

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN CEMENTOS ARGOS S.A. PLANTA SAN GIL**

JOSE LUIS DELGADO AYALA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2015

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN CEMENTOS ARGOS S.A. PLANTA SAN GIL**

JOSE LUIS DELGADO AYALA

**Monografía presentada como requisito para optar al
Título de Especialista en Alta Gerencia**

**Director:
Guillermo Beltrán
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 JUSTIFICACION	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 MARCO REFERENCIAL	16
1.4.1 Marco teórico	16
1.4.2 Clima organizacional: consideraciones generales	16
1.4.3 Sostenibilidad	22
2. GENERALIDADES	23
2.1 QUIEN ES CEMENTOS ARGOS S.A.	23
2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE CEMENTOS ARGOS	25
2.2.1 Reseña histórica de Cementos Argos, Planta San Gil	25
2.3 COMPOSICIÓN DEL FACTOR HUMANO	26
2.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN CEMENTO	27
2.5 POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD	29
3. MODELO DE EVALUACIÓN CLIMA LABORAL GREAT PLACE TO WORK	31
3.1 GREAT PLACE TO WORK® MODEL©	31
3.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES ANALIZADAS	33

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN EVALUACIÓN CLIMA LABORAL MODELO GREAT PLACE TO WORK.	37
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS	39
4.1 FICHA TÉCNICA Y VALORACIÓN DEL ÍNDICE DE AMBIENTE LABORAL 2014 ARGOS PLANTA SAN GIL.	39
4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA POR LA FIRMA GREAT PLACE TO WORK	40
4.3 TENDENCIAS DE VARIABLES QUE REQUIEREN ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA CUMPLIR CON LA META.	42
5. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DE AMBIENTE LABORAL EN CEMENTOS ARGOS PLANTA SAN GIL S.A.	51
6. CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFIA	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Presencia del mercado a nivel mundial de Cementos Argos S.A.	24
Figura 2. Reseña Histórica de Planta Argos	26
Figura 3. Composición del factor humano	27
Figura 4. Equipos de la Planta.	28
Figura 5. Política de Sostenibilidad	29
Figura 6. Comparación entre dimensiones	42
Figura 7. Variable Comunicación	43
Figura 8. Variable Competencia	44
Figura 9. Variable Integridad	45
Figura 10. Variable Apoyo	46
Figura 11. Dimensión imparcialidad	47
Figura 12. Variable Justicia	48
Figura 13. Dimensión Orgullo	49

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Dimensión de las variables analizadas en el Modelo	32
Tabla 2. Ficha Técnica y Valoración del Índice de Ambiente Laboral 2014 Argos Planta San Gil.	39
Tabla 3. Resultados de la encuesta y determinación de brechas.	41

RESUMEN

TITULO: ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CEMENTOS ARGOS PLANTA SAN GIL*

AUTOR: JOSE LUIS DELGADO AYALA**

PALABRAS CLAVE: ESTRATEGIAS, DIMENSIONES.

DESCRIPCIÓN:

En esta monografía se presentan las estrategias gerenciales que se plantearon para mejorar el clima organizacional en Cementos Argos Planta San Gil, partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta de valoración del clima laboral realizada en el año 2014 por la firma consultora GREAT PLACE TO WORK, utilizando un modelo fundamentado en el entendimiento y comprensión, por medio de dimensiones y variables específicas que miden el clima laboral. El modelo propuesto por la firma consultora se ha desarrollado y validado mundialmente y se caracteriza por la inclusión en tres planos cuyos pilares son: la confianza que inspiran los líderes y la empresa, la camaradería presente en el grupo de trabajo y el orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa. Posteriormente son analizados los resultados de la encuesta, realizando análisis de brecha entre los valores obtenidos y metas propuestas en cada una de las variables que influyen en el resultado del índice de ambiente laboral y se establecen tendencias con aquellas que presentan brechas significativas (valores porcentuales altos), las cuales serán objeto del planteamiento e implementación de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional, el cual es el objetivo general de la monografía. Finalmente se establece unas fichas donde se plasman los resultados de los avances de las estrategias planteadas, como se realizaron y quien está a cargo de que se cumplan.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Guillermo Beltrán.

SUMMARY

TITLE: MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN CEMENTOS ARGOS PLANT SAN GIL*

AUTHOR: JOSE LUIS DELGADO AYALA**

KEY WORDS: STRATEGIES, DIMENSIONS

DESCRIPTION:

This monograph presents the management strategies that were raised to improve organizational climate in Cementos Argos Plant, San Gil, based on the results of the assessment survey of the work climate conducted in 2014 by the consulting firm GREAT PLACE TO WORK, using a model based on understanding and comprehension through specific dimensions and variables that measure the working environment. The proposed model by the consulting firm has been developed and validated worldwide and is characterized by the inclusion in three planes whose pillars are: inspiring confidence by the leaders and the company, The friendship present in the work group and the pride that produces the work, the team and the company. Later the results of the survey are analyzed, carrying out gap analysis between the values obtained and goals set forth in each of the variables that influence the outcome of the index work environment and trends are established with those with significant gaps (high percentage values) which will be the subject of approaching and implementing of management strategies to improve the organizational climate, which is the overall aim of the monograph. Finally some cards where the breakthroughs of the proposed strategies are reflected, how they were made and who is the one in charge for that are met.

* Monograph

** Faculty of Physical - Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director: Guillermo Beltrán

INTRODUCCIÓN

Hoy en día nuestra sociedad ha crecido aceleradamente en cuanto a la necesidad de obtener productos y servicios que cumplan a cabalidad cada una de las expectativas que requerimos, es decir que nos satisfagan. Desde entonces las organizaciones han tenido que evolucionar, cambiando su modelo de administración tradicional destacado por la imposición de ideas y ordenes autoritarias por un modelo de procesos organizativo orientado al trabajo en equipo y al mejoramiento continuo, buscando como fin mancomunado el cumplimiento de sus objetivos y retos, los cuales se encuentran enmarcados dentro de sus políticas y metas estratégicas.

De allí la importancia para la mayoría de las organizaciones que en el mundo actual busquen el continuo mejoramiento en su clima laboral, con el fin de aumentar la productividad.

El clima laboral es la percepción personal que los trabajadores y directivos se genera en su organización e incide directamente en el desempeño de los colaboradores. Se considera que llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Para la empresa CEMENTOS ARGOS S.A, PLANTA SAN GIL, es de importancia el tema y considera que el estudio del clima organizacional es un proceso complejo a raíz de su dinámica, de su entorno y del recurso humano que posee. Por esta razón, en esta monografía se propone diseñar estrategias tendientes a

mejorar el clima organizacional, basados en los resultados de las mediciones realizadas en el 2014 por la firma de consultoría GREAT PLACE TO WORK.

La metodología para llevar a cabo el desarrollo de la monografía será la siguiente:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, justificación y su marco referencial.

En el segundo capítulo, se muestran las generalidades de la empresa, destacándose aspectos como su constitución, reseña histórica, equipo humano, proceso de producción de cemento y política de sostenibilidad.

En el tercer capítulo se presenta el modelo aplicado por la firma GREAT PLACE TO WORK para el estudio del clima organizacional de la empresa mediante el entendimiento y comprensión del ambiente laboral.

En el cuarto capítulo, se exponen los resultados de la encuesta realizada por la firma GREAT PLACE TO WORK y se realiza la síntesis de los resultados.

En el quinto capítulo, se proponen las estrategias gerenciales con el objetivo de mejorar el clima organizacional en la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones y bibliografía de la monografía.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son un factor clave en la vida de la sociedad y el desarrollo de un país, de ellas proveen los recursos necesarios para el sostenimiento económico, social y cultural de todas las personas. Independientemente de la función que cumplan en ella y del sector económico donde se desarrolla, necesitan del factor humano para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Las organizaciones actuales para estar a la vanguardia dentro de su mercado, además de potencializar su maquinaria, tecnología y otros recursos, han visto la necesidad apremiante de potencializar y orientar sus esfuerzos a la comprensión y fortalecimiento del recurso humano, convirtiéndolo en un factor generador de ventaja competitiva. De esta manera, para lograr una satisfacción plena de los clientes externos (quienes ven a la organización), se hace necesario ofrecer al interior de la organización un nivel de satisfacción adecuado, cálido, en el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos tanto individuales como grupales.

Por estas razones la empresa CEMENTOS ARGOS S.A. Planta San Gil, tiene como objeto de estudio, el clima organizacional y de no ser trabajado oportunamente traerá consecuencias negativas al desarrollo y productividad de la organización.

Se considera necesario diseñar estrategias que le permitan a la empresa de CEMENTOS ARGOS S.A. Planta San Gil, mejorar su clima organizacional, partiendo del análisis y el diagnóstico de la situación actual, la cual permite conocer detalladamente las percepciones de los trabajadores. Es así que a través de la implementación de estrategias para mejorar el clima organizacional en la

empresa, se logre construir canales más efectivos de comunicación, disminuyendo y evitando las desvinculaciones del recurso humano, el malestar laboral y el bajo rendimiento.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles estrategias deben ser implementadas para mejorar el clima organizacional en la empresa CEMENTOS ARGOS S.A PLANTA SAN GIL?

1.2 JUSTIFICACION

A partir de la actual situación económica, social y cultural que enfrenta el país, las compañías deben adaptarse rápidamente a estos cambios, tomando medidas que les permitan seguir en el mercado de forma competitiva, para ello es necesario contar con personal que lleve al cumplimiento de los objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente. Por tal motivo el clima organizacional es vital para el buen funcionamiento, crecimiento, y permanencia de las organizaciones dentro de un medio.

La medición del clima organizacional en CEMENTOS ARGOS PLANTA SAN GIL S.A. se realizó por medio de la empresa Great Place to Work la cual ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son:

- La Confianza que inspiran los líderes y la empresa.
- La Camaradería presente en el grupo de trabajo
- El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa

Se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos que afectan a los empleados y que influyen en su motivación laboral. Por ello es importante que la alta dirección conozca la percepción de sus empleados en este aspecto, para definir cuáles son las variables que influyen en el clima y que se reflejan en el comportamiento y actitud de las personas. La utilización de este modelo de medición existente permite conocer de manera acertada los aspectos fuertes y débiles para proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados.

Esta investigación se encamina a lineamientos basados en la retroalimentación de información que muestren los factores determinantes en la conducta, permitiendo la creación de estrategias planificadas que tengan impacto positivo en la conducta y actitudes del personal.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general Diseñar estrategias tendientes a mejorar el clima organizacional en CEMENTOS ARGOS S.A. PLANTA SAN GIL, basados en los resultados de las mediciones realizadas en el 2014 por la firma de consultoría GREAT PLACE TO WORK.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar los resultados obtenidos en la encuesta realizada por la firma GREAT PLACE TO WORK mediante herramientas estadísticas.
- Identificar las variables críticas que afectan el clima organizacional de CEMENTOS ARGOS PLANTA SAN GIL.
- Diseñar estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional en CEMENTOS ARGOS PLANTA SAN GIL.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco teórico El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960.

No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida.

Dentro del ámbito de la psicología social el concepto de clima organizacional, es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia de ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

1.4.2 Clima organizacional: consideraciones generales El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático del comportamiento del mismo.

Se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es

evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu. Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

En esta investigación se profundiza el estudio de la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización.

Un estudio del Clima Organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

CONCEPTO

El clima organizacional a los fines de esta investigación se asume como el producto de las percepciones que tienen las personas / grupos, a partir de su personalidad, actitudes y valores, con respecto a la estructura y procesos¹ organizacionales, en constante interacción. Esta percepción no es un hecho aislado del entorno, por el contrario tanto el contexto inmediato como el global, influyen en el clima de las organizaciones.

¹ Estructura: refiere las propiedades físicas de la organización (estructura, organigrama, configuración jerárquica, entre otras.) Procesos: agrupa a la gestión de RRHH (liderazgo, control, gestión de conflictos, centralización, descentralización, poder, status, etc. (Brunet, 1987, p. 15-16).

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- El clima organizacional es multidimensional: Constituiría un error delimitar el clima a una variable o a un reducido número de estas. El clima es la percepción resultante de la interacción de los aspectos objetivos de la organización, tales es el caso de su estructura y de los procesos y a su vez del comportamiento de sus integrantes.
- Continuidad. El clima tiende a mostrar continuidad en el tiempo, lo cual no significa que no sufre alteraciones o modificaciones, por factores capaces de perturbar una organización. Cada organización posee un clima que el es propio, presentando variaciones de un departamento o unidad a otro, por este motivo resulta útil al momento de realizar diagnósticos, analizar la organización en general y sus áreas en particular. Los datos obtenidos de esta manera, permitirán la aplicación de correctivos ante necesidades puntuales. La connotación de continuidad y la posibilidad de cambios, constituye una diferencia entre clima y cultura, en tanto esta última es más permanente.
- El clima laboral incide en la disposición con respecto al trabajo. Cuando el clima es percibido como favorable, las personas sentirán mayor estímulo a participar activamente en el cumplimiento de sus funciones, contrariamente un clima asumido como negativo contribuye a generar mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales, por lo que se puede afirmar que el clima repercute sobre el comportamiento de los integrantes de la organización.
- Directamente vinculado con lo anterior, se encuentra que el clima organizacional afecta el nivel de compromiso e identificación de los empleados. De la percepción favorable o no que se tenga dependerá cuan identificados y comprometidos estén los miembros de una organización, de allí la importancia de gestionar un clima adecuado.

- El clima organizacional es bidireccional. En la medida que los integrantes de la organización son influenciados por el clima y estos a su vez influyen en su mantenimiento o transformación, a través de sus comportamientos y actitudes.
- Estilo de dirección-clima organizacional. El estilo de dirección implementado en las organizaciones impacta su clima, produciendo una suerte de círculo vicioso en la medida que los empleados presenten comportamientos y actitudes de rechazo, ante un determinado estilo, la dirección aplicará con más rigurosidad mecanismos de control, reforzando el rechazo hacia estos. Corresponde a la gerencia detectar este tipo de situaciones para desarrollar correctivos que mejoren el clima como factor importante en la productividad de la organización.
- Ausentismo y rotación como indicadores de un clima desfavorable. En la medida que en una organización sus integrantes se sientan inconformes con su ambiente laboral, la motivación para acudir y tener un desempeño idóneo a las metas y objetivos será menor, razón por la cual organizaciones que presenten niveles de ausentismo y rotación altos, registran gran probabilidad de contar con un clima negativo.
- El cambio es multidimensional. Según se indicara son múltiples las variables que conforman el clima organizacional, en tal sentido al emprender un proceso de cambio resulta imperativo abordar la diversidad de factores que están creando un clima desfavorable, cada acción a implantar debe ser rigurosamente analizada para que el abordaje contemple las acciones necesarias, evitando así el riesgo de crear falsas expectativas, con correctivos que sean más efectistas que efectivos.
- Condicionante del comportamiento. El clima percibido por los integrantes de la organización se convierte en un condicionante de su comportamiento al influir en sus actitudes y expectativas.

- Es común encontrar en la literatura dedicada al clima organizacional, señalamientos que afirman la existencia de variaciones en la percepción del clima, a partir del nivel jerárquico y tipo de profesión de los integrantes de la organización. Por ejemplo la alta dirección suele percibir el clima de forma más favorable que los empleados de base, donde el sentido de identificación y participación directa en la toma de decisiones adquieren importancia.
- El clima organizacional actúa como una especie de “filtro” mediante el cual los empleados interpretan los requerimientos y exigencias de la organización y en consecuencia los comportamientos que deben adoptar.
- Finalmente es de resaltar que el clima organizacional, es producto de la percepción originada de la interacción entre comportamiento y actitudes y los factores organizacionales presentes, es decir entre las características personales y las organizacionales.

DIMENSIONES

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo

Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no

estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación fin de lograr los objetivos propuestos de riesgos calculados.

Relaciones: Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto de pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia para la organización y el valor que siente un trabajador al sentirse un elemento importante y valioso dentro del grupo

de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización².

1.4.3 Sostenibilidad La organización entiende la sostenibilidad como la búsqueda constante del equilibrio entre la generación de rentabilidad en los distintos negocios, con el desarrollo social y la mitigación del impacto ambiental, teniendo como marco de referencia las buenas relaciones con los grupos de interés y los principios del Pacto Global.

Esto permite crear una sinergia entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales, partiendo de la generación de rentabilidad, pero buscando siempre conocer y mitigar el impacto social de las operaciones y una interacción sana con el entorno ambiental.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, Grupo Argos y los negocios en los que invierte son compañías que desarrollan las dimensiones económica, social y ambiental, lo que les permite ser equitativas, soportables y viables y de esta forma sostenibles.

Desde la sostenibilidad nace la planta de San Gil como productora de Cementos especiales.

² LITWIN y STINGER, Citados por DÍAZ PINILLA Mariela & Gestión Humana Colombia, Clima 18, barranquilla Colombia, 2008, p 67.

2. GENERALIDADES

2.1 QUIEN ES CEMENTOS ARGOS S.A.

En el negocio del cemento, Argos es líder en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con nueve plantas en Colombia, tres en Estados Unidos y una en Honduras; diez moliendas de clínker ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana, Honduras, la Guayana Francesa y Surinam; y veinticuatro puertos y terminales de recepción y empaque. La capacidad instalada total es de 21 millones de toneladas de cemento al año.

En el negocio del concreto, Argos es líder en Colombia y tercer productor más grande en Estados Unidos. Cuenta con 388 plantas ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití y Panamá, República Dominicana y Surinam. La capacidad instalada total es de 18 millones de metros cúbicos de concreto al año.

El modelo de negocio está centrado en el cliente y en el desarrollo sostenible, es decir, económicamente viable, respetuoso de las personas, responsable y amigable con el medioambiente.

Cementos Argos S.A. tiene presencia en Venezuela a través de su subsidiaria Corporación de Cemento Andino C.A., la cual es actualmente parte de un proceso judicial con respecto de la expropiación por parte del gobierno venezolano de su planta localizada en el estado de Trujillo en Venezuela. La indemnización que reciba Cementos Argos S.A. o su filial Compañía de Cemento Andino C.A. está sujeta a las decisiones judiciales de los órganos competentes de la República

Bolivariana de Venezuela. Cementos Argos S.A. ha dado de baja contablemente (castigado a cero) su inversión en dicha planta.

A continuación se muestra la presencia en el mercado mundial de Cementos Argos S.A.

Figura 1. Presencia del mercado a nivel mundial de Cementos Argos S.A.



2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE CEMENTOS ARGOS

Durante más de setenta años, Argos ha formado parte del progreso en Colombia acercando a las diferentes regiones, generando mayor rentabilidad y confianza con sus inversionistas y estableciendo relaciones cercanas con las comunidades en donde lleva a cabo sus operaciones.

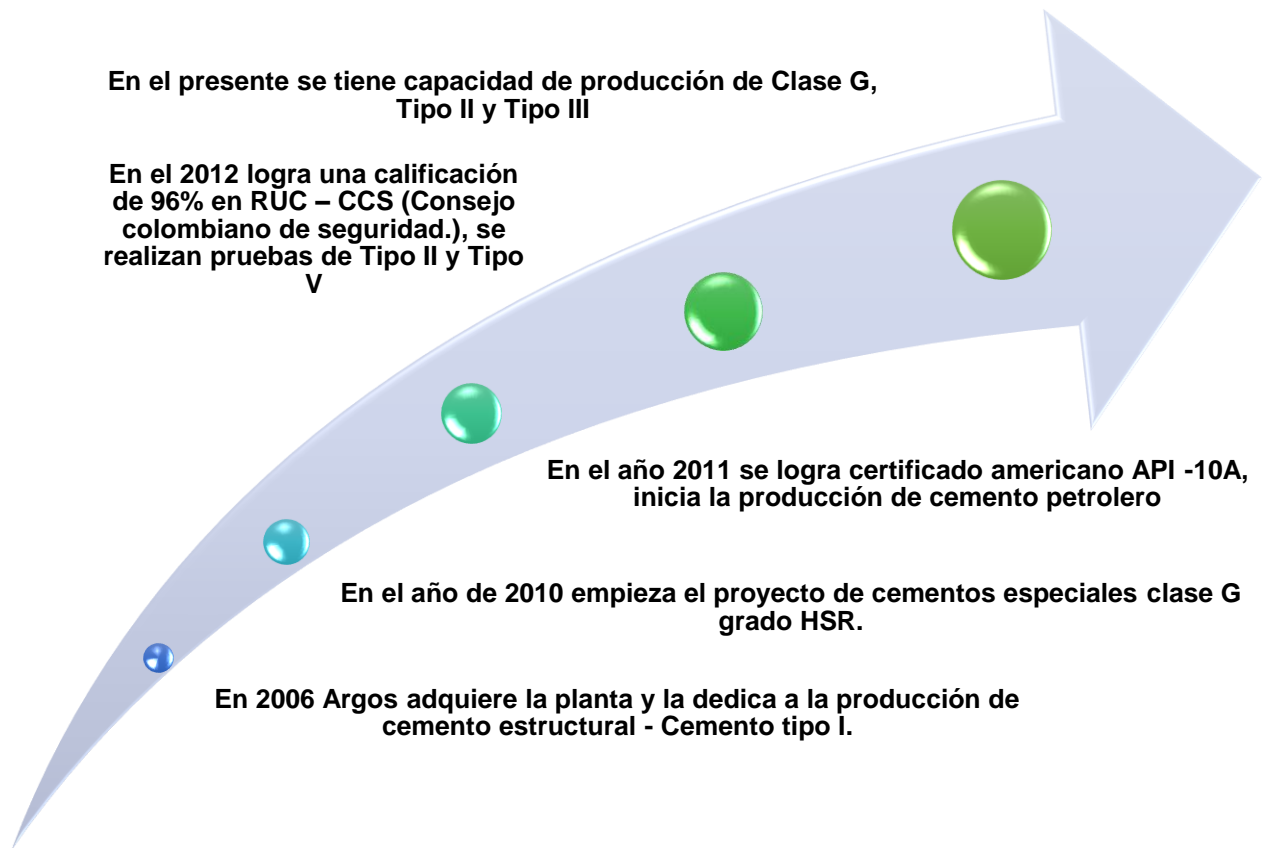
A continuación se presenta la Reseña Histórica De Cementos Argos Planta San Gil, la cual es el objetivo del estudio.

2.2.1 Reseña histórica de Cementos Argos, Planta San Gil

- Fundada en el año de 1947 por Guillermo Ronderos, con el nombre de cementos HERCULES y empieza actividad manual con el horno rotativo de producción artesanal.
- En 1955 se asocia con cementos Samper y se monta la trituradora ubicada en la mina de Curití.
- En la década de 1970 se empieza la producción de cementos Especiales.
- En la década de 1980 se empieza la producción de cemento blanco con el montaje del molino horizontal ALLIS CHALMERS.
- La producción de cementos y cal continúa hasta 1997, cuando la empresa es liquidada.
- En 1998 la compañía pasa a manos de la familia Santacoloma y se funda cementos Andino con la producción de cemento tipo 1.

En la siguiente ilustración se presenta los cambios de la empresa a partir de ser adquirida por ARGOS:

Figura 2. Reseña Histórica de Planta Argos



2.3 COMPOSICIÓN DEL FACTOR HUMANO

En la Planta San Gil hay 66 trabajadores y su composición demográfica es:

Figura 3. Composición del factor humano



2.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN CEMENTO

La producción del cemento comienza desde la extracción en la cantera de la caliza, la cual es la principal materia prima para la elaboración del cemento, este material es llevado al proceso de trituración en donde se disminuye su tamaño. La caliza triturada junto con otros componentes minoritarios se muele en un molino horizontal para formar un polvo llamado “Harina Cruda”. La Harina Cruda ingresa a un silo de homogenización con el objetivo de garantizar calidad constante en el producto; del silo de homogenización, la harina se transporta e ingresa por la parte

superior a una torre de intercambio de calor y desciende por la misma iniciándose los procesos de deshidratación y descarbonatación. El material precalcinado ingresa al Horno Rotatorio donde la temperatura aumenta hasta los 1450 °C. Allí se producen las reacciones más importantes en la harina cruda y se forma el Clinker, material básico para la producción de cemento. El Clinker que sale del horno es enfriado rápidamente para bajar su temperatura a 100°C, posteriormente es llevado al silo que alimenta al molino de cemento, en donde se adiciona yeso, cuyo producto obtenido es el Cemento. El cemento es producido bajo estrictos controles de calidad y se envía a los silos de almacenamiento para luego ser despachado a los respectivos clientes.

A continuación se presentan los equipos y sus capacidades que intervienen en el proceso de producción de cemento en Cementos Argos, Planta San Gil.

Figura 4. Equipos de la Planta.

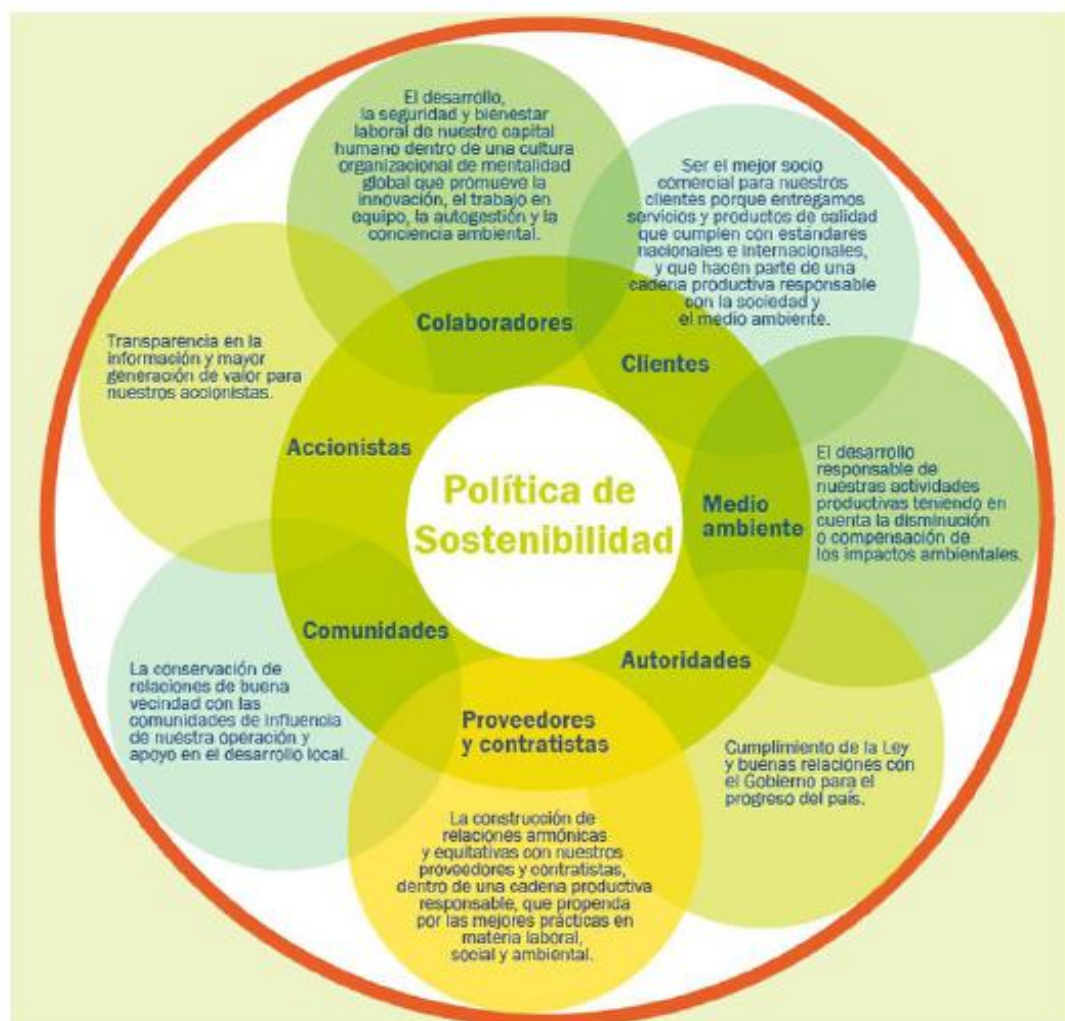


2.5 POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD

La empresa CEMENTOS ARGOS S.A.S. se compromete con:

El lema de la organización es “Somos **Luz Verde**” y busca la sostenibilidad de las operaciones a través del equilibrio entre la generación de rentabilidad, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como marco de referencia las buenas relaciones con los grupos de interés y los principios del Pacto Global y de Buen Gobierno.

Figura 5. Política de Sostenibilidad



Desarrollo de la sostenibilidad en San Gil

Sostenibilidad aplicada a la Planta San Gil

La Planta de San Gil está dedicada exclusivamente a la producción de cementos especiales, la capacidad instalada de Clinkerización es 60.000 TPA de Clinker HR, la capacidad instalada de la molienda de cemento es 55.000 TPA de Cemento, capacidad de almacenamiento de 1.560 TN de cemento petrolero, la capacidad para despachar a Granel y ensacado de 42,5 Kg y genera 120 empleos entre directos e indirectos.

3. MODELO DE EVALUACIÓN CLIMA LABORAL GREAT PLACE TO WORK

3.1 GREAT PLACE TO WORK® MODEL©

Great Place To Work Model es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1992 en Estados Unidos, especializado en la valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional en las compañías.

Su trabajo está orientado a hacer del Ambiente Laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de los empleadores de los 51 países donde se publica.

Es el responsable de la lista “The Best Companies to Work for” la cual ha llegado a ser el referente de los mejores empleadores de un país.

El Great Place to Work® Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son: la persona con la administración o la gerencia, con su rol u organización y con sus pares o compañeros(as) de trabajo.

El Great Place to Work® Model© está basado en la definición de lo que se considera un gran lugar para trabajar:

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que usted confía en las personas para las cuales trabaja, siente orgullo de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja”.

A partir de esta definición el modelo analiza cinco (5) dimensiones y quince (15) variables que se agrupan de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 1. Dimensión de las variables analizadas en el Modelo

Dimensiones		Variables	Como funciona en el lugar de trabajo (Propósitos)	Confianza
Persona – Administración	Credibilidad	Comunicación Competencia Integridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las comunicaciones son abiertas y accesibles (comunicación en doble vía) ▪ Existe competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales ▪ Se tiene integridad en llevar a cabo la visión con consistencia 	
	Respeto	Apoyo Participación Cuidado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento ▪ Se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan ▪ Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares 	
	Imparcialidad	Equidad Ausencia de favoritismo Justicia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos ▪ Ausencia de favoritismo en las contrataciones y promociones ▪ Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación 	
Persona – Organización	Orgullo	Orgullo por el trabajo personal Orgullo del equipo Orgullo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el trabajo personal, por el trabajo individual ▪ En el trabajo producido por el equipo o por la empresa ▪ En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad 	
Persona – Pares	Camaradería	Fraternidad Hospitalidad Sentido de Equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se puede ser uno mismo ▪ Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida ▪ Sentido de familia o de equipo 	

3.2 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES ANALIZADAS

- **CREDIBILIDAD**

Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que los colaboradores valoran en sus líderes:

Información: Los colaboradores desean y requieren que sus líderes, tanto a nombre propio como de la organización, les contacte o reúna para informarles políticas, metas, eventos, cambios, impresiones y en general lo que ellos deben conocer y compartir.

Accesibilidad: Es la disposición que el líder muestra para escuchar a sus colaboradores, dándoles la oportunidad de comenzar conversaciones sobre asuntos sobre los que ellos puedan necesitar información o quieran compartirla. Si los colaboradores saben que el líder está con ellos y sienten que pueden hacer preguntas con libertad cuando hay preocupaciones, no habrá necesidad de llenar vacíos de información con suposiciones, especulaciones o rumores.

Coordinación: Es la habilidad que muestra el líder para coordinar personas y recursos de forma efectiva, en el seguimiento del trabajo de los colaboradores y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta.

Delegación: Es la claridad que el líder tiene sobre las fortalezas de sus colaboradores, que le permite una delegación de funciones de acuerdo con estas. La Autonomía no está asociada al cumplimiento de los reglamentos y eventualmente normativas (legales, de salubridad, ambientales) que rigen las actividades propias de la empresa. El líder puede estar seguro que los colaboradores reconocen la diferencia.

Visión: Los colaboradores esperan que los líderes de la organización tengan una idea clara de hacia dónde debe dirigirse la empresa y como lograrlo.

Confiabledad: Los colaboradores esperan que sus líderes sean personas íntegras, que hagan lo que dicen y que cumplan sus promesas.

Honestidad: Los colaboradores esperan que el trabajo se conduzca de una forma honesta y ética. Los líderes de la organización deberán demostrar con sus actitudes, comportamientos y decisiones que efectivamente esto es así.

- **RESPECTO**

Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que para los colaboradores son importantes, en tanto y en cuanto son personas con necesidades, expectativas y deseos:

Desarrollo: Los colaboradores desean recibir apoyo para crecer como personas y también en su trabajo. Por esto es que valoran las oportunidades de entrenamiento y capacitación así como la disponibilidad de recursos y equipos necesarios para realizar su trabajo.

Reconocimiento: Para los colaboradores, el reconocimiento de sus logros y del esfuerzo adicional, les alienta, motiva y compromete, e incluso les anima a innovar y tomar riesgos que podrían generar nuevas ideas para la organización.

Participación: Para los colaboradores es muy importante el interés que sus líderes demuestran en sus ideas, sugerencias y aportes de sus colaboradores y la forma en que la organización los involucra en las decisiones que les afectan.

Entorno de trabajo: Para los colaboradores es muy importante la preocupación que sus líderes demuestran por ellos, proporcionándoles un entorno de trabajo seguro y saludable, que facilite su desempeño.

Vida Personal: Los colaboradores esperan que la organización muestre consideración por ellos como individuos con intereses particulares así como por el balance entre la vida personal y laboral.

- **IMPARCIALIDAD**

Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que les confirman a los colaboradores, que trabajan para una empresa que se caracteriza por la equidad, transparencia y justicia:

Equidad en la Remuneración: Para los colaboradores es motivo de confianza el sentir que son compensados de forma adecuada por el trabajo que realizan.

Equidad en el trato: El que cualquier persona en la empresa, y por ende en el grupo de trabajo, reciba el mismo trato, independientemente de su posición dentro de ella, reafirma un mensaje de inclusión que estimula y compromete a los colaboradores, quienes ya no solo se sienten haciendo parte de una empresa sino de un proyecto de vida.

Ausencia de favoritismo: Los colaboradores esperan que las decisiones de los líderes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales. La imparcialidad se refleja principalmente en las interacciones personales, en la asignación de actividades o proyectos, en las promociones y hasta cuando se pide ayuda para realizar las tareas.

Justicia en el trato a las personas: Los colaboradores esperan que no haya ninguna razón por la que puedan ser discriminados, como raza, sexo, edad, condición socioeconómica u orientación sexual. Esto no solo se consideraría anacrónico sino también como una violación a los derechos naturales y constitucionales de las personas.

Capacidad de apelación: Los colaboradores deben sentir la más absoluta confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán escuchados y tratados con justicia.

- **ORGULLO**

Esta dimensión recoge los sentimientos que se han arraigado en el colaborador, con respecto a las diferentes facetas de la organización:

Orgullo del trabajo: Es el sentimiento de satisfacción del colaborador por su rol particular en la empresa, que se desarrolla a partir de la percepción de que sus contribuciones son especiales y únicas para la organización.

Orgullo del equipo: Es el sentimiento de satisfacción del colaborador por ser miembro del equipo y por los logros de éste. Este orgullo es a la vez el reconocimiento de que el éxito de la organización proviene con mas frecuencia del trabajo de equipo que de las contribuciones individuales.

Orgullo de la empresa y su imagen externa: Es el sentimiento de las personas frente al papel de la empresa en la comunidad. Proviene de su reputación general o en el sector, de su habilidad para satisfacer las habilidades de los clientes y de su compromiso con la comunidad en la que está localizada.

- **CAMARADERIA**

Esta dimensión recoge los diferentes aspectos que son importantes cuando se piensa en los compañeros de trabajo:

Fraternidad: Para los colaboradores es reconfortante saber que se pueden desenvolver de forma natural y genuina en su lugar de trabajo, que cuentan con la ayuda de sus compañeros y que la empresa y sus líderes promueven la realización de eventos que les integren.

Hospitalidad del lugar: El que los colaboradores puedan considerar acogedor y entretenido su lugar de trabajo, no es algo menor si se tiene en cuenta que pasan más tiempo en la empresa que en cualquier otra parte.

Hospitalidad de las personas: Los colaboradores sienten la hospitalidad del grupo cuando son bienvenidos al llegar a éste o cuando cambian de funciones dentro de la empresa.

Sentido de equipo: Es el reconocimiento que hacen los colaboradores de pertenecer a una empresa donde las personas se sienten en el mismo barco y donde se advierte que los compañeros ponen un esfuerzo comparable en alcanzar los objetivos del trabajo.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN EVALUACIÓN CLIMA LABORAL MODELO GREAT PLACE TO WORK.

Great Place to Work® Trust Index®: Encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de

trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa.

Great Place to Work® Culture Audit®: Cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de gestión de las personas.

Comentarios de Colaboradores: Efectuados cuando estos respondieron las preguntas que acompañaron la encuesta: “¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos” y “¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?”

4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presenta la ficha técnica de la encuesta, la valoración del índice de ambiente laboral, los resultados obtenidos por la encuesta realizada por la firma GREAT PLACE TO WORK a Cementos ARGOS Planta San Gil en el año 2014 y tendencias de las variables desfavorables.

4.1 FICHA TÉCNICA Y VALORACIÓN DEL ÍNDICE DE AMBIENTE LABORAL 2014 ARGOS PLANTA SAN GIL.

En la Tabla 4.1 se muestran la ficha técnica de la encuesta y la Valoración del Índice de Ambiente Laboral 2014 en Argos Planta San Gil.

Tabla 2. Ficha Técnica y Valoración del Índice de Ambiente Laboral 2014 Argos Planta San Gil.

Unidad	Población objetivo	Encuestas recibidas	Participación	Margen de error
Dirección Planta San Gil	32	28	87,5%	2,4%
Jefatura Mantenimiento San Gil	17	16	94,1%	1,5%
Otros colaboradores de Planta San Gil	17	14	82,4%	4,9%
Total	66	58	87,9%	1,6%
Nivel de confiabilidad	95%			
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	11			
Fecha de Aplicación	Dic. de 2014			
Medio de Aplicación	Mixto			

Indicador	Valor Real	Meta
Índice del Ambiente Laboral (IAL)	64,8	73,2

El índice del Ambiente Laboral (IAL) de 2014, fue de 64,8 con respecto a la meta propuesta por la alta gerencia de 73.2, este valor es producto de la aplicación de una escala de valoración, a cada una de las variables que componen las cinco dimensiones (Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería), propuestas en el modelo utilizado para evaluar el clima laboral por la firma consultora GREAT PLACE TO WORK.

4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA POR LA FIRMA GREAT PLACE TO WORK

A continuación se presenta en la Tabla 4.2, los resultados de la encuesta y se realiza análisis de brechas de los mismos, con el objetivo de comparar el desempeño real de las variables, con respecto a las metas propuestas de las mismas, las cuales fueron establecidas por la alta gerencia en conjunto con la firma encuestadora GREAT PLACE TO WORK.

Valor: Es el resultado arrojado por la encuesta en cada una de las variables evaluadas.

Meta: Es el objetivo propuesto por la alta gerencia en las variables que evalúa la encuesta.

Brecha: Diferencia porcentual entre la meta y el valor real. $\frac{Meta-Valor}{Meta} * 100$

Las Brechas de color rojo y amarillo son las que presentan valores significativos (altos) y requieren de la generación de estrategias gerenciales para llegar al referente u objetivo futuro deseado.

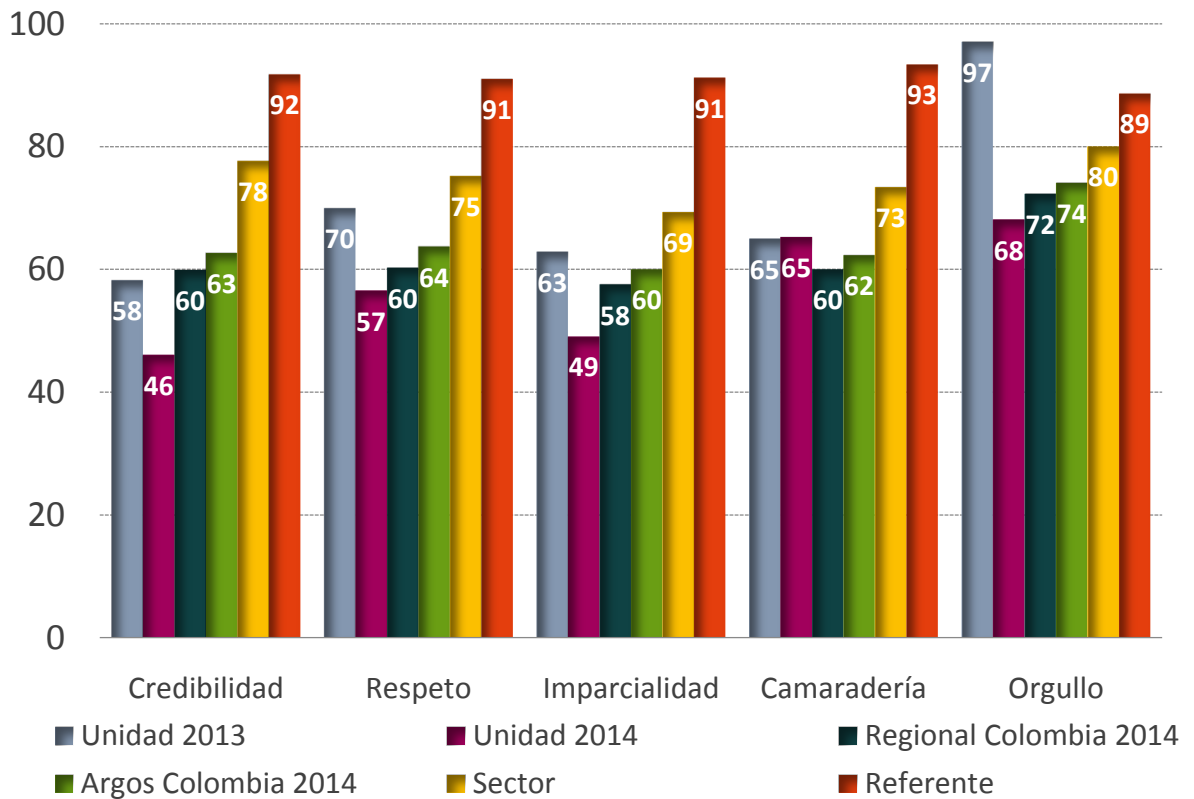
Tabla 3. Resultados de la encuesta y determinación de brechas.

Dimensión	Variable	Subvariable	Valor	Meta	Brecha	
Credibilidad	Comunicación	Información	32	52	38%	
		Accesibilidad	66	80	18%	
	Competencia	Coordinación	54	76	29%	
		Delegación	48	66	27%	
		Visión	28	66	58%	
	Integridad	Confiabilidad	48	59	19%	
		Honestidad	50	66	24%	
Respeto	Apoyo	Desarrollo	31	63	51%	
		Reconocimiento	64	68	6%	
	Participación	Participación	50	64	22%	
	Cuidado	Entorno de trabajo	87	98	11%	
		Vida Personal	68	82	17%	
Imparcialidad	Equidad	En la remuneración	70	74	5%	
		En el Trato	58	66	12%	
	Ausencia de favoritismo	Ausencia de favoritismo	27	53	49%	
		Justicia	En el trato a las personas	58	66	12%
			Capacidad de apelación	46	73	37%
Orgullo	Orgullo por el trabajo personal	Orgullo por el trabajo personal	85	93	9%	
	Orgullo del equipo	Orgullo del equipo	33	93	65%	
	Orgullo de la empresa	Orgullo de la empresa	91	100	9%	
Camaradería	Fraternidad	Fraternidad	49	54	9%	
	Hospitalidad	Del Lugar	84	94	11%	
		De las personas	81	71	14%	
	Sentido de Equipo	Sentido de Equipo	65	66	2%	

4.3 TENDENCIAS DE VARIABLES QUE REQUIEREN ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA CUMPLIR CON LA META.

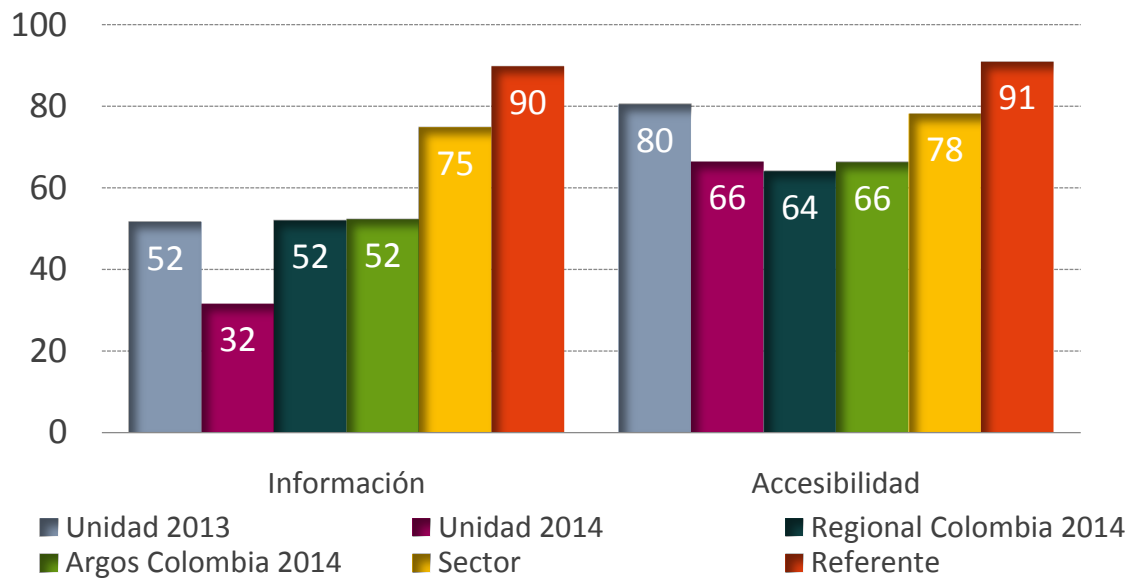
Las figuras que se exponen a continuación hacen referencia a los resultados de las variables que afectaron directamente el índice de clima organizacional en la empresa en el año 2014, mostrando el decrecimiento de las mismas con respecto a valores referentes los cuales se describen en las siguientes figuras.

Figura 6. Comparación entre dimensiones



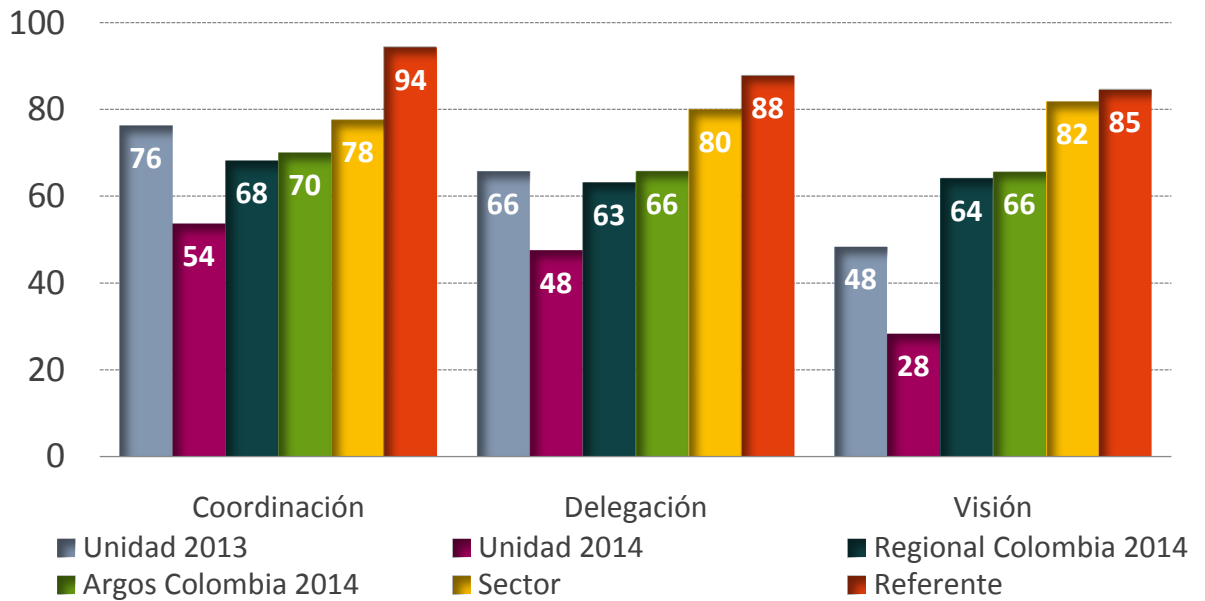
En esta figura se observa un fuerte decrecimiento en cuatro de las cinco dimensiones propuestas por la firma GREAT PLACE TO WORK, durante la evaluación del clima laboral de la empresa CEMENTOS ARGOS S.A. planta San Gil en el año 2014. Producto de la percepción de los colaboradores durante el desarrollo de la encuesta.

Figura 7. Variable Comunicación



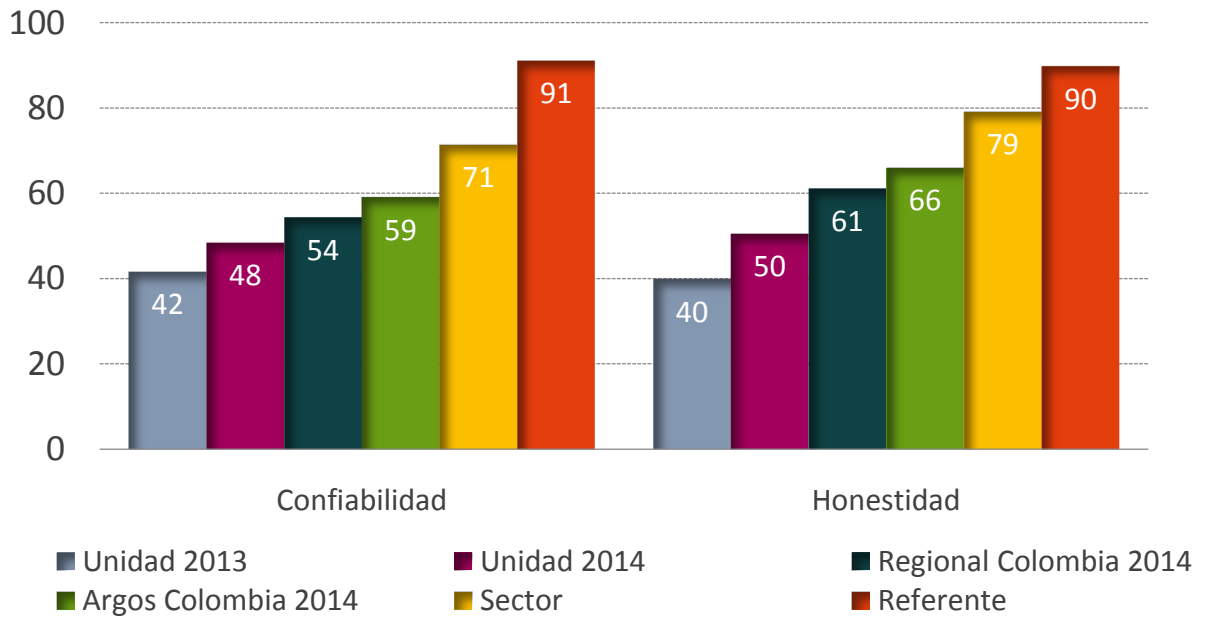
En esta figura se evidencia el decrecimiento en la subvariable información con respecto a los demás referentes, valor analizado en la tabla 4.2, generando brecha significativa, lo cual conlleva a la implementación de una estrategia gerencial con el objetivo de mejorar la percepción de los colaboradores de la planta hacia la variable.

Figura 8. Variable Competencia



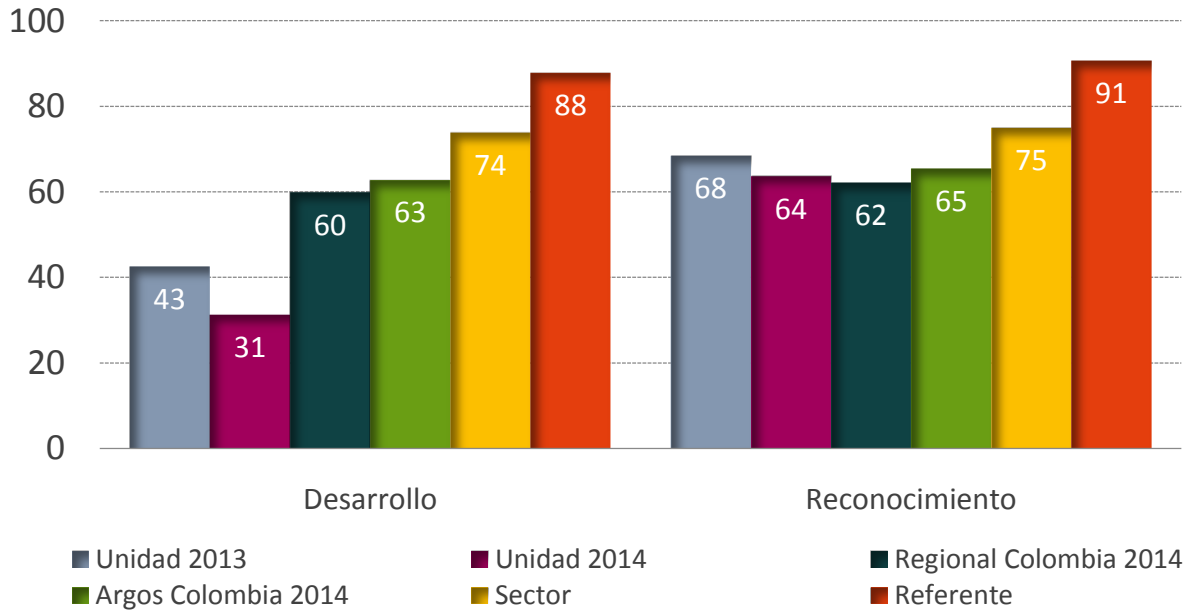
En esta figura se observa la tendencia en el decrecimiento de las tres subvariables con respecto a los referentes, producto de la percepción de los colaboradores durante el desarrollo de la encuesta y que conllevan a la implementación de estrategias gerenciales con el objetivo de mejorar la percepción de los colaboradores de la planta hacia estas subvariables.

Figura 9. Variable Integridad



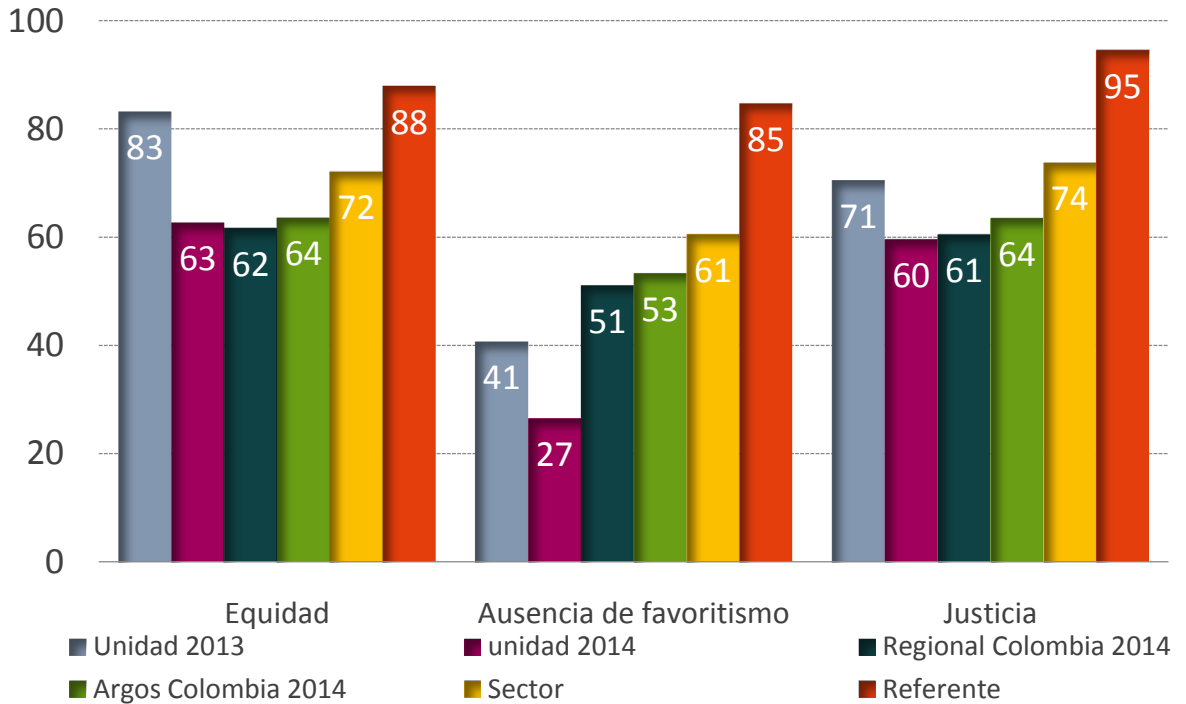
La subvariable honestidad fue uno de los valores que genero brecha significativa en el análisis realizado en la tabla 4.2, lo cual conlleva a la implementación de una estrategia gerencial con el objetivo de mejorar la percepción de los colaboradores de la planta hacia la subvariable.

Figura 10. Variable Apoyo



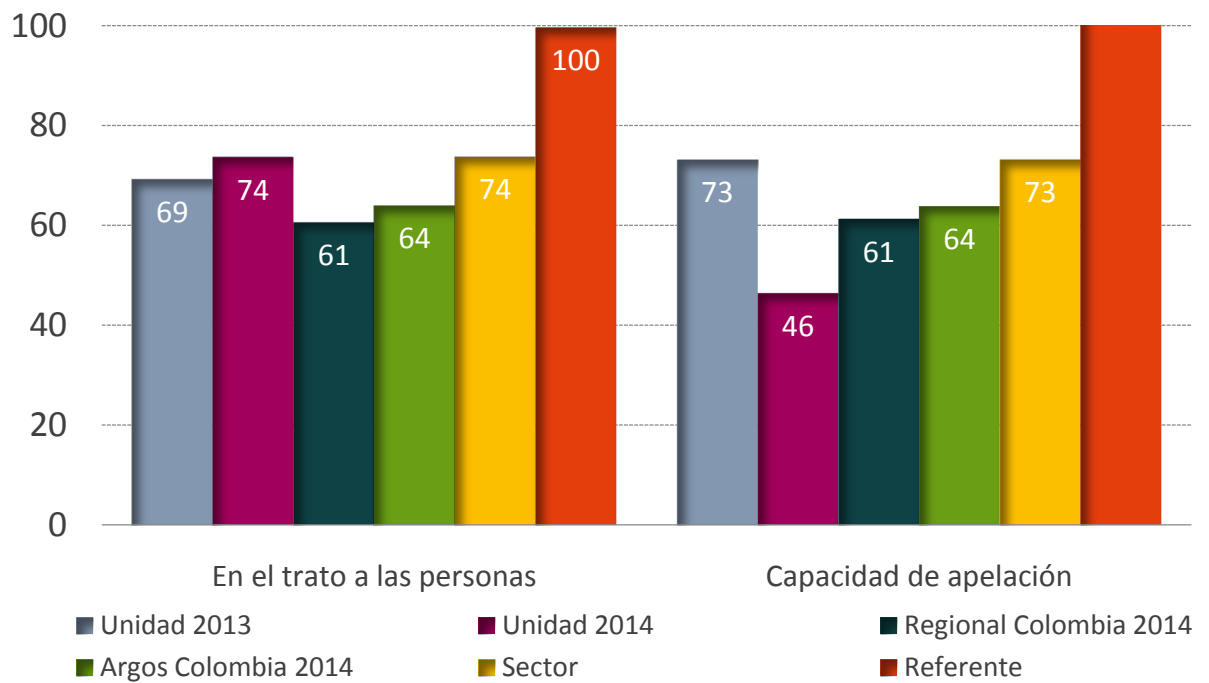
En esta figura se evidencia el decrecimiento en la subvariable desarrollo con respecto a los demás referentes, valor analizado en la tabla 4.2, generando brecha significativa, lo cual conlleva a la implementación de una estrategia gerencial con el objetivo de mejorar la percepción de los colaboradores de la planta hacia la subvariable.

Figura 11. Dimensión imparcialidad



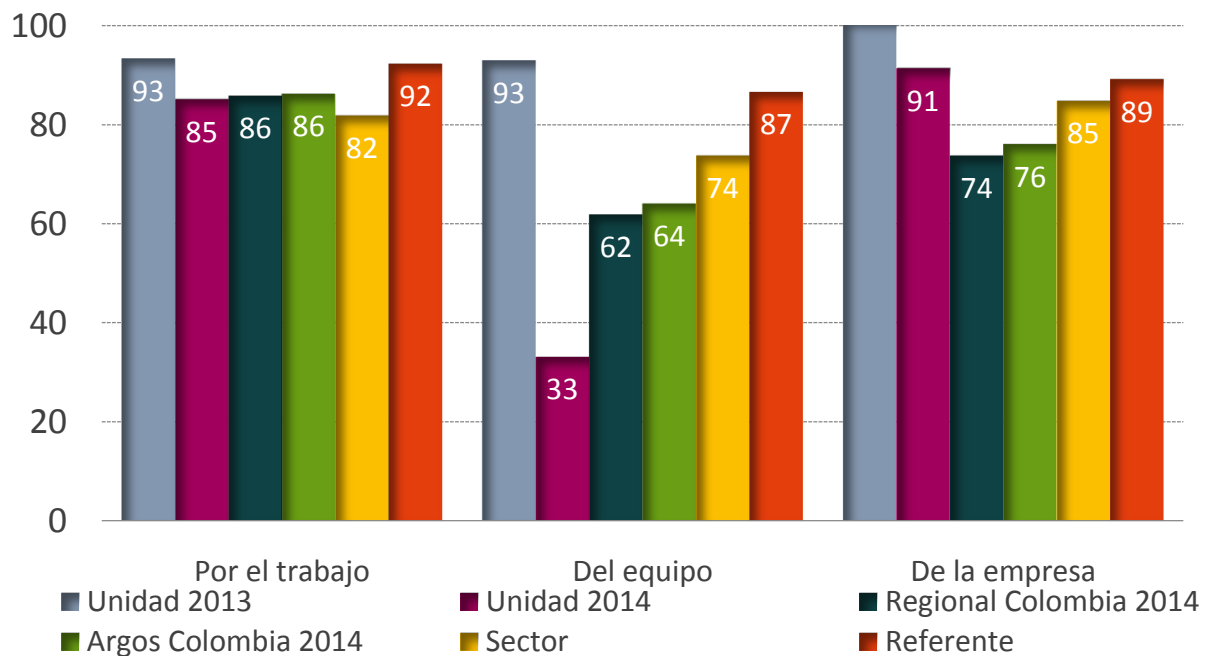
En esta figura se destaca la evidencia en el decrecimiento en la subvariable ausencia de favoritismo con respecto a los demás referentes, valor analizado en la tabla 4.2, generando brecha significativa, lo cual conlleva a la implementación de una estrategia gerencial con el objetivo de mejorar la percepción de los colaboradores de la planta hacia la subvariable.

Figura 12. Variable Justicia



En esta figura se evidencia el decrecimiento en la subvariable capacidad de apelación con respecto a los demás referentes, valor analizado en la tabla 4.2, generando brecha significativa, lo cual conlleva a la implementación de una estrategia gerencial con el objetivo de mejorar la percepción de los colaboradores de la planta hacia la subvariable.

Figura 13. Dimensión Orgullo



En esta figura se evidencia el decrecimiento en la variable orgullo del equipo con respecto a los demás referentes, valor analizado en la tabla 4.2, generando brecha significativa, lo cual conlleva a la implementación de una estrategia gerencial con el objetivo de mejorar la percepción de los colaboradores de la planta hacia la variable.

Síntesis de Resultados:

- **Aspectos sobresalientes:** Entorno de trabajo, Hospitalidad del lugar, Orgullo de la empresa y la Apreciación General
- **Aspectos por debajo del nivel del mercado:** Información, Visión, Honestidad, Desarrollo y el Orgullo del equipo
- **Consensos inusuales (Fortalezas relativas):** Cuidado y la Hospitalidad
- **Cuestionamientos inusuales (Debilidades relativas):** Información, Visión y el Desarrollo

- **Indecisiones inusuales:** Información, Visión, Confiabilidad y la Ausencia de favoritismo
- **Riesgos manifiestos:** Información y la Visión
- **Índice del Ambiente Laboral:** 64,8 (Satisfactorio)
- **Índice del Ambiente Laboral Objetivo:** 73,2 (Muy satisfactorio)

5. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DE AMBIENTE LABORAL EN CEMENTOS ARGOS PLANTA SAN GIL S.A.



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Credibilidad

Variable: Comunicación

Subvariable: Información

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
socializar temas prioritarios, metas, logros al personal de la planta.	realizando reuniones mensuales donde se comunique la información relevante a los trabajadores operativos	Director de Planta	-Marzo-15	-agosto-15	se cambió la metodología de las reuniones; ahora intervienen adicionalmente, los jefes de área cuando tienen información relevante para dar a los colaboradores.	0%
activar la lectura de los diferentes medios de información	reuniones de planta diaria, delegar la socialización de las principales noticias	Director de Planta	-Marzo-15	-agosto-15	se han realizado exposiciones de noticias trascendentales de la organización, por parte del equipo primario, en espacios de	0%

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
corporativos (Guión de grupos Primarios, Luz Verde, En línea, Conexión)	publicadas en los medios, al grupo primario. s Jefes de Proceso utilizarán el espacio de "5 minutos para la seguridad", para discutir las principales noticias transmitidas en los medios de comunicación, al menos una vez por semana.				gestión e inicio de turnos, como la reunión gerencial, comité semanal de gestión y charlas de 5 minutos para la seguridad	
rtalecer el medio de comunicación local San Gil Aldía.	ignando responsabilidad de edición, teniendo como política la entrega de un ejemplar semanal, salvo noticias de última hora que deban ser publicadas inmediatamente. blicando noticias locales de interés particular para la comunidad laboral.	ordinadora de Gestión y talento Humano	-Marzo-15	-agosto-15	está comunicando información relevante por el medio de comunicación local San Gil Aldía	0%



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

versión: Credibilidad

variable: Comunicación

subvariable: Delegación

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	AVANCE
Ignorar responsabilidades de toma de decisiones del proceso, a los técnicos operadores de sala de control	técnico operador de sala de control se encargará de la toma de decisiones en la operación de la planta, de acuerdo a los parámetros operacionales y de calidad expuestos en el manual de operación y ficha técnica del producto.	Jefes de Producción Planta	-Marzo-15	-agosto-15	Gracias a la delegación de responsabilidades funcionales de la planta a los técnicos operadores de sala de control, estamos logrando un mejoramiento continuo en cada uno de nuestros indicadores operativos que llevamos en planta.	0 %



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Credibilidad

Variable: Competencia

Subvariable: Coordinación

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
Fortalecer el pilar de Liderazgo en la planta	Todos los miembros del equipo primario participaran activamente en la socialización de temas corporativos, realización de talleres de liderazgo y asistencia a otros encuentros de formación en liderazgo. El equipo primario desarrollarán competencias de	Jefes de Procesos	01-Marzo-15	31-Diciembre-15	El equipo primario ha participado activamente en talleres y claves para el liderazgo, adicionalmente algunos de los jefes tienen en su programa de gestión del desempeño desarrollar la competencia liderazgo.	70%

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
	liderazgo a través de la construcción y ejecución de su plan individual de gestión del desempeño					



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Credibilidad

Variable: Competencia

Subvariable: Visión

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
Repasar el despliegue de los objetivos estratégicos de la planta y su alineación	Difundir en comités de planta y revisiones por la dirección, el despliegue estratégico de la compañía y la planta	Director de planta	01-Marzo-15	01-agosto-15	En el espacio de la revisión por la dirección, se despliegan los objetivos estratégicos de la Compañía y la Planta, con el fin que los jefes de área los repliquen a su personal a cargo.	100%

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
con las prioridades corporativas .	Difundir a través de "los diálogos de la sostenibilidad" las principales acciones de la compañía en materia de sostenibilidad.				<p>Se realizó actividad por fuera de planta con el equipo primario en donde se fortaleció el conocimiento de las prioridades estratégicas de la compañía y el despliegue hacia los objetivos de la gerencia regional de cemento y planta San Gil. Se desarrolló taller de "Todos a Bordo" con participación de todo el equipo primario.</p> <p>Se están desplegando las diferentes acciones tomadas por la compañía frente a la sostenibilidad; especialmente en la socialización de reporte integrado se dio a conocer a colaboradores, comunidad y contratistas los objetivos de la sostenibilidad de Argos.</p>	



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Credibilidad

Variable: Integridad

Subvariable: Honestidad

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
Re-Socializar el manual de conducta empresarial Argos.	Mediante espacios de discusión e interacción del guión de grupos primarios.	Director de planta	01-Marzo-15	01-agosto-15	Se contó con el acompañamiento del área de control interno quien desarrolló por grupos la re-socialización del manual de conducta empresarial. También se difunde en el espacio de Guión primario los aspectos de ética y conducta necesarios para operar dentro de la organización.	100%



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Respeto

Variable: Apoyo

Subvariable: Desarrollo

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
Mejorar competencias y habilidades a los colaboradores de la Planta.	Por medio de un programa llamado "Construcción de expertos", el cual consistirá en capacitar técnicamente a los colaboradores, con el objetivo de mejorar sus competencias dentro de las funciones que desarrollan en la Planta.	Director de planta y Coordinadora de Gestión y talento Humano	01-Marzo-15	01-agosto-15	Se inició programa "Construcción de Expertos" en los procesos de producción y mantenimiento, llevando a cabo un cronograma de capacitaciones de acuerdo a la formación requerida por los colaboradores.	100%



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Respeto

Variable: Participación

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
Retroalimentar el seguimiento a las ideas, e involucrar al personal operativo en jornadas que estén enfocadas al mejoramiento continuo de la planta.	Brindar respuesta oportuna a los reportes del Cuidémonos filtrados en primera instancia por el COPASST y luego transmitirlos a cada uno de los Jefes de área para la generación de compromisos Motivar la participación activa de los colaboradores en jornadas de 5's, eventos de reconocimiento y	Coordinadora de Gestión y Talento Humano/Jefes de Proceso	01-Marzo-15	01-agosto-15	Se esta realizando en el Noticopaso, cada reunión de COPASST se hace invitación a un Jefe de proceso para que socialice las acciones que se han realizado frente a los reportes que correspondan a su área y la dirección de planta esta al tanto del apoyo que merecen las actividades y reportes del COPASST. Se logró culminar las 10 jornadas de orden y aseo, se lleva a cabo los estándares del modelo en planta.	100%

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
	<p>campañas orientadas a la seguridad y protección del medio ambiente.</p>				<p>Todos los colaboradores se vincularon a la celebración de los 3 años sin accidentes mediante la generación de videos relacionados con la seguridad y medio ambiente.</p> <p>Mediante el desarrollo de jornadas de siembra forestal se han vinculados los trabajadores de la planta</p>	



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Imparcialidad

Variable: Ausencia de Favoritismo

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
Dar a conocer los procedimientos de selección a reemplazos temporales y/o fijos, a la comunidad laboral	Mediante comunicación por medio local San Gil Aldía hacer difusión de las convocatorias, plazos de aplicación, requerimientos y demás elementos propios de los procesos de convocatoria.	Coordinadora de Gestión y Talento Humano	01-Marzo-15	01-agosto-15	Se informa las convocatorias en el San Gil Aldía al igual que se incentiva a leer el Enlínea para convocatorias nacionales e internacionales.	100%



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Imparcialidad

Variable: Justicia

Subvariable: Capacidad de apelación

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
Generar espacios de participación, en donde los trabajadores expongan sus ideas con respecto a las directrices que propone la alta dirección.	Durante la socialización de las tareas a ejecutar a diario, se permitirá que los trabajadores participen activamente, generando ideas junto a los líderes de proceso, que conlleven a la excelencia operacional.	Jefes de Proceso	01-Marzo-15	01-agosto-15	Se está realizando la socialización del plan de trabajos a desarrollar a diarios con el equipo operativo de la planta, obteniendo como resultado participación activa y mejoramiento en los indicadores operacionales del proceso productivo.	100%



ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL INDICE DEL AMBIENTE LABORAL

Objetivo: Mejorar el índice de ambiente laboral en la planta San Gil

Dimensión: Orgullo

Variable: Orgullo del equipo

ESTRATEGIA	CÓMO APLICAR LA ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CUÁNDO PROGRAMADO	CUÁNDO REALIZADO	RESULTADOS	% AVANCE
Reconocer al equipo de colaboradores, los logros obtenidos por la Planta.	Realizar eventos de reconocimiento a los colaboradores de la Planta, para exponer los resultados obtenidos en Planta y la contribución de ellos para el alcance de los mismos.	Coordinadora de Gestión y Talento Humano	01-Marzo-15	01-agosto-15	Se realizó evento de reconocimiento "La Milla de Más", en donde se expusieron los logros obtenidos por la Planta durante el primer semestre del año, en el cual se mencionaron los buenos resultados y el esfuerzo de los colaboradores, para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Planta.	100%

6. CONCLUSIONES

En la presente monografía se analizaron los resultados que arrojó la encuesta del clima organizacional realizada por la firma externa GREAT PLACE TO WORK a la empresa CEMENTOS ARGOS, PLANTA SAN GIL, lo cual conllevó a hacer el planteamiento de una serie de estrategias aplicadas directamente a las variables cuyo puntaje estuvo muy por debajo de la meta, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral en la empresa.

El clima laboral percibido por los trabajadores de CEMENTOS ARGOS, PLANTA SAN GIL en el año 2014 fue evaluado en términos globales con un índice de ambiente laboral de 64,8, siendo la meta de 73,2, lo cual indica que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización, destacándose las siguientes variables como las más críticas: comunicación, integridad, apoyo, participación, justicia y orgullo del equipo.

El desarrollo de las estrategias propuestas en esta monografía hace parte de los recursos que hoy en día cuenta la empresa, los cuales no han tenido el despliegue e importancia que merece, siendo claves para atacar directamente las variables críticas que afectaron el resultado del índice de ambiente laboral.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por la encuesta se observó la existencia de debilidades relativas (Información, Visión y Desarrollo) las cuales tienen una alta percepción por parte de los trabajadores, generando desinformación en el entorno provocando así un ambiente entre los colaboradores hacia los líderes no favorable.

Paralelamente se pudieron identificar algunos aspectos positivos como: Entorno de trabajo, Hospitalidad del lugar, Orgullo de la empresa y la Apreciación General. Estas particularidades, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, su mayor fortaleza se encuentra en el cuidado y la hospitalidad, lo cual concluye que CEMENTOS ARGOS, PLANTA SAN GIL, es una empresa que garantiza condiciones excepcionales para que los trabajadores desempeñen sus funciones de una forma adecuada, generando así calidad de vida y camaradería en el grupo de colaboradores que laboran en la empresa.

En contraste, el aspecto evaluado con una menor puntuación fue el de orgullo del equipo, ya que los colaboradores sienten que no se les reconoce el cumplimiento de los objetivos y los logros obtenidos a lo largo del desarrollo funcional de la empresa.

Finalmente de esta monografía puede concluir que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y en particular de la calidad en la gestión, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral como un punto clave para su afirmación en el mercado ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

BIBLIOGRAFIA

CULKIN, N. Y. Negocios Emocionales: Una Guía para Entender la Toma de Decisiones en Pequeños Establecimientos. México: Estudios Cualitativos de Mercadeo. 2006.

BATANERO BRAUSIN Javier Antonio SÁNCHEZ SÁNCHEZ Cesar Augusto, "Propuesta De Mejora Al Clima Organizacional De Danaranjo S.A Con Base En Su Valoración A Través Del Instrumento Imcoc" Trabajo de grado para optar a Titulo de Administrador de empresas, Universidad De La Salle, 2008

GARCIA CARVAJAL Santiago, MONROY GONZALEZ Hair Alexander, "Innovación Estratégica Gerencial Para Pymes", Universidad Militar Nueva Granada, Trabajo de Grado de Especialistas de Alta Gerencia, 2014.

Great Place to Work® - Valoración del Ambiente Laboral: Divulgación de Resultados. Planta San Gil. 2014.

SEGURA SEGURA María Teresa, PADILLA RODRÍGUEZ Eder Elias, "Herramientas de alta gerencia aplicadas a la implementación del sistema de gestión de calidad, Universidad Industrial de Santander, Trabajo de Grado de Especialistas de Alta Gerencia.

SERRATO MARTÍNEZ Martha Cecilia, "Estrategias Para Mejorar El Clima Organizacional En La Empresa Grupo Latino De Publicidad Colombia Ltda". Trabajo de grado para optar a Titulo de Administrador de empresas, Universidad De La Salle, 2011.

Reporte

Integrado

CEMENTOS

ARGOS,

<http://www.argos.co/sostenibilidad/reporte-anual> 2014.