ballesteros Rueda S.A.S.	No	Concepto de gerencia
Multifiltros LTDA.	No	Concepto de gerencia
Comertex S.A.	Sí	Inherente al mercado
Unionagro S.A.	No	Concepto de gerencia
Lubrixel S.A.S.	No	Concepto de gerencia
Promotores del oriente S.A.	Sí	Técnica de división por grupos
Repregan LTDA.	No	Concepto de gerencia
Insufarmacos del oriente LTDA.	No	Concepto de gerencia
Clínica de llantas y rines LTDA.	No	Concepto de gerencia
Alhum LTDA.	No	Concepto de gerencia
DCN S.A.S.	No	Concepto de gerencia
Castro e hijos LTDA.	No	Concepto de gerencia
Inversiones Zuluaga Rueda S.A.S.	No	Concepto de gerencia
Taxiautos hipercentro S.A.	Sí	Inherente a la persona
Inveragro S.A.S	No	Concepto de gerencia

Biocombustibles de Colombia y Santander	No	Concepto de gerencia
---	----	----------------------

En total 6 empresas usan asignación salarial inherente al cargo, 2 usan asignación salarial inherente a la persona y 2 al mercado, ver ilustración 4. De las empresas que usan asignación salarial inherente al cargo, 5 usan la técnica de división por grupos y una empresa usa la técnica de jerarquización. Este desglose se debe a que en la asignación salarial inherente al cargo existen técnicas cualitativas como la de división por grupos y la de jerarquización, ver numeral 4.1.2.1, y técnicas cuantitativas, las cuales no se encontraron en las empresas estudiadas, ver numeral 4.1.2.2. Las 23 empresas restantes, asignan sus salarios según el concepto del gerente de la compañía, como se evidencia en las ilustraciones 4 y 5.

En el sector manufacturero 6 empresas tienen sistema de compensación salarial, de las cuales 3 usan la técnica de división por grupos, una la técnica de jerarquización, una usa asignación salarial inherente al mercado y otra inherente a la persona, las 10 empresas restantes de este sector, usan el concepto de la gerencia “ojímetro” para la asignación salarial, ver Ilustración 6. En el sector comercial 4 empresas tienen estructura salarial definida, 2 de ellas usan la técnica de división por grupos, una usa asignación salarial inherente al mercado y otra inherente a la persona, las 13 restantes utilizando el concepto de gerencia para definir los salarios, ver ilustración 7. Se puede evidenciar que en las empresas estudiadas, las del sector manufacturero son las que presentan una estructura salarial más consolidada que en las del sector comercial. Se puede inferir producto del trabajo de campo realizado que lo anterior se debe a la diversidad de funciones que existe en la industria manufacturera.

Ilustración 4. Criterio de asignación salarial en las empresas participantes.

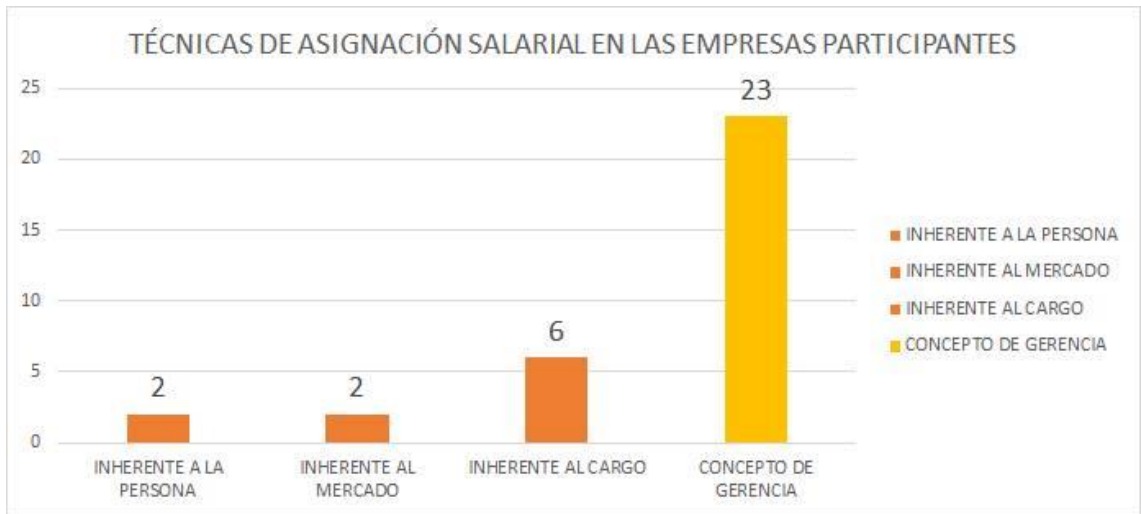


Ilustración 5. Técnicas de asignación salarial en las empresas participantes.



Ilustración 6. Técnica de asignación salarial empresas sector manufacturero.

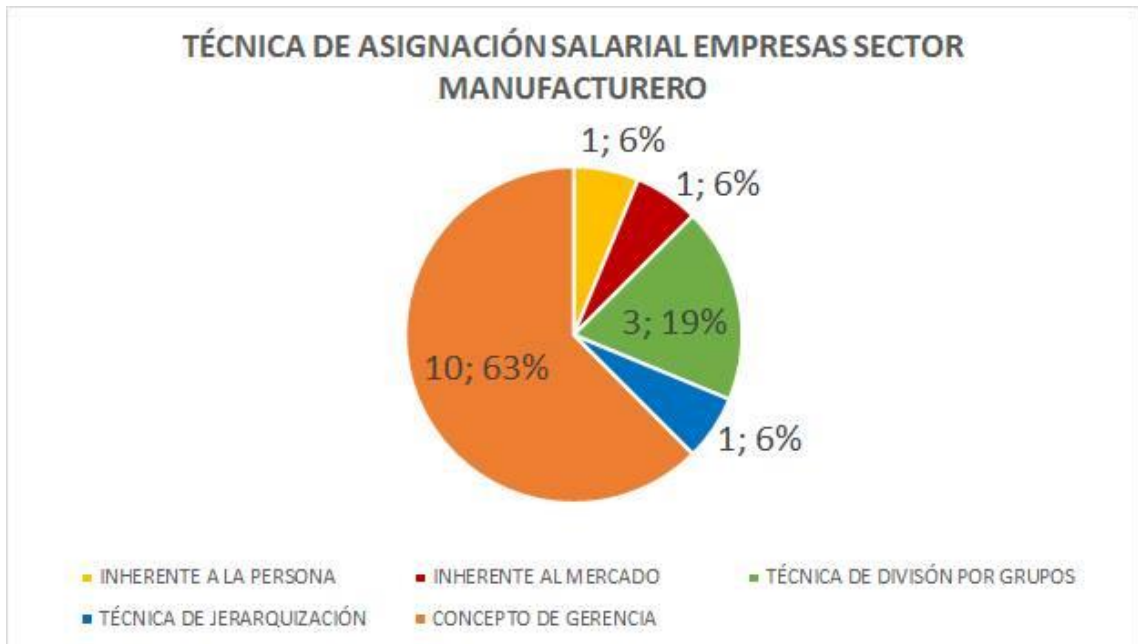
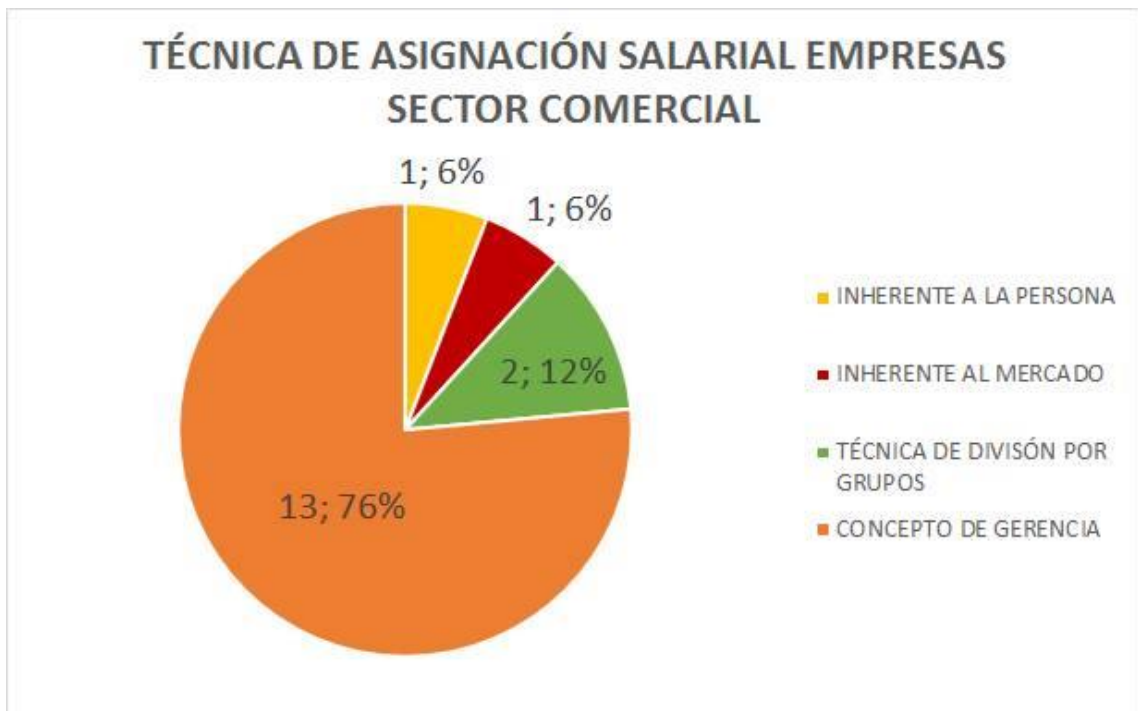


Ilustración 7. Técnica de asignación salarial empresas sector comercial.



6.5 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

El instrumento de clima organizacional IMCOC se ejecutó a las 33 empresas participantes, en cada una se aplicó a un porcentaje significativo del total de empleados, en total se aplicó la encuesta a un total de 1.154 personas, obteniéndose el puntaje promedio final del IMCOC de cada una de las empresas, ver anexo D. A continuación se presentan los datos obtenidos de la ejecución del IMCOC resumidos mediante sus estadísticos descriptivos según el tipo de empresa, es decir, empresas con estructura salarial y empresas sin estructura salarial.

Para el análisis de los resultados, se agrupan las calificaciones obtenidas en la escala de Likert en tres grupos, calificaciones de 1 hasta 3,99 representan un clima organizacional negativo (rojo), calificaciones entre 4 y 4,99 representan un clima organizacional neutro (amarillo), y las calificaciones de 5 a 7 representan un clima organizacional positivo (verde).

Se puede observar en la Tabla 9, que la media de clima organizacional en empresas sin estructura salarial esta levemente por encima de la media de clima de las empresas con estructura salarial, la diferencia es solo de 0,088 puntos. El análisis de varianzas se explicará más adelante en el numeral 6.7.

Tanto en las empresas con estructura como en las empresas sin estructura, las variables *toma de decisiones* y *relaciones interpersonales* obtuvieron la clasificación más baja con puntajes neutros y negativos, la media de esas variables fue de 4,132 y 3,734 puntos respectivamente. Asimismo, se destaca que la variable con mayor puntuación fue *objetivos* (5,580), esta variable fue la más positiva de todas en ambos tipos de empresas.

Tabla 9. Estadístico descriptivo por variable y por tipo de empresa

VARIABLE	TIPO DE EMPRESA				MEDIA POR VARIABLE
	SIN ESTRUCTURA SALARIAL		CON ESTRUCTURA SALARIAL		
	MEDIA	DESVIACIÓN EST.	MEDIA	DESVIACIÓN EST.	
OBJETIVO	5,632	0,437	5,529	0,403	5,580
COOPERACIÓN	5,441	0,214	5,478	0,215	5,459
TOMA DE DECISIONES	4,196	0,498	4,068	0,398	4,132
RELACIONES INTERPERSONALES	3,816	0,517	3,652	0,452	3,734
CONTROL	5,550	0,261	5,465	0,302	5,508
LIDERAZGO	5,536	0,355	5,467	0,447	5,501
MOTIVACIÓN	5,608	0,396	5,502	0,378	5,555
MEDIA POR TIPO DE EMPRESA	5,111		5,023		

Finalmente, el orden descendente de las variables según su puntaje medio en ambos tipos de empresa es la siguiente: *Objetivos* (5,580), *motivación* (5,555), *control* (5,508), *liderazgo* (5,501), *cooperación* (5,459), *toma de decisiones* (4,132) y *relaciones interpersonales* (3,734), tal y como se observa en la ilustración 8. Las definiciones de cada variable se pueden encontrar en el numeral 4.1.3.

Ilustración 8. Puntaje promedio de las variables del IMCOC en las empresas participantes.

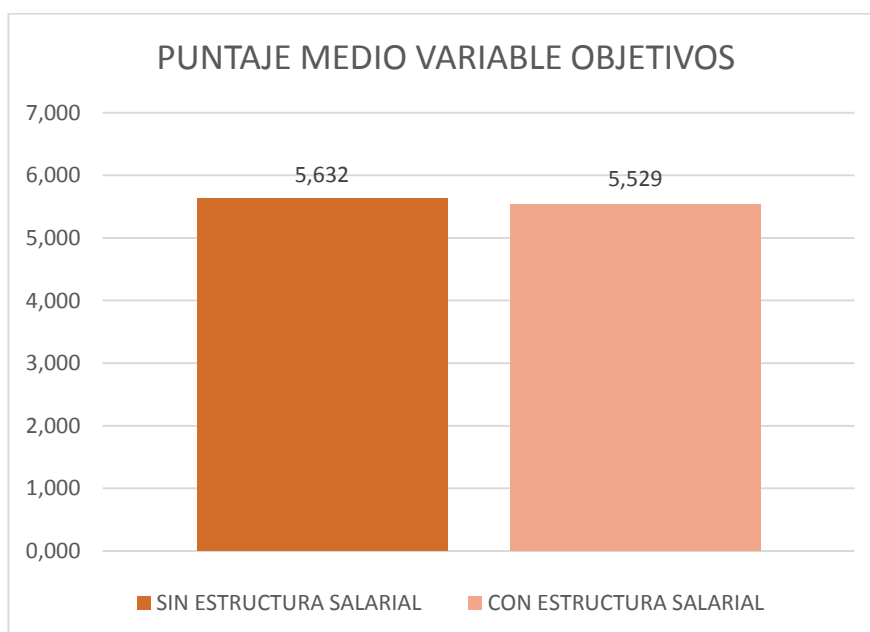


6.6 ANÁLISIS DE VARIABLES DEL IMCOC EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

A continuación se presenta un análisis de los resultados para cada una de las variables estudiadas en el instrumento IMCOC. Primero, se muestran los puntajes medios por variable discriminando empresas con y sin estructura salarial, posteriormente, se muestra cada variable señalando la calificación media en cada sector segregando de igual manera empresas con y sin estructura salarial. El orden del análisis de las variables se presenta de manera descendente según el puntaje obtenido por cada una de las variables. El análisis de varianzas de las variables del IMCOC, se encuentra en el numeral 6.7.5.

6.6.1 Variable objetivos: La calificación promedio de la variable *objetivos* es de 5,529 para las empresas con estructura salarial definida y de 5,632 para empresas sin criterios de asignación salarial, ver Ilustración 9. Estos valores medios ubican a la variable *objetivos* como positiva, al obtener un puntaje medio de respuesta consolidada de 5,580, lo cual indica que en general los trabajadores de las empresas estudiadas tienen claros conocimientos sobre la razón de ser de sus organizaciones y los fines hacia los cuales éstas se encaminan. Todas las preguntas de esta variable recibieron un puntaje medio de respuesta entre 5,33 y 6,06, en una escala Likert de 1 a 7. La pregunta con la mejor calificación fue la número uno, ver anexo A, en la cual se indagaba el conocimiento que tiene el trabajador acerca de los objetivos de la empresa, ésta recibió una puntuación promedio de 6,06.

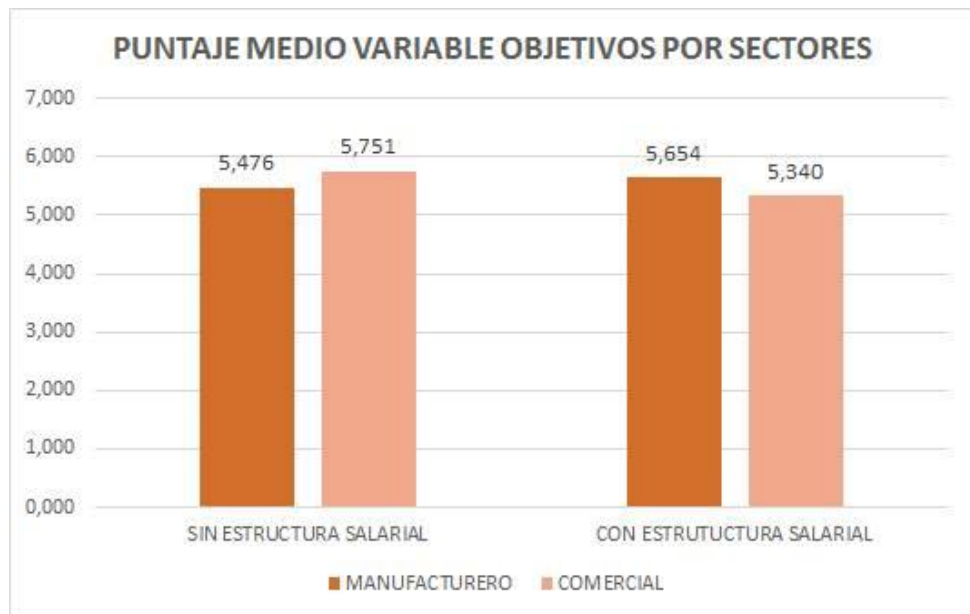
Ilustración 9. Puntaje medio factor objetivos.



Para el sector manufacturero, el puntaje de la variable *objetivos* es superior en las empresas de dicho sector que cuentan con una estructura salarial (5,654) que en las empresas que no cuentan con ésta (5,476), caso contrario a lo que ocurre con los resultados de esta variable en las empresas comerciales

estudiadas, donde la puntuación de las empresas sin estructura supera en 0,411 puntos a las empresas con estructura. (Ilustración 10).

Ilustración 10. Puntaje medio variable objetivos por sectores.

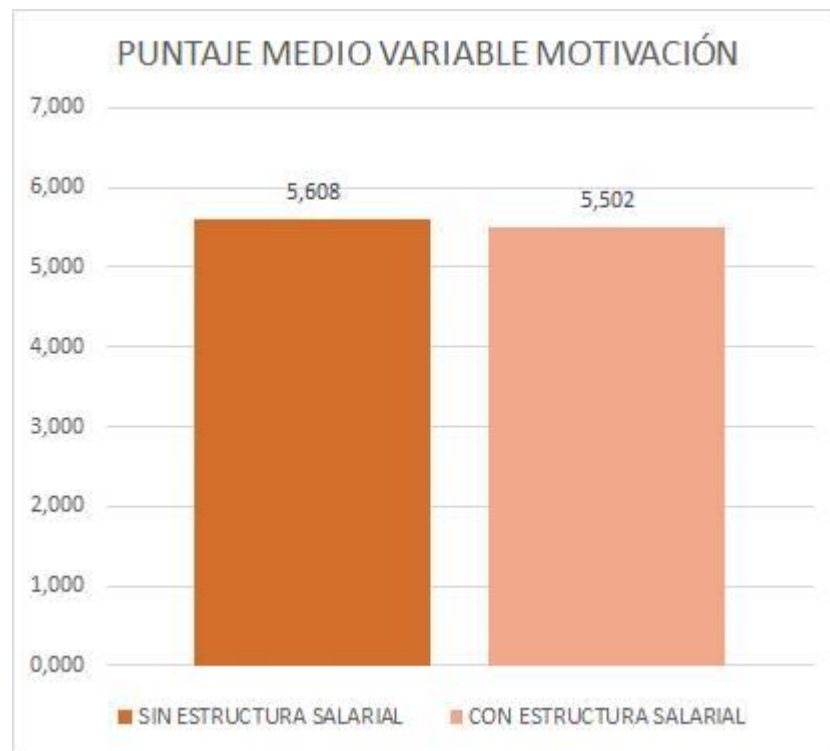


6.6.2 Variable motivación: La calificación promedio de la variable motivación es de 5,502 para las empresas con estructura salarial definida y de 5,608 para empresas sin criterios de asignación salarial, ver Ilustración 19. La calificación promedio consolidada para esta variable es de 5,555 que enmarca a dicha variable como positiva, y quiere decir que los trabajadores presentan, en términos generales altos niveles de satisfacción.

En esta variable todas las preguntas son calificadas como positivas, teniendo en cuenta su promedio de respuesta, a excepción de la pregunta 34, la cual recibe una calificación neutral de 4,67 en la escala Likert utilizada de 1 a 7; en esta pregunta se indaga cómo se siente el trabajador de acuerdo al salario que recibe, lo cual quiere decir que la mayoría de los trabajadores estudiados, se sienten conformes con su salario. Los resultados de las demás preguntas de dicha

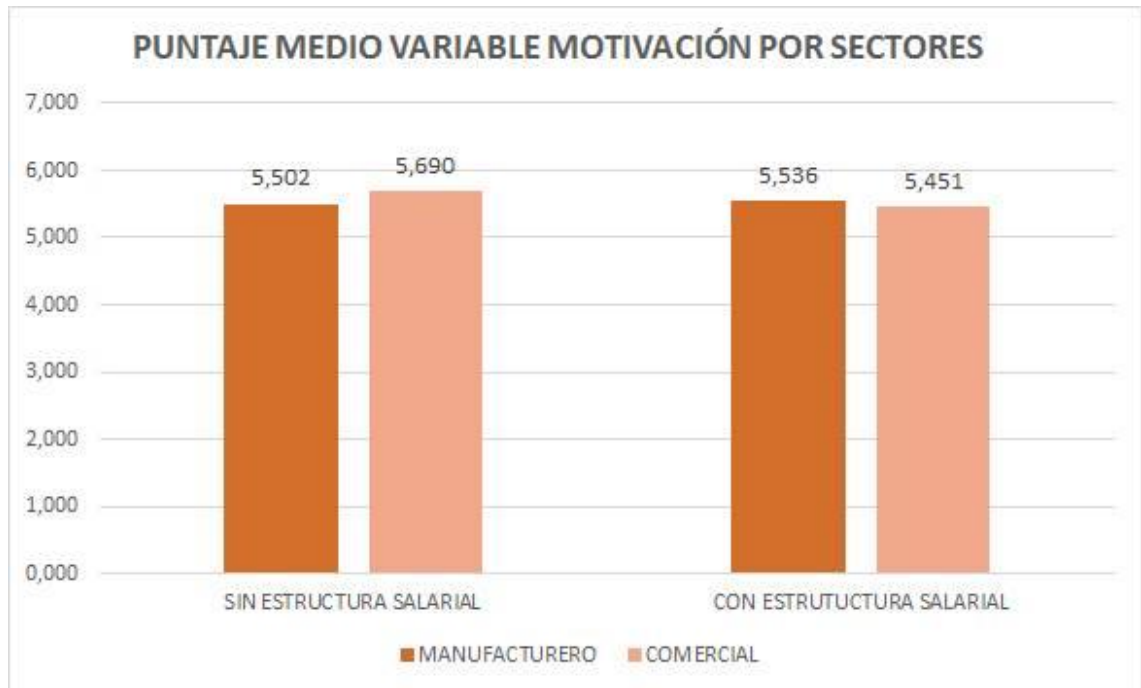
variable infieren, que los trabajadores se sienten motivados dentro de sus empresas, al responder positivamente a preguntas como la 35, la cual indaga el sentimiento de los trabajadores al estar trabajando en su empresa, o la 39, que pregunta la importancia que tienen para los colaboradores el hecho de trabajar en su compañía.

Ilustración 11. Puntaje medio variable motivación.



Para el sector manufacturero, el puntaje de la variable Motivación es superior en las empresas de dicho sector que cuentan con una estructura salarial (5,536) que en las empresas que no cuentan con ésta (5,502), caso contrario a lo que ocurre con los resultados de esta variable en las empresas comerciales estudiadas, donde la puntuación de las empresas sin estructura supera en 0,239 puntos a las empresas con estructura, ver Ilustración 20.

Ilustración 12. Puntaje medio variable motivación por sectores.

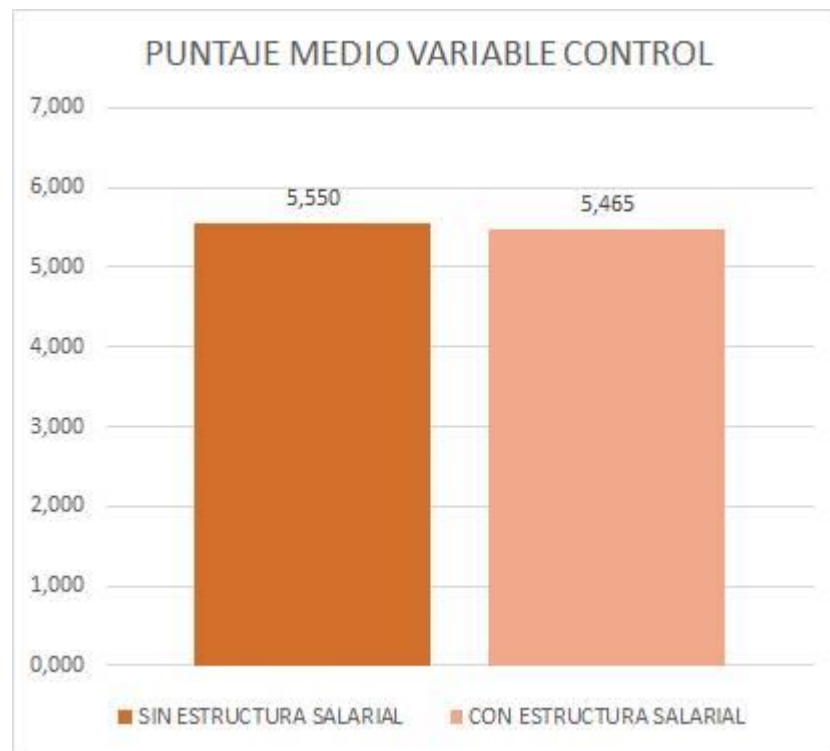


6.6.3 Variable control: La calificación promedio de la variable *control* es de 5,465 para las empresas con estructura salarial definida y de 5,550 para empresas sin criterios de asignación salarial, ver Ilustración 21.

La calificación promedio general de esta variable es de 5,508 lo cual sugiere una percepción positiva por parte de los trabajadores con respecto a la forma en cómo se realiza el *control* de sus actividades. Los promedios de respuesta por pregunta de esta variable son todos positivos y oscilan entre 5,09 y 5,88 puntos, se destacan los resultados de la pregunta número cuarenta y cuatro, la cual indaga a los trabajadores cómo les parece la forma en que sus jefes los controlan, ésta pregunta recibe un valor medio de respuesta de 5,69 y refleja una percepción positiva de este aspecto por parte de los trabajadores.

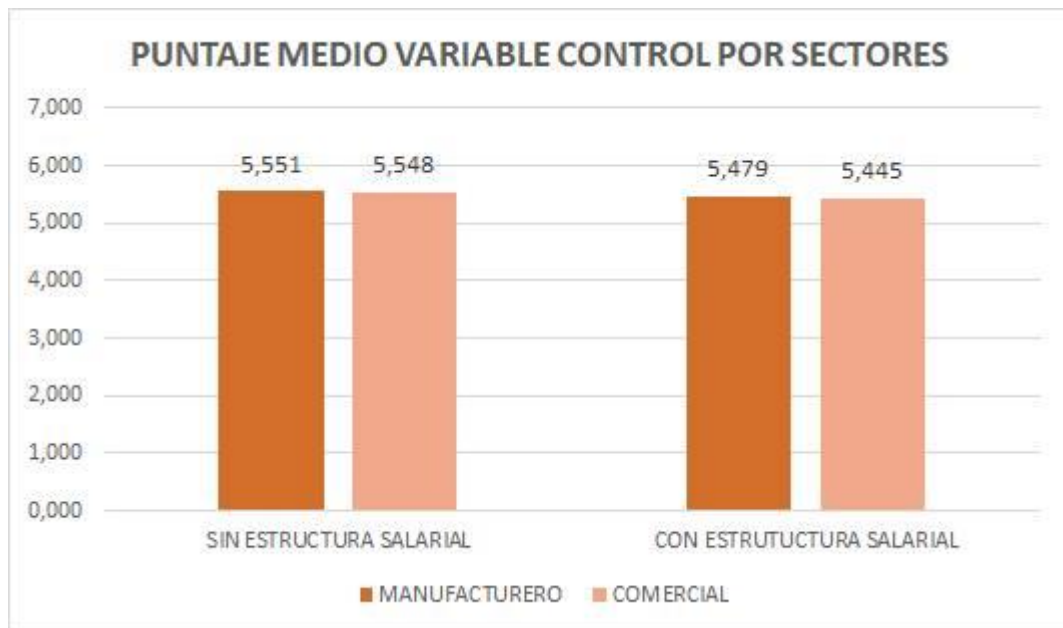
Los puntajes medios de respuesta de todas las preguntas evaluadas por el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia, IMCOC, el valor promedio de respuesta por variable y el puntaje promedio de clima organizacional consolidado en el estudio de las 33 empresas se muestran en el anexo E.

Ilustración 13. Puntaje medio variable Control.



En el análisis de la variable control, se encuentra que tanto para el sector comercial como para el manufacturero los puntajes promedios de esta variable son más altos para las empresas de dichos sectores que no tienen un criterio salarial definido; en el caso de las empresas manufactureras, la media de respuestas es 0,072 puntos mayor en las empresas sin estructura salarial y para las empresas del sector comercial esta diferencia es de 0,103 puntos. Ver Ilustración 22.

Ilustración 14. Puntaje medio variable Control por sectores.



6.6.4 Variable liderazgo: La calificación promedio de la esta variable, es de 5,478 para las empresas con estructura salarial definida y de 5,441 para empresas sin criterios de asignación salarial, ver Ilustración 13. Esta variable, analizada con los datos de la totalidad de empresas estudiadas es clasificada como positiva, con un puntaje medio de respuesta de 5,501, e indica en términos generales, que los trabajadores tienen una positiva percepción de la alta dirección de sus empresas, y perciben de buena manera los comportamientos y acciones de sus jefes.

Los puntajes medios de respuesta por pregunta de esta variable oscilan entre 4,79 y 6,03. Se obtuvo un promedio positivo en todas las preguntas de esta variable, menos en la número veintiuno, en la cual se observa una neutralidad basados en su puntaje medio de 4,79, esta pregunta indagaba la frecuencia con la que los trabajadores comentaban con sus superiores los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, dicha neutralidad refleja que algunas veces los trabajadores realizan estos comentarios a sus jefes, y también infiere una falta de confianza para comentar estos incidentes personales, que imposibilitan a esta pregunta ubicarse como positiva. Aunque, un poco

contradictorio a los resultados de la pregunta ya analizada, se encontró que la pregunta con la mejor calificación de la variable *cooperación*, la veintinueve, cuestiona cómo consideran los trabajadores el trato y la relación que existe con sus jefes, la cual recibe un promedio de 6,03 que le dan una calificación positiva.

Ilustración 15. Puntaje medio variable liderazgo.



Para el sector manufacturero, el puntaje de la variable *liderazgo* es superior en las empresas de dicho sector que cuentan con una estructura salarial (5,481) que en las empresas que no cuentan con ésta (5,388), caso contrario a lo que ocurre con los resultados de esta variable en las empresas comerciales estudiadas, donde la puntuación de las empresas sin estructura supera en 0,204 puntos a las empresas con estructura. (Ilustración 14).

Ilustración 16. Puntaje medio variable liderazgo por sectores



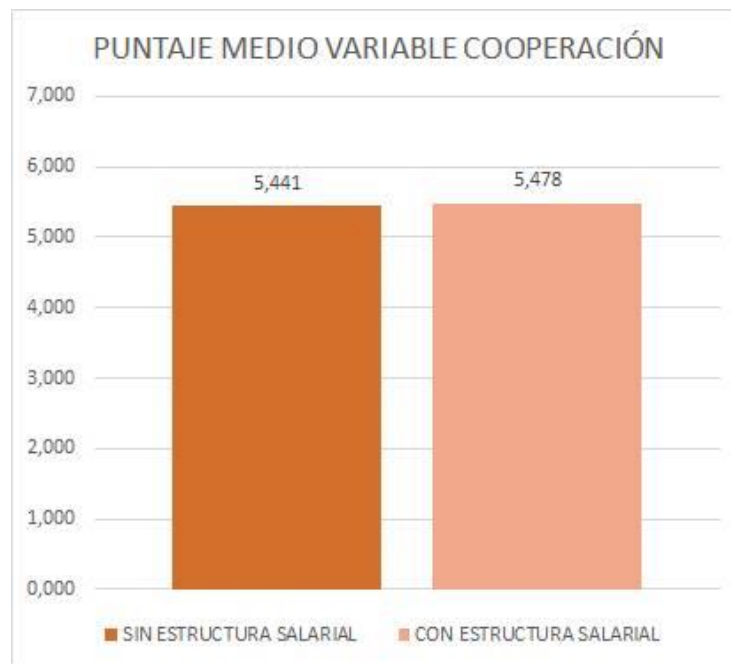
6.6.5 Variable cooperación: La calificación promedio de la variable *cooperación* es de 5,478 para las empresas con estructura salarial definida y de 5,441 para empresas sin criterios de asignación salarial, ver Ilustración 11.

El valor medio de las 33 empresas para *cooperación* es de 5,459, lo cual ubica como positiva a dicha variable, esto es de vital importancia en las empresas debido a que establecer procesos asociativos entre los miembros de la organización puede conllevar exitosamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las preguntas de esta variable recibieron un puntaje medio entre 4,53 y 6,24, en la escala Likert utilizada de 1 a 7. La pregunta diez, la peor calificada en promedio de esta variable, recibió un promedio de respuesta de 4,53, ésta indaga acerca de la frecuencia con la que los compañeros de trabajo le solicitan ayuda al trabajador (encuestado), este puntaje sugiere una neutralidad en dicha pregunta, es decir, los empleados de las organizaciones estudiadas aseguran en su mayoría que solo algunas veces reciben peticiones de ayuda por parte de sus

compañeros. Por otro parte la pregunta con la mejor puntuación de esta variable y la mejor calificada del instrumento, recibe una puntuación media de 6,24, en ésta se pregunta cómo son las relaciones con los compañeros de trabajo; los resultados de esta preguntas son de gran importancia para las empresas estudiadas ya que, según María Clotilde Atalaya Pisco, en su artículo Satisfacción laboral y productividad²², argumenta que la cooperación es una de las variables indispensables para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo.

Ilustración 17. Puntaje medio factor cooperación.



En la variable *cooperación*, tanto para el sector comercial como para el manufacturero, la puntuación promedio de dicha variable es más alta en las empresas que tienen definida una estructura salarial que en la que no, en el caso de las empresas comerciales la diferencia es de 0,017 y para las manufactureras es de 0,088, así como se muestra en la ilustración 12.

²² PISCO, María Clotilde Atalaya. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología, 1999, vol. 3, no 5.

Ilustración 18. Puntaje medio variable cooperación por sectores.

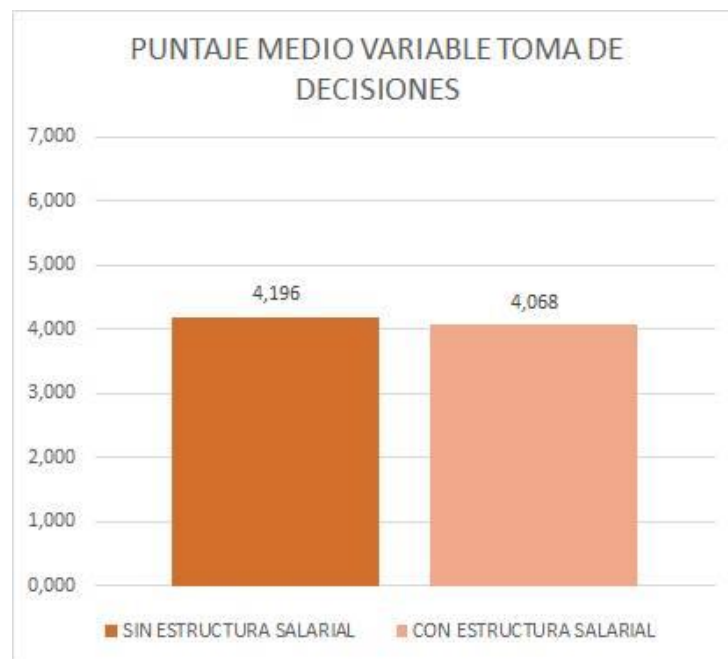


6.6.6 Variable toma de decisiones: La calificación promedio de la *variable toma de decisiones* fue la segunda calificación más baja de las siete variables que indaga el IMCOC, esta puntuación fue de 4,068 para las empresas con estructura salarial definida y de 4,196 para empresas sin criterios de asignación salarial, ver Ilustración 15. El puntaje medio consolidado de esta variable es de 4,132 que indica una neutralidad según las respuestas obtenidas por parte de los trabajadores vinculados al estudio.

Algunos otros resultados de esta variable son, el puntaje medio de respuesta por pregunta de *toma de decisiones* oscila entre 3,62 y 4,77; la pregunta que obtuvo el puntaje promedio de 3,62 es la veintitrés, en la cual se preguntaba la frecuencia en la que se le permite al trabajador tomar decisiones en sus actividades laborales cotidianas, esta pregunta según su promedio indica una negatividad en este aspecto en las empresas estudiadas, lo que sugiere que el empoderamiento dado a los trabajadores estudiados es relativamente bajo. Por

su parte, la pregunta con el puntaje medio de 4,77 es la veinticuatro en la cual se cuestiona la frecuencia con la que le gustaría al trabajador asumir nuevas responsabilidades además de las que tiene actualmente. Aunque este puntaje sugiere una neutralidad, es un buen indicador ya que demuestra, aunque en una frecuencia no tan alta, que los trabajadores sienten compromiso con su compañía y les gustaría verse más involucrados en diferentes procesos de los cuales ya son partícipes.

Ilustración 19. Puntaje medio variable toma de decisiones.



Para el sector manufacturero, el puntaje de la variable *Toma de decisiones* es superior en las empresas de dicho sector que cuentan con una estructura salarial (4,164) que en las empresas que no cuentan con ésta (4,002), caso contrario a lo que ocurre con los resultados de esta variable en las empresas comerciales estudiadas, donde la puntuación de las empresas sin estructura supera en 0,422 puntos a las empresas con estructura. (Ilustración 16).

Ilustración 20. Puntaje medio variable toma de decisiones por sectores.

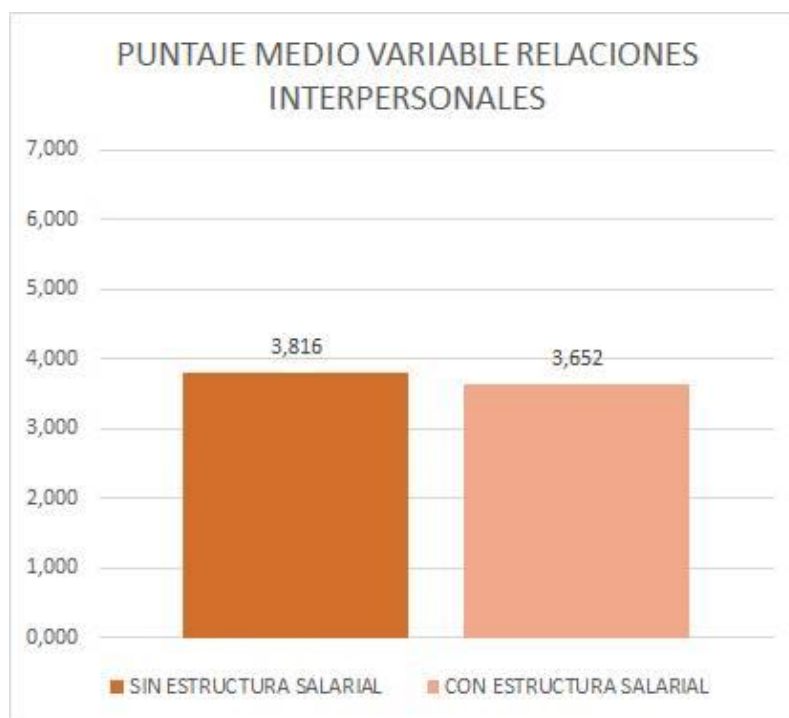


6.6.7 Variable relaciones interpersonales: Las relaciones sociales son producto de la interacción social entre los trabajadores. Esta variable permite conocer la manera y la regularidad con que se establecen las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, y conocer los aspectos positivos y negativos de esa relación.

La calificación promedio de la variable *relaciones interpersonales*, es la más baja de todas las variables que constituyen el Instrumento de Medición de Clima Organizacional en Colombia. La puntuación de esta variable fue de 3,652 para las empresas con estructura salarial definida y de 3,816 para empresas sin criterios de asignación salarial, ver Ilustración 17. El puntaje medio consolidado dado a esta variable es de 3,734 lo cual sugiere en general, una negatividad de dicha variable. Las preguntas de esta variable recibieron calificaciones promedio de respuesta que oscilan entre 3,11 y 4,15. La pregunta con la peor calificación de esta variable, que es también la peor calificada del instrumento, es la número doce, en ella se indaga la frecuencia con la que los trabajadores se relacionan con sus compañeros de trabajo en actividades sociales, lo cual sugiere una negatividad en este factor al obtener un puntaje medio de respuesta de 3,11 e

indica la baja relación por fuera de la empresa que hay entre los trabajadores. Y la pregunta mejor calificada de esta variable es la siete, que recibe una calificación neutra al obtener una calificación promedio de 4,15 en la escala Likert utilizada de 1 a 7, ésta indaga acerca de la frecuencia con la que los trabajadores se divierten con sus compañeros de trabajo, esta calificación neutra indica que algunas veces se dan estas interacciones las cuales se refieren a diversión entre compañeros dentro de las empresas.

Ilustración 21. Puntaje medio variable Relaciones interpersonales.



Para el sector manufacturero, el puntaje de la variable *relaciones interpersonales* es superior en las empresas de dicho sector que cuentan con una estructura salarial (3,862) que en las empresas que no cuentan con ésta (3,840), caso contrario a lo que ocurre con los resultados de esta variable en las empresas comerciales estudiadas, donde la puntuación de las empresas sin estructura supera en 0,462 puntos a las empresas con estructura. (Ilustración 18).

Ilustración 22. Puntaje medio variable relaciones interpersonales por sectores.



6.7 DIFERENCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CON Y SIN ESTRUCTURA SALARIAL DEFINIDA

En busca de evaluar la relación entre el clima organizacional y la estructura salarial en las empresas estudiadas del sector comercial y manufacturero del Área Metropolitana de Bucaramanga, se utilizó la técnica del análisis de varianzas (ANOVA) de un factor, con esta se busca comparar varios grupos en una variable cuantitativa.

Para ejecutar esta técnica estadística se debe partir de que la distribución de las variables es normal, que existe homogeneidad en las varianzas y se debe comprobar la independencia de los datos.

6.7.1 Prueba de normalidad: Para la comprobación de este supuesto, se utilizó el test Shapiro-Wilk usando el software estadístico SPSS ya que el tamaño de la muestra es menor a 50 datos. Si el nivel de significancia (p-valor) es mayor 0,05

se acepta la H0 (Hipótesis nula), es decir, se confirma que la variable tiene una distribución normal.

Para esta prueba, las hipótesis son:

H0: La distribución de la muestra es normal.

H1: La distribución de la muestra no es normal.

Los resultados para la muestra de empresas con estructura salarial fue de 0,780 y de las empresas sin estructura salarial fue de 0,099, ver anexo F. dado que ambos valores están por encima de 0,05, la hipótesis nula no se puede rechazar y se considera que la distribución de las poblaciones para ambos grupos de empresas es normal.

6.7.2 Prueba de homogeneidad de las varianzas: Se ha utilizado el estadístico de Levene para comprobar la hipótesis de homogeneidad de las varianzas, con un nivel de significación de 0,05 y un nivel de confianza del 95%.

Para esta prueba, las hipótesis son:

H0: No existen diferencias significativas entre las varianzas de los puntajes de los dos grupos de empresas.

H1: Existen diferencias significativas entre las varianzas de los puntajes de los dos grupos de empresas.

Utilizando el software estadístico SPSS, se obtuvo un resultado de la prueba de Levene de 0,934, que es mayor a 0,05, por lo tanto la hipótesis nula no se puede rechazar y se concluye que las varianzas de los grupos a comparar no presentan diferencias significativas, ver tabla 10.

Tabla 10. Prueba de homogeneidad de varianzas

Prueba de homogeneidad de varianzas

PUNTAJE

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
,007	1	31	,934

6.7.3 Independencia de las observaciones: Para contrastar la aleatoriedad de las observaciones se utilizó el test de rachas en el programa estadístico SPSS.

Para esta prueba se plantearon las siguientes hipótesis:

H0: La observaciones se comportan me manera aleatoria.

H1: La observaciones no se comportan me manera aleatoria.

Como se observa en la tabla 11, el resultado de la significancia es de 0,557, que es mayor a 0,05, por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula y se puede afirmar el supuesto de que los datos se comportan de manera aleatoria.

Tabla 11. Prueba de rachas

Prueba de rachas	
	PUNTAJE
Valor de prueba ^a	5,07
Casos < Valor de prueba	14
Casos >= Valor de prueba	19
Casos en total	33
Número de rachas	15
Z	-,587
Sig. asintót. (bilateral)	,557

6.7.4 Prueba ANOVA: Una vez comprobado los supuestos de normalidad, homogeneidad de varianzas e independencia, se procede, con el uso del software estadístico SPSS, a realizar la prueba ANOVA para determinar la relación entre los puntajes de clima organizacional y el tener o no definido una estructura salarial.

Para esta prueba, las hipótesis son:

H0: No existe relación entre el la utilización o no de una estructura salarial y el clima organizacional percibido en las empresas estudiadas.

H1: Existe relación entre el la utilización o no de una estructura salarial y el clima organizacional percibido en las empresas estudiadas.

Si la significancia asintótica es menor a 0,05 se rechaza H0 y se puede afirmar que sí existen diferencias significativas entre las medianas de la variable para cada tipo de empresa. En caso contrario, si la significancia asintótica es mayor a 0,05 no se rechaza H0 y se puede afirmar que no existen diferencias significativas.

Se toma como variable independiente el tipo de empresas y como variable dependiente se toman los resultados de aplicación del instrumento IMCOC.

Tipo de empresas:

Empresas tipo 1: Empresas con estructura salarial definida

Empresas tipo 2: Empresas sin estructura salarial definida

A continuación se presentan los resultados del análisis de varianza ANOVA usando el software estadístico SPSS.

Tabla 12. Análisis de varianza ANOVA

ANOVA					
PUNTAJE					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,048	1	,048	,489	,490
Dentro de grupos	3,052	31	,098		
Total	3,100	32			

Dado que el nivel de significancia es mayor que 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que no existe relación entre la utilización o no de una estructura salarial en las empresas estudiadas y las evaluaciones dadas por los empleados en los componentes del clima organizacional. Es decir, los 1.154 trabajadores de las 33 empresas estudiadas, consideran que el uso de un sistema salarial no es un factor influyente en el clima organizacional, tomando como variables de estudio *objetivos, cooperación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, control, liderazgo y motivación*, por lo tanto, no se detecta estadísticamente que el clima organizacional en las compañías estudiadas se vea afectado por la implementación de técnicas de estructura salarial o sistemas de compensación.

6.7.5 Prueba ANOVA variables del IMCOC: A continuación se presenta el análisis de varianza para cada una de las variables del IMCOC.

i = Objetivos, cooperación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control.

Para este análisis, las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

H0: No existe relación entre el la utilización o no de una estructura salarial y los puntajes de la variable i en las empresas estudiadas.

H1: Existe relación entre el la utilización o no de una estructura salarial y los puntajes de la variable i en las empresas estudiadas.

Tomando un nivel de significancia del 5% y utilizando el software estadístico SPSS, se presentan los resultados de la ANOVA en la Tabla 13.

Se puede observar que en todas las variables el resultado de la significancia es mayor a 0,05, por lo tanto no se rechaza la hipótesis nula y se podría afirmar que no existe relación entre la utilización de un sistema salarial y las variables de estudio propuestas por Méndez. Es decir, que el nivel de conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los trabajadores (*Objetivos*), los procesos asociativos entre los miembros de la organización (*Cooperación*), la percepción sobre los jefes y la relación con la alta dirección (*Liderazgo*), el estilo de dirección (*Toma de decisiones*), las relaciones sociales entre los miembros de la organización (*Relaciones interpersonales*), los niveles de satisfacción (*Motivación*) y las funciones de control (*Control*), no se ven afectados por la decisión de la empresa de tener un sistema de compensación estructurado o por no tenerlo.

Tabla 13. Análisis de varianza ANOVA variables**ANOVA VARIABLES IMCOC**

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
OBJETIVOS	Entre grupos	,074	1	,074	,404	,530
	Dentro de grupos	5,654	31	,182		
	Total	5,728	32			
COOPERACIÓN	Entre grupos	,010	1	,010	,207	,652
	Dentro de grupos	1,424	31	,046		
	Total	1,434	32			
TOMA.DE.DECISIONES	Entre grupos	,114	1	,114	,512	,479
	Dentro de grupos	6,888	31	,222		
	Total	7,002	32			
RELACIONES.INTER	Entre grupos	,188	1	,188	,756	,391
	Dentro de grupos	7,709	31	,249		
	Total	7,897	32			
MOTIVACIÓN	Entre grupos	,079	1	,079	,515	,478
	Dentro de grupos	4,733	31	,153		
	Total	4,812	32			
CONTROL	Entre grupos	,049	1	,049	,657	,424
	Dentro de grupos	2,319	31	,075		
	Total	2,369	32			
LIDERAZGO	Entre grupos	,033	1	,033	,224	,639
	Dentro de grupos	4,570	31	,147		
	Total	4,603	32			

6.7.6 Prueba ANOVA sector comercial. A continuación se presenta el análisis de varianza ANOVA para el sector comercial usando nuevamente el software estadístico SPSS. Las hipótesis planteadas para este caso son las siguientes:

H0: No existe relación entre el la utilización o no de una estructura salarial en las empresas estudiadas del sector comercial y las evaluaciones dadas por los empleados en los componentes del clima organizacional.

H1: Existe relación entre el la utilización o no de una estructura salarial en las empresas estudiadas del sector comercial y las evaluaciones dadas por los empleados en los componentes del clima organizacional.

Tabla 14. Análisis de varianza ANOVA sector comercial

ANOVA SECTOR COMERCIAL					
PUNTAJE					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,197	1	,197	3,310	,089
Dentro de grupos	,892	15	,059		
Total	1,089	16			

Como ya se mencionó en el numeral 6.4, de las 17 empresas comerciales participantes, 4 de ellas tienen un sistema salarial definido y 13 no lo tienen. Como se puede observar en la Tabla 14, el nivel de significancia fue 0,089, por lo tanto no se puede rechazar la hipótesis nula y no existe diferencia entre las medias poblacionales. Debido a lo anterior, se concluye que no hay relación entre el uso de un sistema salarial y el clima organizacional en las empresas del sector comercial estudiadas.

6.7.7 Prueba ANOVA sector manufacturero. A continuación se presenta el análisis de varianza ANOVA para el sector manufacturero usando nuevamente el software estadístico SPSS. Las hipótesis planteadas para este caso son las siguientes:

H0: No existe relación entre el la utilización o no de una estructura salarial en las empresas estudiadas del sector manufacturero y las evaluaciones dadas por los empleados en los componentes del clima organizacional.

H1: Existe relación entre el la utilización o no de una estructura salarial en las empresas estudiadas del sector manufacturero y las evaluaciones dadas por los empleados en los componentes del clima organizacional.

Tabla 15. Análisis de varianza ANOVA sector manufacturero

ANOVA SECTOR MANUFACTURERO					
PUNTAJE					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,021	1	,021	,152	,703
Dentro de grupos	1,945	14	,139		
Total	1,967	15			

En este sector se estudiaron 16 empresas, de las cuales 10 no tienen un sistema de compensación salarial y 6 si tienen estructura salarial definida. Como se puede observar en la Tabla 15, el nivel de significancia fue 0,703, por lo tanto no se puede rechazar la hipótesis nula y no existe diferencia entre las medias poblacionales. Debido a lo anterior, se concluye que no hay relación entre el uso de un sistema salarial y el clima organizacional en las empresas del sector manufacturero estudiadas.

7. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones del proyecto de investigación desarrollado en las treinta tres empresas pertenecientes a los sectores comercial y manufacturero del Área Metropolitana de Bucaramanga.

- Basados en el análisis estadístico realizado mediante la prueba ANOVA, a nivel general de los dos sectores como por cada sector independiente, se pudo establecer que no existe relación entre el clima organizacional y las estructuras salariales en las empresas estudiadas, por lo que la implementación de sistemas de compensación no necesariamente llevan a que mejore el clima organizacional de una empresa es factor influyente en las variables de estudio propuestas por Méndez en el IMCOC.
- Existe gran desinterés por parte de las empresas grandes y medianas de los sectores comercial y manufacturero del Área Metropolitana de Bucaramanga por participar en estudios académicos enfocados al análisis de clima organizacional. Lo anterior debido principalmente al desconocimiento del tema, al hermetismo con la información y a la poca importancia y sobriedad con la que se tratan temas relacionados con las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa.
- Se evidencia en las empresas participantes que los sistemas salariales no son aplicados al momento de asignar los salarios, solo 10 de las empresas, es decir, el 30%, tienen en sus departamentos de Talento Humano sistemas compensatorios definidos bajo criterios teóricos. Asimismo, se observó que el 70% de las empresas estudiadas tienen como base para asignar los salarios el concepto o percepción de los gerentes.
- De las empresas en la cuales se detectó un sistema de estructura salarial implantado, se encontró que todas han utilizado técnicas de asignación

salarial cualitativas inherentes al cargo y en ninguna de estas empresas se han utilizado técnicas cuantitativas.

- Se evidenció en el análisis estadístico realizado, que en los resultados de la variable motivación de las 33 empresas estudiadas que la calificación media de dicha variable fue 0.106 puntos mayor en empresas que no tenían adoptado ningún criterio salarial que en las que sí, esto puede reflejar que para los trabajadores no es de gran importancia los criterios salariales que adopten las empresas sino en gran medida, el valor de su salario. Si se analiza de manera independiente cada sector, se apreció que el puntaje medio de la variable motivación fue mayor para las empresas manufactureras con estructura salarial definida, mientras que en las empresas del comercial, este valor fue mayor para las empresas sin criterio de asignación salarial.
- Las dos variables con las peores calificaciones en la medición de clima organizacional fueron, la variable *toma de decisiones* y la variable *relaciones interpersonales*; la primera de estas presenta problemas debido al bajo empoderamiento que se da a los trabajadores para realizar sus actividades laborales cotidianas, y para la variable *relaciones interpersonales* estos problemas se deben a la falta de espacios y actividades de bienestar laboral creados dentro de la organización donde se permita la interacción de los miembros de ésta.
- Las dos variables con las mejores calificaciones promedio de las siete que se analizaron con el instrumento IMCOC, fueron, la variable objetivos, donde los trabajadores conocen y comprenden los propósitos de la organización y de su cargo y la variable motivación, en donde los empleados ven con gran satisfacción el estar trabajando para la organización.

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las empresas participantes repetir la medición de clima organizacional con el instrumento IMCOC, con una frecuencia anual como mínimo con el fin de evaluar la eficacia de las propuestas de mejoras planteadas. Asimismo, se recomienda realizar la medición segregando las diferentes áreas que tenga cada empresa, con el fin de conocer el comportamiento del clima organizacional de manera particular y emprender acciones específicas según la necesidad de cada área.
- Realizar estudios similares en diferentes sectores económicos con el fin de evaluar las hipótesis planteadas en la presente investigación.
- Realizar estudios similares con diferentes instrumentos de medición de clima organizacional, con el fin de analizar las posibles diferencias que se puedan encontrar respecto a este trabajo.
- Aunque en el presente estudio, se comprobó que en las empresas participantes las estructuras salariales no influyen en el clima organizacional, se recomienda a las empresas implementar sistemas de compensación salarial, debido a los beneficios que traería, tales como, asegurar una gestión más eficaz de los costos laborales, ser más competitivos en el mercado logrando atraer y retener a los mejores talentos que ayuden a la consecución de los objetivos organizacionales, entre otros.
- Debido a la poca utilización de técnicas de asignación salarial y a la necesidad expresada por parte de la gran mayoría de las empresas participantes de implementar sistemas y escalas salariales, se recomienda realizar proyectos enfocados al estudio e implementación de sistemas de compensación salarial a empresas medianas y grandes.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, Beatriz; VENEGAS, Cyntia. Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Rev. investig. psicol, 2010, vol. 13, no 1, p. 163-172.
- AHMADI, A.; EMAMIPOUR, Zainab. A study on relationship between organizational climate and creativity. Management Science Letters, 2013, vol. 3, no 11, p. 2709-2716.
- ALARCÓN, María del Refugio Castillo; MELO, Norma Angélica Pedraza. El Clima Organizacional De Una Empresa Comercial De La Zona Centro De Tamaulipas, México: Caso Multi. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2011, no 143.
- ASEF, Jesús Guillermo Sotelo; DÍAZ, Delia Arrieta; GONZÁLEZ, Ernesto Geovani Figueroa. CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL EN FUNCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL. ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE ISSN 1941-9589 ONLINE, 2014, p. 642.
- BATANERO, Javier Antonio; SANCHEZ, Cesar. Propuesta de mejora al clima organizacional de Danaranjo SA con base en su valoración a través del instrumento IMCOC. Bogotá, 2011. Trabajo de Grado. Universidad de la Salle, Facultad Administración de empresas.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. 2006.

- BRUNEJ, L. El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Jrrillas, 1989.
- CALDERA DE FEX, Esteban; GIRALDO VALENCIA, Lina María. Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías SA. Medellín, 2013. Trabajo de Grado. Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Administrativas.
- CÁRDENAS, Maricela Carolina Peña; DÍAZ, Ma Guadalupe Díaz; PUENTE, Alejandra Carrillo. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. Revista Internacional, p. 37.
- Carvajal, G. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Guayaquil, 2000. Trabajo de grado. Universidad Santa María.
- CASTILLO, Ledy; LENGUA, Cledys; HERRERA, Paula Andrea Pérez. Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. International Journal of Psychological Research, 2011, vol. 4, no 1, p. 40-47.
- CASTRO, Monia Lola. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. 2008.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill, 1990.
- CORRAL, Fernando. Recursos Humanos: Compensación. 2006.

- DÍAZ, Delia Arrieta, et al. La percepción del clima organizacional en el personal de producción de un ejido forestal en México/perceptions of organizational climate in the production of a personal common land forest in Mexico. En Global Conference on Business & Finance Proceedings. Institute for Business & Finance Research, 2013. p. 800.
- DÍAZ, Ma Guadalupe Díaz; CÁRDENAS, Maricela Carolina Peña; GONZÁLEZ, Ivy Oney Elizabeth Samaniego. Clima organizacional: factores de satisfacción laboral en una empresa de la industria metal-mecánica. GLOBAL de NEGOCIOS, p. 31.
- ECHEVERRI, Diego Raúl Cardona; CRUZ, Renato Zambrano. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Estudios Gerenciales, 2014, vol. 30, no 131, p. 184-189.
- ESPARRAGOZA, David Juliao; BEJARANO, Ciro Sánchez; DÍAZ, Domingo Martínez. Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. Revista Universidad & Empresa, 2014, vol. 16, no 26, p. 277-295.
- EUSTACE, Angela; MARTINS, Nico. The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the fast moving consumer goods industry. SA Journal of Industrial Psychology, 2014, vol. 40, no 1, p. 01-14.
- GARCÍA CANO, Olga Lucía. La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. Revista científica Pensamiento y Gestión, 2011, no 21.
- GARCÍA-SAISÓ, Alejandra; ORTEGA-ANDEANE, Patricia; REYES-LAGUNES, Isabel. Adaptación y validación psicométrica de la Escala de

Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. Acta de investigación psicológica, 2014, vol. 4, no 1, p. 1370-1384.

- GARCÍA VELÁZQUEZ, Ma, et al. Diferencias y semejanzas de los instrumentos de medición de clima organizacional. 2009.
- GARRIDO, Margarida V.; LOPES, Diniz; CALHEIROS, Maria Manuela. Estudo de adaptação e validação de um questionário de clima organizacional para organizações sociais. Psicologia, 2011, vol. 25, no 2, p. 135-162.
- GRANADOS, Jenniffer Del Toro; SOTTER, María Camila Salazar; RANGEL, Javier Gómez. Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. CLIO AMERICA, 2011, vol. 5, no 10.
- HANNEVIK, Martine B., et al. Organizational climate in large-scale projects in the oil and gas industry: A competing values perspective. International Journal of Project Management, 2014, vol. 32, no 4, p. 687-697.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 1939. Páginas 271–301.
- LISOWSKA, Malgorzata, et al. Metodología nacional para medir el clima organizacional. Universidad, Ciencia y Desarrollo, ISSN 1909-0501, V. 3 Fascículo 7 (2008), 2012.
- Litwin y Stringer, Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

- LÓPEZ ÁLVAREZ, Jehimy. Medición del clima organizacional en creaciones Mayatex. 2013.

- Méndez, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones en administración. Bogotá: Universidad del Rosario, 2006.

- MORALES ARRIETA, Juan Antonio; VELANDIA HERRERA, Nestor Fernando. Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Santafé de Bogotá: Mc-Graw Hill, 1999.

- MUÑIZ, José, et al. Organizational climate in Spanish Public Health Services: Administration and Services Staff. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2014, vol. 14, no 2, p. 102-110.

- ÖTKEN, Ayşe Begüm, et al. Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal*, 2015, vol. 6, no 2, p. 1-23.

- PATLÁN PÉREZ, Juana; FLORES HERRERA, Rosa. Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & trabajo*, 2013, vol. 15, no 48, p. 131-139.

- PATLÁN-PÉREZ, Juana; MARTÍNEZ TORRES, Edgar; HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Rosalía. El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). *Revista International Administración & Finanzas*, 2012, vol. 5, no 5, p. 1-19.

- PISCO, María Clotilde Atalaya. Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología, 1999, vol. 3, no 5.

- POPA, Brîndușa Maria. The relationship between performance and organizational climate. Journal of Defense Resources Management (JoDRM), 2011, no 02, p. 137-142.

- ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. Gest. Prod, 2013, vol. 20, no 2, p. 455,468.

- RODRÍGUEZ, Andrés A., et al. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Salud & Sociedad, 2011, vol. 2, no 2, p. 219-234.

- RAMOS, Felipe Machorro; MORALES, Marina Rosado; ORTÍZ, María Vanessa Romero. Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz.

- SEISDEDOS, Nicolás. El clima laboral y su medida. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 1985.

- SAMPIERI, Roberto Hernández; VALENCIA, Sergio Méndez; SOTO, Ricardo Contreras. Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y administración, 2014, vol. 59, no 1, p. 229-257.

- SOUSA, Jorgiane Suelen; GARCIA, Fernando Coutinho. Clima organizacional: Um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. Gestão & Regionalidade, 2011, vol. 27, no 79.

- SILVESTRE, Emmanuel. Construcción y validación de la escala de clima organizacional universitario COINTEC. Ciencia y sociedad, 2013.
- TSAI, Chaur-luh. The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. The Asian Journal of Shipping and Logistics, 2014, vol. 30, no 3, p. 373-392.
- TURNER, William D. The Per Cent Method of Job evaluation. Personnel, 1948, vol. 24, p. 476-492.
- VEGA, Diana, et al. Panorama Sobre Los Estudios De Clima Organizacional En Bogota, DC (1994-2005). Diversitas: Perspectivas en psicología, 2006, vol. 2, no 2, p. 329-349.