

**MODELO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIÓN
UNA APUESTA PARA LA HUMANIZACIÓN, EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS DE
SANTIAGO DE CALI**

**CLIMATE MEASUREMENT MODEL ORGANIZATION
A BET FOR HUMANIZATION IN SMALL COMPANIES IN SANTIAGO FROM CALI**

Luis Fernando Parra Villanueva¹

Wilson Eduardo Romero Palacios²

Ingrid Vaneza Cañizares Narváez³

María del Pilar Jara Vargas⁴

Resumen

El presente artículo tiene como propósito establecer de forma relevante las relaciones existentes entre la educación y el trabajo como componentes esenciales del desarrollo social, los cuales desde la perspectivas de estudio de los diferentes organismos nacionales e internacionales y de algunos autores, que en este caso sirven como referentes para su elaboración desde una postura crítica, se aborda con especial énfasis las políticas públicas educativas y laborales en Colombia, por resultar imprescindibles y concomitantes, en cuanto como ejes de desarrollo de una nación, han sufrido cambios vertiginosos en los últimos años, afectando tanto el nivel personal como colectivo a la entrada de la globalización como fenómeno de las últimas décadas. Desde estas líneas se considera imperioso la articulación de las dos esferas educativa-laboral, que encierran

¹ Investigador de la Corporación Universitaria Centro Superior, UNICUCES. PhD. Ciencias Técnicas, Mag. En Educación, Esp. En Mercadeo e internacionalización de la Economía, Administrador de Empresas

² Corporación Universitaria Centro Superior, UNICUCES, Doctor En Administración, Magíster En Gestión Empresarial Grupo **ContruCECS**

³ Corporación Universitaria Centro Superior, UNICUCES Magíster En Gestión y Dirección de Equipo, Magíster En Administración y Dirección de Empresas **Grupo DERCIHUM**

⁴ Corporación Universitaria Centro Superior, UNICUCES, Magister En Administración, Grupo **UniRSE**

la esencia del ámbito social inherente al desarrollo personal y colectivo, los cuales ameritan una reflexión y reconceptualización para efectos del logro y cometidos del Estado, por cuanto la resultante es que a mayor nivel de formación existen mejores posibilidades de empleo, que de considerarse elementales como políticas públicas se deben de tener como propósito a desarrollar dentro de la agenda legislativa para el logro de la inclusión social, la justicia social y el establecimiento de una paz permanente.

Palabras Clave: Políticas Sociales, Política Publica Educativa, Política laboral, inclusión social

Abstract

The purpose of this article is to establish, in a relevant manner, the existing relationships between education and work as essential components of social development. From the study perspectives of various national and international organizations and some authors, who in this case serve as references for its elaboration from a critical stance, the article places special emphasis on educational and labor public policies in Colombia. These policies are indispensable and concomitant, as axes of a nation's development, and have undergone rapid changes in recent years, affecting both the personal and collective levels with the advent of globalization as a phenomenon of recent decades. From this perspective, it is considered imperative to articulate the educational-labor spheres, which encompass the essence of the social sphere inherent to personal and collective development, deserving of reflection and reconceptualization for the purposes of achieving the objectives of the State. The result is that a higher level of education leads to better employment opportunities. These elements, considered fundamental as public policies, should be developed within the legislative agenda to achieve social inclusion, social justice, and the establishment of permanent peace.

Keywords: Social Policies, Educational Public Policy, Labor Policy, Social Inclusion



INTRODUCCIÓN

Plantear un modelo de medición de Clima Organizacional para pequeñas empresas, requiere tener en cuenta como referentes, el sector al que pertenecen, la particularidad de su modelo de negocio, la cultura organizacional, la disposición de la adopción al cambio y mejora continua, el estilo de gobierno empresarial y dirección. Los referentes teóricos y corrientes de pensamiento que han aportado, al estudio de los factores que inciden en el comportamiento de las organizaciones a partir del ambiente laboral y organizacional, han generado apuestas de intervención que en muchos casos se han aplicado a medianas y grandes empresas, sin embargo la particularidad y el bajo número de personal vinculado en las empresas pequeñas, ha generado un desinterés por trabajar y plantear de manera estructurada un modelo de medición del Clima organizacional. En la mayoría de los casos, se aplican modelos estándar.

Además, son muchas las razones que aduce el pequeño empresario, que refleja un total desinterés de involucrarse en este tipo de procesos, por cuanto esto es propio de una cultura hacía la implementación de estilos autocráticos orientados a una mayor preocupación por los resultados en facturación y la maximización de las ganancias, es decir estos esfuerzos para ellos generan desgaste administrativo y aumento de costos innecesarios.

La presente investigación se sustenta a partir del siguiente problema: ¿Cuál es el modelo de medición y análisis de clima Laboral que se ajusta a las pequeñas empresas e instituciones en la ciudad de Santiago de Cali?, en este sentido igualmente se plantean los siguientes interrogantes: Cuáles son los referentes teóricos más importantes que se ajustan a la propuesta?, ¿Qué factores, dimensiones y características se incluyen en el modelo? , ¿Qué papel juega e influye en el clima organizacional de estas empresas la cultura, la actitud y adopción al

cambio?. Se plantea también los siguientes objetivos de la investigación: Objetivo General: Diseñar un modelo de medición y análisis de clima organizacional que permita mejorar los procesos de gestión humana en las organizaciones pequeñas e instituciones de la ciudad de Cali y como Objetivos específicos: realizar un análisis de algunos modelos existentes de medición de clima organizacional y de los referentes teóricos conceptuales de cultura organizacional, cambio, motivación y desarrollo organizacional, establecer las conexiones y rupturas teórico-conceptuales necesarias existentes para diseñar la propuesta del modelo de medición y análisis de clima organizacional, proponer la metodología para la medición y análisis del Clima Organizacional, ajustada a la naturaleza y tamaño de las empresas pequeñas de la ciudad de Santiago de Cali.

En Colombia existe un alto índice de informalidad empresarial y una proporción grande de pequeñas empresas en casi todos los sectores económicos. Datos estimados por el DANE y la Cámara de Comercio de Cali, aportan el dato de informalidad en un 48% a nivel nacional y en el Valle del Cauca es del orden del 51,23% a

2018.. Por otra parte, las Pymes, representan el 9,3% del tejido empresarial y el 13,3% de las exportaciones del Departamento.

Las Pymes, con estimaciones de base a 2014, para 2018, de la misma fuente, se concentran el 80% en Santiago de Cali del total del departamento, con un 40% dedicado a industria y comercio, y un crecimiento importante en tercerización de servicios, telecomunicaciones e ingeniería informática a 2017. Las Pymes generan el 62% del empleo formal en Santiago de Cali y una contribución del 13,3% de las exportaciones, según datos de 2017.

Hay una mayor dinámica en las empresas micro y pequeñas en cuanto a crecimiento de nuevas unidades productivas y de inversión sin embargo se guarda una correlación no de causa y efecto, sino que ambas presentan la mayor mortalidad o disolución empresarial según lo que denota la base de datos suministrada para este informe Cali en cifras 2018 – 2019 por parte de la Cámara de Comercio de Cali.

Por otra parte, la actividad económica que sobre sale en dinámica bien sea por la aparición de nuevas empresas sino por su crecimiento son comercio, servicios, construcción e industria

representa sectores con fortaleza de la actividad económica, de igual forma según la organización jurídica se destacan las de acciones simplificadas y las limitadas, siendo las primeras la de un gran volumen de constitución legal, superando ampliamente a las limitadas, siendo las demás un número muy inferior.

El crecimiento de la economía para 2019, según el DANE, cerró en 3,3% siendo el sector de las pymes uno de los más generadores de empleo y dinámicos. Sin embargo, armonizando las cifras expuestas por el equipo económico del Banco de la República, el estudio económico del grupo Bolívar Colombia perderá en el 2020, producto de la Pandemia, la dinámica creciente que traía y caerá por debajo a las cifras que tuvo en el 2019, Langeback (2020).

No existen estudios y documentos que den cuenta de las razones por las cuales los empresarios no miden su clima laboral, tampoco que den cuenta de la percepción que tienen de su ambiente organizacional en materia de relaciones interpersonales. De igual forma los motivos por los cuales su productividad se ve afectada, tampoco existe un verdadero estudio que dé cuenta de los diferentes programas de bienestar y

desarrollo humano que adelantan las pequeñas empresas en Cali.

Existen algunas aproximaciones teóricas y algunos trabajos de campo puntuales en determinadas empresas fruto de resultados elaborados por investigadores docentes o estudiantes para optar a títulos mediante trabajos de grado de intervención puntual en la medición de clima organizacional de empresas particulares.

Sin embargo, no hay una propuesta que posibilite adaptar un modelo que se ajuste a la naturaleza y tamaño de estas organizaciones. Por ello se procura plantear un modelo ajustado, tomando lógicamente los referentes teóricos y prácticos validados hasta el momento en la disciplina para medir y plantear mejoras en relación con el clima Organizacional de las empresas pequeñas en la ciudad de Cali.

Entre las principales limitantes encontradas en el proceso de investigación esta: debido a la pandemia Covid 19, se generaron medidas restrictivas para evitar la propagación y el contagio, lo que afectó el desarrollo normal del trabajo de campo, teniéndose que acudir a otras estrategias para contrastar y tomar la información requerida.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Clima Organizacional

Rensis Likert (1.978): determina que el comportamiento laboral de los empleados depende de las condiciones de la organización y el comportamiento administrativo que los mismos trabajadores perciben; Plantea varios tipos de clima organizacional: El autoritario explotador, el autoritario paternalista, el consultivo y el participativo en grupo. Depende mucho del nivel de confianza del patrono hacia el trabajador, en el explotador no hay confianza alguna, en cambio en el paternalista hay cierto nivel de confianza, pero hacia la protección, lo que llamó él, una confianza condescendiente con los trabajadores. En el consultivo la confianza se expresa en la consulta permanente a los trabajadores mientras en la participativa hay plena confianza en los trabajadores y se promueve el trabajo participativo y colaborativo. Esta teoría se fundamenta en una posición que asume el líder de la empresa estableciendo un estilo de dirección y liderazgo en el que prima lo que Douglas McGregor denominó el líder con comportamiento X y Y , es

decir basado en los niveles de confianza y la percepción que el líder tiene de sus colaboradores. En este sentido el término de subordinación se transforma del nivel autoritario al nivel consultivo y participativo, generando un criterio diferente en el que la subordinación desaparece y es reemplazada por colaboración laboral y trabajo en equipo.

Olga Anzola (2003), versa su teoría en la percepción e interpretación que el trabajador le da al ambiente de trabajo de la organización, lo cual tiene efectos en su comportamiento y actitud dentro de la misma. De tal manera que la percepción según la autora define un comportamiento propio del individuo para su actitud positiva o negativa frente a el desarrollo de las tareas, cumplimiento de metas y la visión compartida. La manera de concebir como causa del ambiente laboral la percepción del trabajador implica pensar que el clima es permanentemente cambiante e indiscutiblemente el tema de la percepción puede ser sesgada sino se incorpora el resultado de esta a partir de los estados de ánimo del trabajador.

Idalberto Chiavenatto (2009): expresa que la motivación es un factor determinante del clima laboral, así como

esta incide directamente en la satisfacción personal y elevar la moral. Por eso es importante o que el ambiente laboral sea de cordialidad y buenas relaciones, el trabajador fija toda su atención a la satisfacción individual con base a sus propios intereses. En ese sentido. Chiavenatto nos lleva a analizar las teorías de Maslow, McClellan entre otros para entender cuáles son los motivadores más importantes para una persona en particular que le genera satisfacción, seguridad, tranquilidad y hasta felicidad. Las personas poco reconocidas, tienen patologías de angustia, soledad, inseguridad, ira, agresividad o en tristeza y mucho desanimo. Otras personas cuidan mucho su imagen profesional y el desconocimiento de sus logros y sus capacidades puede afectar su estado de ánimo y llegar a generar mucho conflicto y respuestas agresivas en los equipos de trabajo.

Carlos Méndez (2006), ha incorporado el tema de cultura organizacional como factor a tener en cuenta en el clima Organizacional, al igual que muchos autores coincide en que el clima es la expresión del ambiente laboral en los que factores como la interacción social y los objetivos, motivación, liderazgo,

control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que se dan en organización

Forehand y Von Gilmer (1964) citados por Chiang y Martin (2010) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. En este planteamiento de los dos autores mencionados, hay un elemento importante para tener en cuenta y es que el clima es situacional, define de alguna manera el ambiente propio de cada organización esto es particularmente valido dado que el clima laboral es percibido y generado en un ambiente laboral por personas que están realizando diferentes roles, niveles de autoridad y desempeño de tareas distintas, que interactúan permanentemente en diferentes situaciones y circunstancias propias de la dinámica del trabajo y bajo responsabilidades y tareas que se deben cumplir, con estilos de dirección y control distintos en cada una de las organizaciones.

Stephen Robbins, (2007) habla de un comportamiento organizacional y define cuatro factores clave que inciden en ese comportamiento: el entorno, la tecnología, las personas y la estructura. en este sentido, la teoría de por si desconoce aspectos y factores muy importantes que tienen que ver con el clima Organizacional como por ejemplo las condiciones laborales, la remuneración y compensaciones, el bienestar y desarrollo del trabajador, el plan carrera y factores como motivación, comunicación efectiva y fomento a la cohesión y trabajo colaborativo.

Gongalves (1999), plantea algo muy interesante respecto al clima como algo Multidimensional, entonces plantea dimensiones de clima entre los que se cuenta el tamaño y la estructura de la organización, estilos de liderazgo y modos de comunicación. Lo importante es que se sustenta aun más la necesidad de tener en cuenta no solo la estructura funcional, por procesos o por perspectivas que tiene definida una organización, sino que también el tamaño es importante por el número de empleados, las distribuciones de tareas y roles y el alcance del modelo de negocio. Esto determina un estilo de

dirección que no solo estaría relacionado con la administración de personas sino con la administración de recursos.

Brunet (1967), Centra la medición del Clima Organizacional en una sola organización en particular es decir no establece modelos genéricos de medición por cuanto considera la particularización de cada organización, y determina que las percepciones del ambiente organizacional son definidas por los valores, actitudes y opiniones personales del empleado lo cual tiene efectos en la productividad y en el grado de satisfacción del mismo empleado.

Sims y Lafallette (1975), citado por Thomas (2003, pag 511), hablan de la satisfacción influenciado por el clima organizacional de los cual también se dice que estos autores modelaron una forma de medir clima de manera más genérica, al igual que muchos autores definiendo y parametrizando ciertos factores comunes para la medición del clima en las organizaciones, por cuanto el comportamiento, la percepción y el resultado de esa medición deberá ser interpretada con la particularidad de la empresa.

Moos (1998), citado por Corral y Pereña (2003, pag 6) autor que habla de la estandarización de un modelo de medición de CO para todo tipo de empresa , entre las características que incluye diferentes a la de otros autores están: claridad, innovación, implicación y apoyo. . Estas características son intangibles por tanto son de percepción del sujeto que está siendo consultado para expresar un estado de clima laboral que el percibe como tal dentro de la Motivación y Liderazgo

En cuanto a la motivación existen muchas teorías entre ellas la teoría de las expectativas de Victor Broom quien plantea que el trabajador elige un comportamiento según el resultado esperado de ese comportamiento, citado por Gadow y Granica, (2010).

La pirámide de Maslow, quien en 1943 a través de la Theory of Human Motivation, planteó una jerarquización piramidal de la motivación acorde a los niveles de satisfacción personal y de sus necesidades, la teoría de la equidad, de Jhon Stacey, quien plantea el equilibrio entre lo que espera el trabajador de la organización y lo que él puede aportar a la misma.

La teoría del contenido satisfacción, y la teoría de la motivación- higiene de Frederick Herzberg, (2011), The motivation to work. planteada también en uno de sus textos, la cual consiste en responder en función de la satisfacción es decir los resultados laborales dependen del sentido de satisfacción o motivación del trabajador. Este autor plante como existen dos factores uno el de Higiene que se relaciona con: salarios, y beneficios, relaciones interpersonales, ambiente físico, relaciones con el supervisor o jefe inmediato y la seguridad laboral y el otro factor el de la motivación, relacionado con los ascensos, libertad de decir como ejecutar las tareas y el reconocimiento

Cultura organizacional

El Concepto de cultura Organizacional, otro factor influyente en el clima organizacional, se define como: Conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas ha llegado a compartir por medio de su trabajo y convivencia según, Ralph Stacey (1998) Los primeros precursores de la aplicación del concepto de cultura organizacional asumido desde la antropología y llevado al mundo de la

empresa fueron Tom Perters y Robert Waterman, citados por Gutierrez (2013). Algunas consideraciones y elementos para considerar en la cultura organizacional. Thomas (2004). Citado por Vargas (2011): define la cultura organizacional como dinámica, viva y la conforman los miembros de la organización. Por su parte Garay (2009), expresa que la cultura organizacional potencia el activo estratégico y lo conforman los objetivos, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas por los miembros de la organización..

METODOLOGÍA

Diseño

Para la presente investigación se utiliza la revisión documental y bibliográfica, la cual permitió obtener los conceptos teóricos en los cuales se han fundamentado las propuestas de muchos autores prestigiosos del tema de Clima Organizacional, de igual forma el análisis de casos de intervención realizados por varios autores colombianos, permitió contrastar los resultados y análisis, que han

posibilitado desarrollar propuestas de mejora en las organizaciones.

Se diseñaron encuestas estructuradas y validadas con expertos en el tema de clima Organizacional, efectuando los ajustes de acuerdo a las sugerencias hechas y teniendo en cuenta las dimensiones y factores definidas para el modelo planteado. Se validó la estructura del modelo con empresarios, gerentes propietarios y empleados de las empresas incluidas en la muestra.

Se desarrolló una investigación de carácter descriptivo, con un modelo cualitativo referente a los factores, dimensiones y características implicadas en el modelo de medición propuesto, combinado con elementos cuantitativos en cuanto se definió numéricamente la calificación de la escala de favorabilidad frente al modelo propuesto

Población y muestra

Las cifras de Cámara de Comercio de Cali y de la Alcaldía de Santiago de Cali a 2018, dice que las micro empresas Micro 85.388 representando un 89, 9% del tejido empresarial, Pequeñas 5.670 es decir 5,9% y otras tras 3.913 4,12%, representando la mayor dinámica en crecimiento, con los cuatro

sectores de mayor actividad de todo el tejido empresarial que son : Servicios con 35,6%, Comercio 32,6% con Construcción con 16,3% e Industria con 15,4% entre el 2014 a 2018, esto se toma como referentes estadísticos para definir el método de muestreo, y de esta manera darle una delimitación al estudio por cuanto no se tienen datos armonizados y actualizados del universo de empresas pequeñas y micros en la ciudad de Cali, por su parte los datos a 2020-1, de la Cámara de Comercio reporto:,. En ese sentido, se toma para el presente estudio un universo de: las 91.053 unidades productivas aproximadamente entre micros y pequeñas empresas de Cali.

Teniendo en cuenta que es una población menor a 100.000 unidades, se define como una población finita, entonces se aplica la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

n = tamaño de la muestra = 387

N = Población = 30.053 unidades empresariales * 3 encuestas por unidad empresarial

Z = nivel de confianza 95% es decir al buscar en la tabla de $Z = 1,96$

d = margen de error permitido hasta el 5% se toma ese.

p = probabilidad de éxito, se distribuye en 0,5

q = probabilidad de fracaso = 0,5

Hechos los cálculos da una muestra equivalente a 380 unidades productivas pequeñas y micros siendo la de mayor representatividad las micro por el alto porcentaje. Se define un 75% de empresas micro a criterio del investigador y un 25% pequeñas empresas distribuidas así:

Tabla 1 Distribución de número y porcentajes de acuerdo al sector en la definición muestral

Sector	% de participación /del total unidades productivas	Participación de la muestra /387
Servicios	35,6	138
Comercio	32,6	126
Construcción	16,3	63
Industria	15,4	60

Fuente: elaboración propia

Al tomar el criterio de 75% para micros y 25% para pequeñas quedaría así:

Tabla 3 Distribución muestral entre micro y pequeñas empresas de acuerdo al criterio definidos

Tamaño de empresa	Sector económico	Participación de la muestra
Micros (75%)	Servicios	104
	Comercio	95
	Construcción	47
	Industria	45
Pequeñas (25%)	Servicios	34
	Comercio	32
	Construcción	15
	Industria	15

Fuente: elaboración propia

Se aplicó en las Micro 2 encuestas para trabajadores y 1 para propietario o directivo y para las pequeñas 3 encuestas para trabajadores y 1 por empresario o directivo. Se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple para la selección de las empresas usando directorio telefónico e igual se escogió aleatoriamente a los empleados u obreros de cada empresa, se contó con autorización de las personas encuestadas y se mantuvo la confidencialidad de nombres tanto de

las empresas como de los trabajadores para evitar sesgos y dificultades al publicar los resultados obtenidos. Igualmente se encuestaron los empresarios, propietarios y/o gerentes de las mismas unidades empresariales que cayeron en la prueba muestral aleatoria simple.

Se cotejó los resultados por unidades empresariales, con relación a las respuestas de cada estrato escogido, es decir estrato directivo o propietario y estrato trabajador u obrero para facilitar el análisis de los resultados obtenidos:

Consideraciones éticas

Se respetó el principio de confidencialidad a petición de la mayoría de empresa implicadas en el estudio. Igualmente se aplicaron las encuestas con anonimato por parte de las personas encuestadas y su vínculo laboral. Se envió oficio a las empresas donde se certificaba el principio de confidencialidad institucional.

Resultados:

Instrumentos utilizados:

Encuesta aplicada a empleados y obreros

Encuesta aplicada a Propietarios y gerentes

Análisis de datos y modelo propuesto

De los resultados encuesta a obreros y empleados

Hay que considerar que los resultados se presentan de manera consolidada, sin tener la especificidad de sectores económicos. En cuanto al comportamiento de los resultados obtenidos entre micro y pequeñas, se encuentra una similitud, no resultan diferencias relevantes en las percepciones manifiestas de los empleados. Solo se destaca que los obreros y personal de servicios generales si le dan un peso mayor al evaluar las condiciones de trabajo y la dimensión de bienestar y desarrollo. Mientras que el personal administrativo le da una mayor relevancia a la dimensión relacional y a la de dirección y gestión.

En cuanto a los sectores económicos de pertenencia de las micro y pequeñas empresas se destaca que en servicios y construcción hay una similitud en la forma de responder el cuestionario al de comercio e industria, pues se orientan mucho por Bienestar y

Desarrollo y la dimensión Relacional. Los obreros de construcción reclaman mucho sobre seguridad laboral, se quejan de las extenuantes jornadas de trabajo, mucha exposición a la contaminación y pésimas condiciones de trabajo. Los empleados de servicios generales se refieren al mal trato y discriminación que es un tema generalizado en todas las organizaciones de todos los sectores y tamaño de empresa, constituyéndose en el factor más significativo que ocasiona la baja autoestima y motivación de este tipo de empleados según su propia expresión.

Por su parte como no se trataba de medir clima sino de tener la percepción frente a las dimensiones y características implicadas en el modelo propuesto, se observa que las dimensiones y característica fueron bien calificadas por la gran mayoría de encuestados, quienes concentran su respuesta en importante y muy importante respecto a las mismas.

También se destaca una calificación baja a la hora de expresar la percepción frente al liderazgo, toma de decisiones y comunicación que no resultan bien calificadas. Perciben un liderazgo autocrático en un alto porcentaje, toma

de decisiones lenta y deficiente comunicación o casi nula en la mayoría de las empresas.

Otro aspecto que se refleja es la brecha entre empresario y trabajadores, entre personal administrativo y operativo, en un alto porcentaje se percibe por las respuestas como grupos aislados en el sitio de trabajo. En la mayoría de los casos también se nota mucha colaboración a nivel horizontal casi que con sentido de solidaridad a la hora de enfrentarse a los conflictos con los jefes o patronos, sin embargo se presenta en muchas de las empresas, una ruptura a la hora de enfrentar un reto colaborativo frente a nuevas propuestas o proyectos, aspectos que son expresados en los comentarios generales a los encuestadores.

También se observa una muy baja participación de los empleados en programas de formación avanzada y aducen los mismos que no hay mucho apoyo y en algunos casos es nula la programación en los presupuestos de ese tipo de capacitación o formación. Otra variable a considerar por el resultado de la encuesta es la parte consultiva a los trabajadores que la califican muy bajo, el empresario toma las decisiones sin contar con la opinión

de los empleados y en el momento de un reclamo, la actitud del empresario o directivo es defensiva o agresiva.

En el área funcional comercial de las empresas encuestadas, la mayoría de los empleados se quejan de la gran preocupación que centra a los directivos por los resultados, sin importar los medios o las capacidades y condiciones de trabajo del colaborador. En la parte remunerativa se destaca una generalizada inconformidad por los sueldos y califican de nula las compensaciones. Los programas de extensión a la familia son pocos, todo recae en lo que ofrecen las cajas de compensación familiar que las califican de muy buenas por la multiplicidad de servicios. Las empresas no ofrecen programas extensivos de ayudas, beneficios o compensaciones que sean extendidos a sus familias.

En las empresas pequeñas, es devastador los cambios repentinos del mercado sobre todo el avance en ciencia y tecnología, sino se tiene capacidad de acceder a ella porque los efectos comerciales son letales. Por eso por pequeñas que sean las empresas, aquellas que logran trabajar en procesos de innovación, desarrollo y uso tecnológico logran sobrevivir este tipo

de cambios drásticos en las condiciones del mercado.

Se observa en los diálogos y entrevistas con empresarios y administradores de pequeñas empresas colombianas y de nuestra ciudad, una preocupación mayor por ganar mercado, su urgencia es vender y recaudar, son los signos de la supervivencia. No se considera importante el talento humano o por lo menos no es la preocupación mediática. Por eso al contrastar con los colaboradores, su expresión en la mayoría es clara, nuestros jefes nunca dialogan con nosotros, les interesa que produzcamos y cumplamos nuestras obligaciones contractuales, solo es posible encontrar razones de peso para un dialogo asertivo nada más, porque las demás preocupaciones no dan el espacio necesario para hacerlo y así transcurre la vida en la mayoría de organizaciones, generando una economía del rebusque y la supervivencia, sobre todo en algunos sectores más orientados al comercio popular que se desarrolla en las zonas céntricas de las grandes urbes o en los centros comerciales donde predomina la competencia y la lucha por ganar clientes ocasionales, que son los que garantizan la subsistencia del día a día.

Respecto a la existencia de verdaderos departamentos de talento humano, la respuesta de muchos es que no existe sino una oficina de nómina y de estadísticas de ausentismo, incapacidades y fólderes de contratación y archivos de hojas de vida en aquellas empresas medio organizadas. Es clara la participación de las ARL en charlas de orientación psicológica, protección y seguridad en el trabajo, socialización de protocolos, pero hasta allí.

También es marcada la estructura de familiar en aquellas empresas muy pequeñas y donde predomina el poder de los dueños, las decisiones son autocráticas y el estilo de dirección es eminentemente autocrático y centralizado, de pocos cambios y de una gran rigidez a la hora de tomar las decisiones.

Otro aspecto de gran relevancia expresado por los trabajadores es lo referente a los riesgos psico laborales, donde el mayor determinante lo generan tres aspectos: el trato de los jefes, los conflictos entre compañeros de trabajo y la discriminación marcada, generando ciertas condiciones de prevención y un ambiente laboral de poca creatividad y armonía.

Las distancias geográficas al sitio de trabajo y las pésimas condiciones del transporte, la inseguridad en sus entornos, los conflictos familiares, las deudas, el salario que no compensa las necesidades de cada familia del trabajador también son detonantes que alteran el equilibrio físico y mental del trabajador, quien se desconcentra mucho y se angustia, por eso a veces hay reacciones que generan conflictos y agudizan la difícil situación dentro de la empresa. Muchos expresan la angustia y la difícil situación en particular de ellos o de muchos compañeros, por la inestabilidad económica y emocional que viven en sus propios entornos de familia y la difícil convivencia en comunidad.

En algunos roles operativos hay una total carencia de formación con niveles muy bajos de escolaridad factores que afectan también la manera de acceder a oportunidades de ascenso o de plan carrera dentro de las empresas.

De los resultados de la encuesta a propietarios o directivos

Se destaca la sinceridad y la confianza del empresario al responder la encuesta y expresan casi coincidiendo con la

percepción de los empleados respecto a cada dimensión y características, le dan un mayor peso relativo a la dimensión relacional y aducen que el impacto de la cultura, procedencia, nivel de escolaridad y formación, entorno familiar y social son determinantes en el comportamiento humano de las personas en la organización.

Destacan que los niveles superiores y medios son más incisivos en las reivindicaciones laborales y que pregonan permanentemente un descontento. Mientras se observa más conformismo en los niveles operativos donde su mayor preocupación son los salarios y la estabilidad laboral. Observan que se dan un mayor conflicto en los niveles medios respecto a una competencia laboral y por ganar reconocimiento o liderazgo, en los niveles operativos el conflicto marcado está más relacionado a las disputas territoriales y la posesión de insumos o materiales para trabajar.

Aceptan que no hay apoyo para realizar verdaderos programas de bienestar y desarrollo por las limitaciones presupuestales, la carga fiscal, tributaria y la estabilidad de los mercados.

También consideran que el gobierno debería tener una mayor presencia a

través de programas de salvamento empresarial, fortalecimiento, asesoría y asistencia técnica en compañía de los gremios, asociaciones y las universidades o centros educativos, que ese tipo de apoyo debería ser gratuito a al menos a precios asequibles para ayudar a mejorar la gestión en todas las perspectivas de las empresas.

Algunos empresarios también expresan una preocupación por la entrega y compromiso de los trabajadores que solo se limitan a realizar las tareas de rutina y que en muchos de ellos no hay propuestas innovadoras o apuestas de cambio y que todo lo contrario son resistentes al mismo o temerosos a adoptar nuevos procesos o retos dentro de la empresa. En algunos casos critican el papel de los centros de formación que se limitan a formar profesionales o personas solo para hacer cosas y no para ser y proponer, que hay muy poco liderazgo en la masa crítica de trabajadores.

Expresan que las difíciles condiciones de algunos empleados desde sus hogares y desde sus comunidades afecta ostensiblemente el desempeño laboral y a veces la empresa le queda difícil poder apoyar o ayudar a estos empleados en su condición.

Frente a las condiciones de trabajo consideran que se ha avanzado mucho con las ARL, pero que aceptan que falta mucho camino por recorrer. Todos aceptan que la existencia de un departamento de personal es importante o al menos los procesos de gestión del talento humano, que no importa el cargo sino los procesos y la organización del trabajo de la gente, deberes y derechos para que exista armonía, productividad y entendimiento.

Hay un marcado pragmatismo en las personas encuestadas, al aceptar que definitivamente hay cambios drásticos y que definitivamente no es solo vender o producir bienes y servicios tangibles o intangibles, sino de verdad, mantener una empresa organizada, armónica y competitiva y para ello la gente es lo más importante.

Presentación de los datos

En la tabla 4 y 5 se muestran los resultados consolidados de la aplicación de las encuestas

Hechas a empleados y obreros, empresarios y/o gerentes de las empresas definidas en la muestra del estudio:

Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados

Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados
Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados
Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados
Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados
Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados
Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados
Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados	Tabla 4 Resultados encuesta a Obreros y empleados

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Resultados encuesta a Gerentes-administradores. Propietarios

Dimensiones	Características	Resultados mayores %
Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo Funcionalidad del SSST Reconocimiento Nivel motivación	No tan buenas No existe Siempre y algunas veces Adaptado y conforme
Relacional	Promoción trabajo en equipo Trabajo colaborativo Relaciones interpersonales Buen trato a los empleados y obreros Mayores eventos de mal trato	Siempre Regular Buenas Buenas Al solicitar resultados

Bienestar y desarrollo	Adecuada remuneración Ayudas adicionales Actividades de integración Actividades lúdicas Actualización y cualificación Políticas de ascensos	Si No existen Si existen Si existen Si existe Si existen
Gestión y liderazgo	Tipo de liderazgo Comunicación Toma de decisiones	Consultivo regular Regular Autocrático impositivo
Percepción del modelo	Condiciones de trabajo Relacional Bienestar y desarrollo Gestión y liderazgo	Muy importante Medianamente importante Muy importante Medianamente importante

Fuente: elaboración propia

Discusión

Aportes del Modelo propuesto por los autores

Una vez aplicadas las encuestas, procesadas y analizados sus resultados, se logra validar el modelo propuesto, el cual consta de factores, dimensiones y características.

En cuanto a los factores se definen en tres que son de carácter contextual: el factor humano, El factor social y el factor de la organización. Se definen como contextuales debido a que se expresan externamente a la estructura de las dimensiones y características, ejerciendo un efecto directo sobre las mismas.

El factor humano que es considerado de manera integral en su estructura mental

y física, que pone al servicio de una organización sus habilidades, destrezas, comportamientos y conocimientos para el ejercicio de un cargo que tiene funciones, procesos, procedimientos.

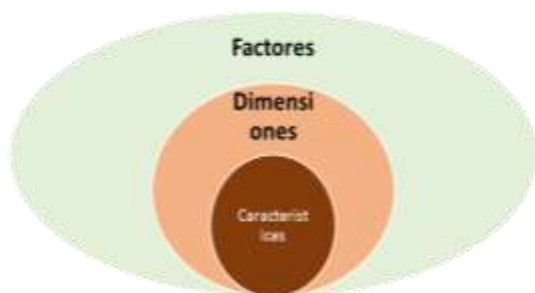
El factor social, por cuanto tiene una relación directa tanto con el trabajador como con la misma organización a través de los indicadores sociales, el entorno, la cultura, la idiosincrasia, los saberes populares, ancestrales, la estructura poblacional de los territorios y de las comunidades mismas.

El factor organizacional, que se constituye en el escenario de desempeño laboral que cuenta indistintamente del tamaño y tipo de actividad económica, con un capital estructural conformado por normas, políticas, procesos, procedimientos, funciones e indicadores. Un capital humano por la experiencia y la consolidación de los equipos de trabajo hacia una gestión del conocimiento y mejora continua y un capital relacional por el ejercicio de relaciones con los diferentes actores de contexto como bancos, entidades gubernamentales, proveedores, clientes, socios, la competencia misma y los trabajadores o colaboradores.

En la figura no. Se puede observar la estructura del modelo planteado siendo los factores externos y contextuales al modelo mismo de dimensiones y variables.

En la figura no.1 Se puede observar el modelo, donde se evidencian las cuatro dimensiones definidas: La dimensión de dirección y Gestión, la dimensión relacional, la dimensión de condiciones de trabajo, la dimensión de bienestar y desarrollo. Cada una de estas dimensiones consideradas como las más importantes por que agrupan las diferentes variables o características de un adecuado ambiente laboral y que definen las condiciones de trabajo ideal para mantener la armonía y la productividad laboral, desde una visión integral, teniendo en cuenta que los aspectos como el estilo de dirección y la organización de los procesos son considerados de vital importancia, ya que en esta dimensión se concentran los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y control de gestión, además las manifestaciones de liderazgo, toma de decisiones y comunicación tan importantes en el buen desarrollo de la organización.

Figura 1 Componentes del Modelo propuesto para medición del Clima Organizacional.



Fuente: elaboración propia

Figura 2 Modelo Propuesto de Medición de clima Organizacional



Fuente: elaboración propia

La dimensión de condiciones de trabajo que incluye las variables o características de Seguridad y Salud en el trabajo, el ambiente laboral constituido por variables como ventilación, aireación, iluminación, condiciones ergonómicas del puesto de trabajo, espacios acogedores, libres de humo, pisos en condiciones seguras, baterías sanitarias, disposición de

lavamanos, sitios de descanso y de pausas activas, cafeterías, se puede agregar otras condiciones que le dan el confort y comodidad a los trabajadores como locker, juegos de mesa, atención de primeros auxilios, sitios de evacuación segura, extintores, disposición de material de residuos, dispensadores de agua potable y servicios de cafetería. Igualmente se incluye una variable como reconocimiento por cuanto tiene relación con condiciones de trabajo, esta variable está ligada a la identidad de la persona, el saludo cortés, el ser tenido en cuenta sin discriminación de ningún tipo. No está relacionado con el reconocimiento de logros que hace parte de la motivación que se trata en otra dimensión.

La dimensión Relacional, es la que tiene ligada a los aspectos de interacción de los colaboradores de manera vertical y horizontal, formal e informal, involucra variables como el trabajo en equipo, la cooperación mutua, la solidaridad y la calidad de las relaciones interpersonales, siempre con vocación al entendimiento, solución alternativa de conflictos, el diálogo asertivo, la vocación al servicio que inspira confianza y un buen ambiente entre

dependencias y con todos los grupos de interés que se relacionan con la empresa. No solo es entre trabajadores sino un ambiente de buen trato y cordialidad con los usuarios del servicio, con los clientes, proveedores, directivos, socios de la compañía y con cualquier persona que guarde una relación continua, permanente u ocasional con la empresa. La dimensión relacional mide un pulso importante por que en ella aflora todo el ambiente de confort o de frustración y conflicto que se vive al interior de la empresa. Es una dimensión que posibilita palpar que existen problemas al interior de la empresa, por eso puede desencadenar conflictos y problemas mayúsculos que denotan un deterioro interno de las relaciones y del bienestar de los trabajadores.

La dimensión de Bienestar y desarrollo, de la cual se ha escrito en cuanto lo que es desarrollo humano ligado a la gestión humana dentro de las organizaciones. Es una dimensión que se relaciona con la motivación, con el empoderamiento y con el alineamiento organizacional. Un trabajador feliz en una empresa es un trabajador productivo y proactivo, capaz de dar mas allá de lo que se espera de él. Esta dimensión esta muy ligada a la

Gerencia de la felicidad, es crear ambientes creativos e innovadores donde la gente sienta que está satisfecho y puede contribuir de una manera efectiva a lograr los objetivos propuestos. El bienestar esta ligado a variables como motivación, remuneración y compensaciones. El desarrollo humano esta más ligado a la gestión del conocimiento, al aprendizaje organizacional, a la cualificación y avance del ser humano que crece personalmente tanto en sus capacidades y habilidades como en su comportamiento y su actitud proactiva y creativa. Es una dimensión que está ligada también a entender los motivadores particulares, singulares y de interés común, por eso es tan difícil alcanzar una armonía perfecta y una sincronía a la hora de establecer ambientes motivadores por la singularidad de las personas, por los intereses particulares muy ligados a la cosmovisión de cada ser humano, a sus mapas mentales y a la manera de entender cada uno el mundo. Aquí en este aspecto, de lo que se trata es de armonizar los intereses de la organización y los del trabajador pensando en el bien común, tarea muy difícil pero que puede ser alcanzada si

se entiende una dinámica relacional, una forma de trabajar y una manera de motivar al trabajador.

El mundo está lleno de casos exitosos en fundaciones, organizaciones, empresas grandes, pequeñas, medianas y de diferentes sectores y países. Se logra a partir de la inversión de tiempo y aprendizajes continuos, retos y maneras de entender al ser humano, para ir estableciendo programas que posibiliten el desarrollo humano en las empresas, comprendiendo que el trabajo es muy importante y los resultados de la empresa para el beneficio de todos pero es como hablar de una caballería en una guerra, decían los generales líderes y los jefes de las legiones a sus superiores :mis hombres deben descansar, tomar alimentos y tener relaciones, los caballos deben descansar, tomar mucha agua y alimento de lo contrario no podremos seguir con la misión sería un fracaso físico y mental. Esa metáfora, nos pone delante de lo que las organizaciones deben hacer, racionalizar los ritmos de trabajo, armonizar los ambientes, fomentar las buenas relaciones, motivar y crear confianza solo así se logra el bienestar y se está contribuyendo al desarrollo humano y organizacional.

Dentro de los procesos motivacionales esta también el reconocimiento, los ascensos, el plan carrera, las actividades lúdicas, las reuniones de integración, los programas de extensión a la familia de los trabajadores en capacitación, adiestramiento, deporte, recreación, apoyo psicológico, terapias ocupacionales, los reconocimientos simbólicos meritorios, la inclusión en proyectos y programas por meritocracia y evaluación del desempeño, la implementación de programas que permitan cerrar las brechas generadas en una evaluación de desempeño por debajo de la calificación aceptable.

Aportes del estudio

La propuesta de un modelo de medición de Clima Organizacional para pequeñas empresas en la ciudad de Santiago de Cali, posibilitó la manera de identificar y validar aspectos relacionados con la cultura empresarial de pequeños negocios y de ciertos sectores en específico. La aplicación de un instrumento a obreros, empleados, gerentes y propietarios que busca conocer sus percepciones frente a la propuesta de un modelo que contiene: factores, dimensiones y características que los autores consideraron

importantes a la hora de medir el clima organizacional en empresas pequeñas, identificando además, intereses comunes y disimiles, entre los diferentes actores y roles de la organización; de la misma manera interpretar las diferentes posturas frente al desafío de autoevaluarse como gerente y propietario reconociendo las falencias en diferentes temas de dirección, gestión, liderazgo, toma de decisiones, así como lo que perciben sus colaboradores frente al estilo de dirección y los procesos relacionados con su bienestar, desarrollo y motivación dentro de la empresa.

El estudio reviso y analizó algunos modelos propuestos por autores que han venido desarrollando importantes propuestas de intervención en el sector empresarial pero que en la mayoría se han aplicado a medianas y grandes empresas. Lo que permitió proponer un modelo que recogiera muchos de esos componentes: dimensiones y factores, como también incluir otros que se ajustaran a la realidad del tamaño y naturaleza de las empresas pequeñas de la ciudad. Otros factores considerados también, a manera de análisis y reflexión a la hora de interpretar los resultados de la medición y aplicación

del modelo tienen que ver con el entorno, la cosmovisión, la formación y la interrelación externa del obrero y la formación del gerente propietario de estas empresas pequeñas. El estudio aporta un modelo de medición sencillo en su aplicación y análisis de resultados por cuanto incluye un lenguaje conocido por los obreros y actores de las empresas pequeñas, que representa el sentir mismo de esta comunidad fruto de una cultura propia del entorno y tejido empresarial pequeño colombiano.

Valides de los resultados

Los resultados son producto de la aplicación de encuestas sencillas, estructuradas y validadas que indiscutiblemente reflejan el sentir, la apreciación y la percepción de personas que cumplen un rol determinado en cuanto a su vínculo laboral o directivo en las empresas objeto del presente estudio. La interpretación de las manifestaciones escritas y verbales de las personas fruto de su sentir y percepción, de su cosmovisión y ambiente laboral y organizacional en el que trabajan no dejan de tener sesgos y posiciones particulares, por lo que fue para los investigadores importante

filtrar los comentarios y respuestas, generando una alineación y armonización que permitiera recoger las respuestas comunes y las tendencias generalizadas, para validar el modelo de medición de clima organizacional en pequeñas empresas y por el otro identificar factores y características que lo enriquecieran, fruto del aporte y las posturas de los mismos empresarios, obreros y empleados encuestados en el presente estudio.

CONCLUSIONES

Hecha la propuesta de modelo de Medición de Clima Organizacional, incorporando además la metodología correspondiente para las pequeñas empresas de Santiago de Cali, se presentan las

- En cuanto a la validación del modelo mediante dos encuestas de opinión, los resultados denotan una problemática evidente relacionada con la ausencia no solo de los departamentos de talento humano sino incluso de procesos organizados de gestión de personal, en cuanto a los mínimos requerimientos de la gestión documental como son la falta de un archivo y de un repositorio documental

bien sea físico o digital, que contenga hojas de vida, contratos y en general documentos que registren la vida laboral de los empleados. Toda vez que mucha información se dispersa entre contabilidad, facturación y en muchos casos en el archivo del administrador de oficina o del establecimiento o de la empresa misma.

- También se evidencia que, en las dimensiones de condiciones de trabajo y bienestar y desarrollo, por las limitaciones presupuestales, la mayoría de las empresas pequeñas descargan toda esta actividad en las ARL y en las Cajas de Compensación Familiar, sin generar nexos y acuerdos interinstitucionales, que permitan dar una mejor dinámica a las dos dimensiones.

- El factor motivacional no es muy bien trabajado por parte de los directivos, quienes centran sus esfuerzos y atención en la producción, facturación o comercialización, áreas que también presentan muchas deficiencias, en cuanto servicio logístico y oportunidad del servicio al cliente.

- Se presenta mucha queja de parte de los trabajadores de las condiciones de trabajo en cuanto

iluminación, ventilación, contaminación, exposición y riesgo a los materiales que en muchos casos son tóxicos y altamente contaminantes, mucha desorganización en la disposición de desechos por la ausencia de sitio y elementos que almacenen los mismos, descuidos en las baterías sanitarias, lugares de descanso etc.

- Se encontró muy poco reconocimiento a las personas no solo por el trabajo y logros dentro de la empresa sino como la identidad misma como persona dentro de la empresa.

- Es generalizado la falta de una remuneración justa y se denota una marcada ausencia de programas de cualificación y manejo de programas de compensación que se extiendan a sus familias. El estilo de dirección autocrático, poco participativo y de altos niveles de desconfianza hacia el trabajador es el común denominador en casi todas las empresas encuestadas,

Predomina la deficiente comunicación y un marcado centralismo en la toma de decisiones.

- Muchos trabajadores expresan una total inconformidad por el ambiente de trabajo, se presenta mucho conflicto entre los compañeros y sienten que en la empresa no tienen futuro ni crecimiento

y que todo es muy rutinario. Se encontró una generalidad en los empresarios sobre todo propietarios por asumir cambios, mejoras e imprimir más pasión y compromiso a los trabajadores para lograr mejores resultados.

- Calificaron de muy buen proceso, tanto empleadores como empleados, en relación a los programas de medición y mejoramiento del clima Organizacional, pero por un lado los empleados consideran un imposible su aplicación y por el lado de los empresarios mucha dificultad por las barreras y limitaciones presupuestales de las empresas pequeñas.

- Se observa alta rotación de los trabajadores de construcción no solo por la itinerancia de los proyectos de obra ejecutados sino por la multiplicidad de contratistas de obra que existe en el mercado, los cuales tienen una buena oferta de trabajo, dada la cantidad de proyectos de construcción que se realizan en la ciudad de todo tipo, lo que es muy positivo para la generación de empleo pero existe pocas posibilidades de implementar programas en pro del bienestar de los trabajadores de la construcción, quienes en su gran mayoría no poseen seguridad

social, pensión y programas de bienestar ofrecidos por una Caja de Compensación familiar. Una gran mayoría tienen contratos verbales y al destajo, por obra realizada, generando una gran inestabilidad a su familia en su vida misma.

- Tratándose de un motor de generación de empleo, este sector es el más golpeado en materia de bienestar, condiciones seguras de trabajo, motivación y desarrollo humano. El sector comercial, sobre todo en el área de ventas de mostrador o de vendedores de canal tienda a tienda, también tienen inestabilidad laboral y depende mucho su permanencia en el trabajo de los resultados en ventas. Su única compensación es la bonificación o comisiones, que en muchos casos son los que ajustan su salario mensual.

- También es típico y hace parte del mismo perfil del empresario de emprendimientos pequeños, tener en cabeza de una o dos personas, toda la carga administrativa, incluso violando los principios de control interno, ya que una sola persona registra cuentas, maneja dinero recaudando y pagando, controla inventarios del almacén o de la bodega y todo se reduce a llevar los consecutivos en la facturación.

- Al realizar la pesquisa relacionada con modelos de medición de Clima, a pesar de encontrar muchas variables de gran valor, se ve que los modelos listan indiscriminadamente las mismas a la hora de aplicar los instrumentos o sencillamente son pocos los que los agrupas en factores y poco se habla de dimensiones. También es un proceso muy estandarizado que presenta una rigidez que desconoce los aspectos situacionales, los modelos de negocio y las particularidades que se puedan presentar en una cultura empresarial propia de una empresa dado el personal que tiene vinculado, las dinámicas internas, los niveles de formación, los procesos, actividades y procedimientos que ejecutan y las procedencias familiares, de comunidad o de territorio en particular.

- Muchos de estos modelos, justifican la postura anterior en la fase diagnostica que permite identificar, los factores y áreas críticas, pero finalmente se observa un distanciamiento en la interpretación de los resultados que al final no deja de ser gráfico y estadístico, quedando muchos de ellos cortos frente a el análisis de las causas de estos problemas identificados.

- Se propone un modelo que estructura muchos de los elementos, variables, dimensiones o factores trabajados por distintos modelos y autores, pero que se sintetiza en una propuesta sencilla que conduce a interpretar el contexto macro y micro de la organización y sobre todo propone un proceso mucho más participativo, entendiendo que es el mismo trabajador que percibe más claramente el ambiente laboral que vive cada día, conoce y sabe dónde están las alternativas para mejorarlo.

- La investigación permitió corroborar y evidenciar, toda la caracterización del perfil del empresario pequeño, sus múltiples dificultades, limitaciones e igual el del trabajador, que han ido adoptando y generalizando una cultura de mucha rutinización, donde lo más importante es sobrevivir en un mercado competido y difícil. Por ello se trató de no seleccionar en el estudio pequeñas empresas pertenecientes al comercio al detal de vitrina, ubicados en la zona populosa del comercio Caleño, no solo porque la inmensa mayoría vinculan una sola persona o máximo dos y en una prueba piloto los propietarios no consideran

importante la participación en este tipo de estudios.

- También no se puede confundir Firma, marca con establecimiento de comercio, una firma o marca como por ejemplo Pasteles la Locura, es una empresa mediana y tiene pequeños establecimientos de comercio donde hay una o dos personas, por ello se hizo el filtró en la investigación, a partiendo de la firma, organización o marca y , analizando el tamaño mismo de estas empresas sin tener como único criterio el establecimiento físico de comercio.

- Se considera, que por los resultados del estudio, que si bien las micro empresas y algunas muy pequeñas difícilmente pueden intervenir y adoptar procesos verdaderos de gestión humana, es necesario culturizar a las mismas empresas en establecer vínculos más estrechos con las Instituciones de Educación Superior: Técnicas, Tecnológicas u Universitarias, las Cajas de Compensación familiar, Las ARL, Fundaciones, que prestan servicios de extensión y proyección social y que ofrecen capacitación, programas de fortalecimiento y apoyo a la pequeña empresa a tarifas muy bajas o gratuitas, con la corresponsabilidad de otorgar un

certificado de apoyo mutuo y la posibilidad de abrir espacios para practicantes o pasantes.

- Respecto a los objetivos propuestos, se concluye que se generó la revisión y crítica respectiva a los diferentes modelos y posturas de autores, se hicieron las conexiones frente a temas como Liderazgo, Motivación, Desarrollo Organizacional. Cambio, Cultura Organizacional y algunas rupturas frente a la postura estandarizada de la mayoría de modelos, por lo que se abre la posibilidad de dar importancia al modelo de negocio, su naturaleza, su contexto, su caracterización singular y propia de cada sector económico, tamaño y limitaciones propias del empresariado.

Referencias Bibliográficas

- Amín P., Julio César. Barriga G., Mateo. Rodríguez L. Geraldine. (2013). Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Tesos de grado Universidad del Rosario.
- Anzola M., O. L. (2003). Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional: una aproximación. Universidad del Rosario.
- Blacke, R. (1993). Estrategia para el Cambio. . Editorial Addison Wesley y Díaz de Santos.
- Blacke, R. y. (1993). El trabajo en Equipo. ¿Qué es? y ¿Cómo se hace? Ediciones Deusto S.A.
- Board, P. b. (2005). Decision and orders of the national labor relations Board. Vol. 349. pág. 951.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.
- Chiang, Margarita. Martin, María José. Núñez P., Antonio. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción. Universidad Pontifica de Comillas. p.14.
- Chiavenatto, I. Muchos trabajadores expresan una total inconformidad por el ambiente de trabajo, se presenta mucho conflicto entre los compañeros y sienten que en la empresa no tienen futuro ni crecimiento y que todo es muy rutinario.
- Se encontró una generalidad en los empresarios sobre todo propietarios por asumir cambios, mejoras e imprimir más pasión y compromiso a los trabajadores para lograr mejores resultados. (2020). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill.
- Cordeiro M., A. W. (1999). Podemos aprender técnicas de manejo forman el proceso japonés ringi?. Foro Negocios, 24. Pág. 22-24. Obtenido de ¿Nube o guardinaes de Plata? - Demografía cambiante de Japón (2007, 28 de julio). El economista 384 (8539) p.27: <http://www.Economist.com>.
- Corral, S. y. (2003). Cuestionario de Clima Laboral. Madrid: TEA Ediciones.
- Duckworth L., Angela. Steen T. A. & Seligman, . (2005). Psicología Positiva en la práctica clínica. Annual Reviews Vol: 1:629-651 .

- From, E. (s.f.). El miedo a la libertad. Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Gardner, H. (2014). Inteligencias Múltiples. Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Goleman, D. (2004). Inteligencia Emocional. Editorial Vergara.
- Gutiérrez, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Universidad Militar Nueva Granada.
- Heizzberg, Frederick. Maussner, Bernard y Bloch, Barbara. (2011). The motivation to Work. Editorial Brsswick. N.Y. USA.
- Jay C., T. (2003). Comprehensive Handbook of Psychological Assessmente. . Volúmen 4: Industrial and Organizational Assessment. Pág. 522.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Editorial Narcea.
- McGregor, D. (1994). El lado humano de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.
- McLean, P. (1990). The triune brain envolution role in paleocerebral futions . N.Y.: Plenum Press.
- Méndez A., C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC. Un método de análisis para su intervención. Univesidad del Rosario: Colección lecciones de Administración.

Bibliografía

- Amín P., Julio César. Barriga G., Mateo. Rodríguez L. Geraldyn. (2013). Gestión Oriental y Occidental: Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Tesos de grado Universidad del Rosario.
- Anzola M., O. L. (2003). Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional: una aproximación. Universidad del Rosario.
- Blacke, R. (1993). Estrategia para el Cambio. . Editorial Addison Wesley y Díaz de Santos.
- Blacke, R. y. (1993). El trabajo en Equipo. ¿Qué es? y ¿Cómo se hace? Ediciones Deusto S.A.
- Board, P. b. (2005). Decision and orders of the national labor relations Board. Vol. 349. pág. 951.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagónstico y consecuencias. Editorial Trillas.
- Chiang, Margarita. Martin, María José. Núñez P., Antonio. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción. Universidad Pontifica de Comillas. p.14.

- Chiavenatto, I. (2020). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill.
- Cordeiro M., A. W. (1999). Podemos aprender técnicas de manejo forman el proceso japonés ringi?. Foro Negocios, 24. Pág. 22-24. Obtenido de ¿Nube o guardinaes de Plata? - Demografía cambiante de Japón (2007, 28 de julio). El economista 384 (8539) p.27: <http://www.Economist.com>.
- Corral, S. y. (2003). Cuestionario de Clima Laboral. Madrid: TEA Ediciones.
- Duckworth L., Angela. Steen T. A. & Seligman, . (2005). Psicología Positiva en la práctica clínica. Annual Reviews Vol: 1:629-651 .
- From, E. (s.f.). El miedo a la libertad. Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Gardner, H. (2014). Inteligencias Múltiples. Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Goleman, D. (2004). Inteligencia Emocional. Editorial Vergara.
- Gutiérrez, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Universidad Militar Nueva Granada.
- Heizzberg, Frederick. Maussner, Bernard y Bloch, Barbara. (2011). The motivation to Work. Editorial Brsswick. N.Y. USA.
- Jay C., T. (2003). Comprehensive Handbook of Psychological Assessmente. . Volúmen 4: Industrial and Organizational Assessment. Pág. 522.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Editorial Narcea.
- McGregor, D. (1994). El lado humano de las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.
- McLean, P. (1990). The triune brain envolution role in paleocerebral futions . N.Y.: Plenum Press.
- Méndez A., C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC. Un método de análisis para su intervención. Univesidad del Rosario: Colección lecciones de Administración.
- Morales, S; Pineda, U (2015) Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). Pensamiento & Gestión, núm. 38, enero-junio, 2015, pp. 176-207, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
- Rensis, Likert & Gibson L. Jane. (1978). Un método para afrontar el conflicto en grupos de resolución de problemas. Obtenido de <https://doi.org/10.1177%2F105960117800300406>.
- Robbins, S. (2007). Comportamiento Organizacional. Pearson.

- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y Planeación estratégica. Editorial Norma 2002.
- Senge, P. (2006). La Quinta disciplina. Editorial Norma.
- Sossa R., A. (2011). Análisis desde Michel Foucault referentes al cuerpo, la belleza física y el consumo. Revista Polis Latinoamericana No.28.
- Vargas, J. y. (2011). La cultura Organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Tesis. Universidad Militar Nueva Granada.
- Vigotski, L. (2004). Teoría de las Emociones. Akal Editores.
-
- Rensis, Likert & Gibson L. Jane. (1978). Un método para afrontar el conflicto en grupos de resolución de problemas. Obtenido de <https://doi.org/10.1177%2F105960117800300406>.
- Robbins, S. (2007). Comportamiento Organizacional. Pearson.
- Sallenave, J. P. (2002). Gerencia y Planeación estratégica. Editorial Norma 2002.
- Senge, P. (2006). La Quinta disciplina. Editorial Norma.
- Sossa R., A. (2011). Análisis desde Michel Foucault referentes al cuerpo, la belleza física y el consumo. Revista Polis Latinoamericana No.28.
- Vargas, J. y. (2011). La cultura Organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Tesis. Universidad Militar Nueva Granada.
- Vigotski, L. (2004). Teoría de las Emociones. Akal Editores.