

1-1-2009

## **Análisis del impacto en el clima organizacional de Bayer SAC por la fusión entre Schering Colombiana y Bayer S.A.**

Helen Johanna Arteaga Álvarez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Patricia Barreto Duarte  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Arteaga Álvarez, H. J., & Barreto Duarte, P. (2009). Análisis del impacto en el clima organizacional de Bayer SAC por la fusión entre Schering Colombiana y Bayer S.A.. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/885](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/885)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**ANÁLISIS DEL IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE BAYER SAC POR LA FUSIÓN ENTRE  
SCHERING COLOMBIANA Y BAYER S. A.**

**HELEN JOHANNA ARTEAGA ÁLVAREZ  
PATRICIA BARRETO DUARTE**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.**

**2008**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE BAYER SAC POR LA FUSIÓN ENTRE  
SCHERING COLOMBIANA Y BAYER S. A.**

**HELEN JOHANNA ARTEAGA ÁLVAREZ  
PATRICIA BARRETO DUARTE**

**Trabajo de Grado  
Para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Director  
Víctor José Rodríguez  
Docente**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.**

**2008**

**Nota de Aceptación**

---

---

**Hugo Leonardo Pabón**  
**Presidente del Jurado**

---

**Jhon Jairo Gil**  
**Jurado**

---

**Olga Lucía Díaz**  
**Jurado**

---

**Bogotá D. C., 3 de septiembre de 2008**

## **CONTENIDO**

	<b>pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. TEMA</b>	<b>3</b>
<b>1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2.1 PLANTEAMIENTO</b>	<b>4</b>
<b>2.2 FORMULACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>6</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>6</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>6</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>4.1 TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>8</b>
<b>4.1.1 Fernando Toro Álvarez</b>	<b>10</b>
<b>4.1.2 Idalberto Chiavenato</b>	<b>11</b>

<b>4.1.3 Jhon Sudarsky y el TECLA</b>	<b>11</b>
<b>4.1.4 Brunet</b>	<b>12</b>
<b>4.1.5 Dessler</b>	<b>13</b>
<b>4.1.6 Rensis Likert</b>	<b>13</b>
<b>4.1.6.1 Escalonamiento tipo Likert</b>	<b>16</b>
<b>4.1.6.2 Maneras de aplicar la escala Likert</b>	<b>17</b>
<b>4.1.7 Carlos Eduardo Méndez</b>	<b>18</b>
<b>4.1.7.1 El instrumento IMCOC</b>	<b>18</b>
<b>4.1.7.2 Variables del IMCOC</b>	<b>19</b>
<b>4.2 MOTIVACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>4.2.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow</b>	<b>22</b>
<b>4.2.2 Los Dos Factores de Herzberg</b>	<b>22</b>
<b>4.2.3 Motivación Para Realizar</b>	<b>23</b>
<b>4.3 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>23</b>
<b>4.4 MARCO ADMINISTRATIVO</b>	<b>27</b>
<b>4.4.1 Casos de Fusión de Empresas y el Rol del Recurso Humano</b>	<b>27</b>

<b>4.4.1.1 Cadbury Adams</b>	<b>27</b>
<b>4.4.1.2 Bancolombia</b>	<b>27</b>
<b>4.4.1.3 Textiles Fabricato Tejicondor</b>	<b>28</b>
<b>4.4.1.4 Davivienda – Bansuperior</b>	<b>29</b>
<b>4.5 MARCO EMPRESARIAL</b>	<b>29</b>
<b>4.5.1 Reseña Histórica de Schering</b>	<b>29</b>
<b>4.5.2 Reseña Histórica de Bayer</b>	<b>31</b>
<b>4.6 MARCO LEGAL</b>	<b>32</b>
<b>4.6.1 Requisitos</b>	<b>33</b>
<b>4.6.2 Procedimiento</b>	<b>33</b>
<b>4.6.3 Autorizaciones</b>	<b>34</b>
<b>4.6.4 Efectos</b>	<b>35</b>
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>36</b>
<b>5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>36</b>
<b>5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>36</b>
<b>5.2.1 Población</b>	<b>36</b>

<b>5.2.2 Muestra</b>	<b>37</b>
<b>6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>38</b>
<b>6.1 FACTORES CLAVES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN SCHERING COLOMBIANA S.A.</b>	<b>38</b>
<b>6.1.1 Escala de Valoración</b>	<b>40</b>
<b>6.1.2 Resultados Encuesta de Clima Organizacional Schering Colombiana</b>	<b>41</b>
<b>6.1.3 Aspectos Positivos</b>	<b>43</b>
<b>6.1.4 Aspectos a Mejorar</b>	<b>44</b>
<b>6.2 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL BAYER SAC</b>	<b>45</b>
<b>6.2.1 Descripción de Bayer SAC</b>	<b>45</b>
<b>6.2.2 Caracterización Demográfica de la Población Encuestada</b>	<b>46</b>
<b>6.2.3 Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional Bayer SAC</b>	<b>50</b>
<b>6.2.3.1 Escala de Valoración</b>	<b>50</b>
<b>7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>60</b>
<b>7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA BAYER SAC</b>	<b>60</b>



<b>7.1.1 Resultado Total Clima Organizacional Bayer SAC</b>	<b>86</b>
<b>7.2 HOMOLOGACIÓN DE DIMENSIONES GREAT PLACE TO WORK E IMCOC</b>	<b>86</b>
<b>7.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>91</b>
<b>7.4 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA FUSIÓN DE SCHERING COLOMBIANA Y BAYER</b>	<b>93</b>
<b>8. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN</b>	<b>97</b>
<b>8.1 DISEÑO DE PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN</b>	<b>97</b>
<b>8.2 PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES</b>	<b>110</b>
<b>8.3 PLAN INTERNO “GENERACIÓN DE CONFIANZA</b>	<b>111</b>
<b>8.3.1 Creación de Comités de Clima y Cultura</b>	<b>111</b>
<b>8.3.2 Participación Interáreas en Reuniones de Equipo Primario</b>	<b>112</b>
<b>8.3.3 Desayunos con Gerencia General</b>	<b>112</b>
<b>9. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>	<b>113</b>
<b>9.1 FASES, ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES</b>	<b>114</b>
<b>9.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>115</b>

<b>9.3 PRESUPUESTO</b>	<b>118</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>119</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>125</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>129</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1. Escala de Valoración</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 2. Resultados Cuantitativos</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 3. Resultados Cualitativos</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 4. Resumen de Valoración</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 5. Escala de Valoración Encuesta Bayer SAC</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 6. Tabulación de Encuestas. Caracterización Demográfica</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 7. Tabulación de Encuestas. Resultados por Pregunta</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 8. Resultados Encuesta Clima Organizacional Bayer SAC</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 9. Dimensión Credibilidad</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 10. Dimensión Respeto</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 11. Dimensión Imparcialidad</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 12. Dimensión Camaradería</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 13. Dimensión Orgullo</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 14. Dimensión Aprendizaje Organizacional</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 15. Factores Críticos de Clima Organizacional</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 16. Fases, Actividades y Responsables del Proyecto</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 17. Cronograma de Actividades</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 18. Presupuesto</b>	<b>118</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1 Organigrama Bayer</b>	<b>45</b>
<b>Figura 2. Plan de Carrera Finanzas</b>	<b>102</b>
<b>Figura 3. Plan de Sucesión Finanzas</b>	<b>102</b>
<b>Figura 4. Plan de Carrera Contabilidad</b>	<b>104</b>
<b>Figura 5. Plan de Sucesión Contabilidad</b>	<b>104</b>
<b>Figura 6. Plan de Carrera Recursos Humanos</b>	<b>106</b>
<b>Figura 7. Plan de Sucesión Recursos Humanos</b>	<b>106</b>
<b>Figura 8. Plan de Carrera Servicios Generales</b>	<b>108</b>
<b>Figura 9. Plan de Carrera Seguridad Física</b>	<b>108</b>
<b>Figura 10. Plan de Carrera Jurídico</b>	<b>109</b>
<b>Figura 11. Plan de Carrera Compras y Comercio Exterior</b>	<b>109</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
<b>Gráfico 1. Género de los Colaboradores</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 2. Edad de los Colaboradores</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 3. Trabajo en Schering Colombiana</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 4. Tiempo Total Trabajado en la Empresa</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 5. Distribución por Área</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 6. Cargo Actual</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 7. Supervisa a Otras Personas</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 8. Nivel Educativo</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 9. Dimensión Estructura</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 10. Variable 1</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 11. Variable 2</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 12. Variable 3</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 13. Variable 4</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 14. Variable 5</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 15. Dimensión responsabilidad</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 16. Variable 6</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 17. Variable 7</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 18. Variable 8</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 19. Variable 9</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 20. Dimensión toma de decisiones</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 21. Variable 10</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 22. Variable 11</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 23. Variable 12</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 24. Dimensión trabajo en equipo</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 25. Variable 13</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 26. Variable 14</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 27. Variable 15</b>	<b>68</b>

<b>Gráfico 28. Variable 16</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 29. Variable 17</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 30. Dimensión resultados y recompensas</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 31. Variable 18</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 32. Variable 19</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 33. Variable 20</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 34. Variable 21</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 35. Variable 22</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 36. Dimensión cooperación y apoyo</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 37. Variable 23</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico 38. Variable 24</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 39. Dimensión liderazgo</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 40. Variable 25</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 41. Variable 26</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 42. Dimensión relaciones</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 43. Variable 27</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 44. Variable 28</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 45. Variable 29</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 46. Variable 30</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 47. Dimensión riesgos</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 48. Variable 31</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 49. Variable 32</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 50. Variable 33</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 51. Dimensión comunicación</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 52. Variable 34</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 53. Variable 35</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 54. Variable 36</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 55. Dimensión control</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico 56. Variable 37</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 57. Variable 38</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 58. Variable 39</b>	<b>82</b>

<b>Gráfico 59. Dimensión obstáculos</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 60. Variable 40</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 61. Variable 41</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 62. Variable 42</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 63. Variable 43</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 64. Dimensión identidad</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 65. Variable 44</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 66. Variable 45</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 67. Resultado total clima organizacional Bayer SAC</b>	<b>86</b>
<b>Gráfico 68. Nivel de competencias Finanzas</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 69. Nivel de competencias Contabilidad</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 70. Nivel de competencias Recursos Humanos</b>	<b>107</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>pág.</b>
<b>ANEXO A. Encuesta de clima organizacional IMCOC</b>	<b>129</b>



## INTRODUCCIÓN

Cuando dos empresas anuncian su fusión se analizan las sinergias de la operación, los ahorros de coste, el aumento del dividendo o la mayor cuota de mercado que logrará el grupo resultante, pero uno de los aspectos más relevantes es el capital humano. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales<sup>1</sup>, esto abarca el sentir y la manera de percibir los elementos de la organización, sus cambios y la manera como estos los afectan.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de identificar el impacto en el clima organizacional de Bayer Soporte y Administración Corporativos (SAC), después de la fusión entre Bayer S.A. y Schering, y presentar a la Gerencia de la Empresa un análisis que sirva de base para el desarrollo de programas de mejoramiento en pro del bienestar tanto de los colaboradores como de la empresa.

Bayer SAC es una división Bayer S. A. que se constituyó a partir de la integración de los laboratorios farmacéuticos de origen alemán, líderes en diversas líneas de producto, Bayer y Schering a nivel mundial. SAC se encarga de prestar el soporte administrativo a todas las unidades de negocio de Bayer S.A., por lo que su ambiente laboral y productividad impactan directamente al resto de la Organización.

La fusión de dos empresas tiene implicaciones directas en los comportamientos de los empleados tanto de una como de otra organización, porque significa abandonar o modificar las creencias y hábitos anteriores y acogerse a nuevas normas y valores, lo que genera inseguridad, expectativas diferentes y resistencias al cambio en torno a esa nueva empresa que surge y que en este caso, es Bayer SAC.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. 1999. p.25

La metodología del trabajo se basará en el análisis del clima de Schering Colombiana, a través de la revisión de la encuesta de clima organizacional *Great Place to Work* realizada en el año 2005 y una investigación del clima actual de Bayer SAC, para así estudiar el impacto causado en el clima organizacional de la Empresa.

Pensamos que este trabajo será de gran relevancia dentro del área de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que dentro de los principales procesos de esta línea está la satisfacción y buen clima organizacional como base fundamental de la productividad de los colaboradores y de la gestión del talento humano.

## **1. TEMA**

Recursos Humanos.

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Procesos Gerenciales.

### **1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del talento humano.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 PLANTEAMIENTO

El pasado 1 de abril de 2007 Bayer S. A. absorbió oficialmente a la empresa Schering Colombiana S. A., tras un largo proceso de integración de casi dos años<sup>2</sup>. Esta fusión trajo consigo cambios en el clima organizacional de la nueva empresa, pues aunque los orígenes de las dos compañías son similares –multinacionales farmacéuticas alemanas – las características de las empresas son muy diferentes. Schering era una empresa paternalista, preocupada por el bienestar de las personas, con procesos administrativos efectivos y sistemas de información de punta. Por otro lado, Bayer es una Compañía inmensa con una estructura organizacional compleja, que ofrece una excelente compensación económica a sus trabajadores y que por su tamaño – actualmente cuenta con 800 colaboradores con contrato directo – muestra dificultades en lo referente a relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación y retención de personal clave.

Actualmente Bayer SAC está compuesta por cerca del 30% del personal de la antigua Schering Colombiana. Es normal que en los procesos de fusión de empresas la cultura de una de las organizaciones se imponga, esto se observa en Bayer. La percepción común dentro de la organización es que a pesar del renombre de la Empresa y la buena remuneración económica, no hay buenas relaciones interpersonales tanto dentro de cada subárea como entre los diferentes departamentos, aspectos que pueden afectar la productividad de la compañía.

Al observar esta situación y teniendo en cuenta que se tiene acceso a Bayer S.A., a través de una de las integrantes de esta investigación que trabaja en el

---

<sup>2</sup> Esta información corresponde a la experiencia de la investigadora que labora en Bayer S. A. actualmente, y que vivió todo el proceso de fusión desde Schering Colombiana.

área de Recursos Humanos de la Empresa, se decidió realizar el trabajo investigativo, pues es necesario un análisis del impacto en el clima organizacional por la fusión de Schering y Bayer, que sirva de insumo a la alta gerencia para tomar las acciones necesarias para la supervivencia del negocio.

La encuesta de clima organizacional de Bayer SAC se realizará a 62 colaboradores y se basará en el estudio de clima organizacional “Great Place to Work” realizado en Schering Colombiana S. A. en el año 2005, antes de la fusión. Además se complementará con material bibliográfico acerca del tema motivo de estudio.

## **2.2 FORMULACIÓN**

¿Cómo analizar el impacto en el clima organizacional de Bayer SAC por la fusión entre Schering Colombiana y Bayer S.A.?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el impacto en el clima organizacional de Bayer SAC por la fusión entre Schering Colombiana y Bayer S. A.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar a través de revisión documental la encuesta de clima organizacional Great Place to Work realizada en Schering Colombiana en el año 2005 para determinar los factores claves del clima de la empresa antes de la fusión.
- Medir a través de una encuesta, aplicada a 62 colaboradores de Bayer SAC de los cuales 42 pertenecen a Bayer y 20 a Schering Colombiana, el clima organizacional actual para determinar la percepción de los trabajadores.
- Identificar los factores críticos de clima y establecer la situación real de la Empresa a través de la comparación de los resultados de las dos encuestas.
- Analizar el impacto que tuvo la fusión entre Bayer y Schering a través de la comparación de las brechas reflejadas entre los factores críticos de clima antes y después de la absorción.
- Realizar una propuesta de intervención con base en el análisis realizado para mejorar las dimensiones de clima identificadas como deficientes.

→ Diseñar el cronograma de actividades y presupuesto del proyecto para identificar la viabilidad de la puesta en marcha de la propuesta de intervención y cuantificar los recursos que la empresa y las investigadoras invertirán en este desarrollo.

## **4. MARCO TEÓRICO**

Alrededor de la fusión de empresas están en juego varios factores muy importantes, dentro de los cuales encontramos el clima organizacional, ya que en últimos términos es del personal del quien depende el éxito de la nueva organización.

Para construir una idea de pensamiento que permita respaldar y clarificar los conceptos sobre los cuales se orienta esta investigación se comenzará por mostrar las principales teorías que han estudiado el clima organizacional y la motivación. También se mostrarán algunos casos de fusión de empresas en Colombia y cómo fue manejado el clima organizacional para llevarlas al éxito. Se continuará con el marco empresarial, en el cual se hace una breve reseña histórica de Bayer y Schering, para finalizar con el marco legal en el cual se observan los pronunciamientos legales en cuanto a la fusión de empresas en Colombia.

### **4.1 TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Los estudios realizados acerca de clima organizacional se pueden resumir en tres tendencias:

- Variable independiente: La manera como el empleado percibe el clima dentro de la empresa puede influir en su satisfacción. Principales exponentes Litwin y Stringer.
- Variable interpuesta: El clima actúa como un intermediario para enlazar cosas tales como la estructura con la satisfacción. Uno de los principales autores de esta teoría es Rensis Likert.



- Variable dependiente: Muchos factores influyen en el clima organizacional, como la tecnología, el liderazgo, las prácticas administrativas, etc.<sup>3</sup>

En nuestro concepto como investigadoras, pensamos que el enfoque sobre clima organizacional más acertado está dirigido hacia las percepciones que los colaboradores tienen de la organización para la cual trabajan, y la opinión que se hayan formado de ella en términos de autonomía, motivación, recompensas, comunicación, toma de decisiones y apoyo todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad según el libro *Importancia de la cultura y clima organizacional* de Gladys Carvajal es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral<sup>4</sup>.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos

---

<sup>3</sup> DESSLER, Gary. *Organización y Administración: Enfoque Situacional*, México: Prentice-Hall.1979. P. 182-191

<sup>4</sup> CARVAJAL, Gladis. *Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar* (online). 2000. Available from Internet <URL:<http://www.monografias.com>>

comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional.

A continuación se resumirán las teorías de los principales estudiosos del clima organizacional a nivel mundial, haciendo énfasis en los conceptos de Rensis Likert y Carlos Eduardo Méndez Álvarez, autores sobre los cuales se basa esta investigación.

#### **4.1.1 Fernando Toro Álvarez:**

Para Fernando Toro Álvarez el Clima Organizacional debe estar basado en la motivación para el trabajo: conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. El clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional, hace referencia principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan... El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización.<sup>5</sup>

Fernando Toro Álvarez adelantó un estudio para identificar las posibles diferencias motivacionales. Aplicó un instrumento de Motivación para el Trabajo (CMT) este instrumento, es un test que consta de setenta y cinco ítems, que evalúa quince factores motivacionales agrupados en tres categorías específicas, y se sustenta en diversas corrientes psicológicas.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> TORO ALVAREZ, Fernando. Avances en la medición del clima organizacional: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 15, No. 1, 1996.

<sup>6</sup> TORO ÁLVAREZ, Fernando. Cuestionario de Motivación para el Trabajo -CMT

#### **4.1.2 Idalberto Chiavenato<sup>7</sup>:**

Para Idalberto Chiavenato (1975), el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos. Además de las actitudes, sistemas de valores formas de comportamiento social que son sancionados.

Chiavenato (1989) presenta el clima organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

Para Chiavenato la motivación en la empresa (organización) es un factor importante para una buena productividad ya que el trabajador que esté motivado tiene la tendencia a desarrollar mejor su trabajo y esto sería un aporte positivo. "Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"<sup>8</sup>

#### **4.1.3 Jhon Sudarsky y el TECLA:**

En 1977, Jhon Sudarsky, profesor de la universidad de los Andes desarrolló en Colombia un Instrumento de diagnóstico del Clima Organizacional llamado TECLA, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación, identificando las necesidades de afiliación, poder y logro, y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones de Clima Organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario) el instrumento ha permitido obtener

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. P. 36

<sup>8</sup> Ibíd., p. 40

perfiles de identificación de clima. El TECLA ha sido aplicado a 8 organizaciones de Bogotá.<sup>9</sup>

Para Sudarsky el trabajo más importante que ha desarrollado referente al clima Organizacional, está “la medición del capital social de Colombia para el Departamento Nacional de Planeación” en donde expresó que para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

La importancia de la medición del clima organizacional, radica en iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales hay que dirigir las intervenciones, con el propósito de continuar con el desarrollo de la organización y prevenir los problemas que pueden surgir<sup>10</sup>.

#### **4.1.4 Brunet**

Brunet (1987) señala que cada vez se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo, la forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. P. 56

<sup>10</sup> S.A. Jhon Sudarsky. (on line). Available from Internet: <[www.fescol.org.co/DocPdf/HV-JOHN-SUDARSKY.pdf](http://www.fescol.org.co/DocPdf/HV-JOHN-SUDARSKY.pdf)>

<sup>11</sup> BRUNET, Luc. El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. P 45.

Para Brunet el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, donde se implican tres variables importantes:

1. Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado.
2. Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado.
3. Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales<sup>12</sup>.

#### **4.1.5 Dessler**

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.<sup>13</sup>

#### **4.1.6 Rensis Likert**

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y

---

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p 60

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 259

obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.<sup>14</sup>

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro grandes tipos de clima organizacionales, estos son<sup>15</sup>:

1. Explorador autoritario: Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

2. Benévolo explotador: Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que trabaja en un ambiente estable y estructurado.

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 22.

<sup>15</sup> DÍAZ, Nubia Pilar. Clima y Cultura Organizacional. FORUM, Universidad de La Sabana. P. 15

3. De consulta: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base en objetivos por alcanzar.

4. De grupo participante: Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye en forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas 1 y 2 corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas 3 y 4 corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, que es la misma utilizada por Great Place to Work para realizar sus evaluaciones de clima.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión

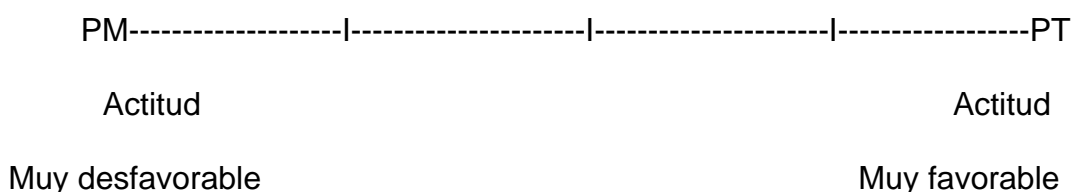
en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).<sup>16</sup>

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida para determinar el ambiente que existe en cada categoría; el que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

#### 4.1.6.1 Escalonamiento Tipo Likert<sup>17</sup>

Este método fue desarrollado por Rensis Likert principios de los años treinta; consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los participantes a los que se les administra, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que muestre su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico así el participante obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Para obtener las puntuaciones de la escala de Likert, se suman los valores obtenidos respecto de cada frase. El puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de ítems por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto del puntaje total (PT); este último está dado por el número de ítems o afirmaciones multiplicado por 5.



<sup>16</sup> BRUNET. Op. cit. p. 186.

<sup>17</sup> SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. P. 341



#### 4.1.6.2 Maneras de Aplicar la Escala Likert<sup>18</sup>

Existen dos formas básicas de aplicar una escala Likert.

La primera es de manera autoadministrada: se le entrega la escala al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta; marcan respuestas.

La segunda forma es la entrevista: un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste. Cuando se aplica vía entrevista, es necesario que se le entregue al entrevistador una tarjeta donde se muestran las alternativas de respuesta o categorías.

La Escala de Likert se Caracteriza Por:

- Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación social.
- Es una escala para medir las actitudes.
- Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.
- Alternativas o puntos en la escala de Likert:

Alternativa A:

(5) Muy de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Afirmación) (2) En desacuerdo, (1) Muy en desacuerdo.

Alternativa B:

(5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Neutral (Afirmación), (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo.

Alternativa C:

(5) Definitivamente sí, (4) Probablemente sí, (3) Indeciso afirmación), (2) Probablemente no, (1) Definitivamente no.

Alternativa D:

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 343

(5) Completamente verdadero, (4) Verdadero, (3) Ni falso, ni verdadero (Afirmación)  
(2) Falso, (1) Completamente falso.

#### **4.1.7 Carlos Eduardo Méndez:**

Para Carlos Eduardo Méndez Álvarez el concepto de clima organizacional se define desde diferentes perspectivas, dividiéndolo en dos contextos uno sociológico y otro psicológico, considerados como el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.<sup>19</sup>

##### **4.1.7.1 El Instrumento IMCOC**

En los años ochentas el catedrático de la Universidad del Rosario, Carlos Eduardo Méndez Álvarez crea el Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia - IMCOC, validado en innumerables empresas colombianas de todos los sectores de la economía y mejorado a través de los años por el Dr. Méndez y sus estudiantes. Este instrumento fue construido bajo el modelo inspirado por la teoría de Rensis Likert, es decir, que considera el clima organizacional como un producto de los estilos de dirección<sup>20</sup> y se enmarca en la teoría de las relaciones humanas.

“Los objetivos del IMCOC son ofrecer al empresario colombiano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional...”<sup>21</sup> Por esta razón, es un modelo pertinente

---

<sup>19</sup> MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. P. 30

<sup>20</sup> *Ibíd.*, p. 56

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 58

para aplicar en Bayer SAC, pues la validez de sus dimensiones y variables han sido comprobadas por más de 20 años.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y 13 dimensiones. “Los niveles de confiabilidad (0,89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia y prueba de validez, realizados por expertos en validación de pruebas, como el que hizo Eduardo Ponce de León en 1985, que demostró la existencia de un factor general validando de esta forma las variables...”<sup>22</sup>

#### 4.1.7.2 Variables del IMCOC

La última versión del instrumento IMCOC posee 72 preguntas y 14 dimensiones. Para este estudio utilizamos la primera versión que contiene 45 preguntas, y se analizan 13 dimensiones de acuerdo con los intereses planteados en la investigación. Las dimensiones del IMCOC son<sup>23</sup>:

- **Estructura:** La estructura de la organización formaliza propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad de las personas se relaciona con la forma como ejercitan la autoridad y el poder que le confiere el cargo, la autonomía y cumplimiento de sus tareas para alcanzar resultados.
- **Toma de Decisiones:** Los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares. De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 59

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 131

- **Trabajo en Equipo:** Los empleados establecen procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con resultados.
- **Resultados y Recompensas:** Los empleados entienden que las tareas que ejecutan se diseñan en función de los propósitos planteados, los cuales conocen, y orienta su desempeño hacia el cumplimiento de metas, lo que les otorga reconocimiento, distinguirse de sus compañeros, desarrollo personal y promoción en el cargo. Las acciones de motivación que la empresa y sus líderes proponen produce compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados.
- **Cooperación y Apoyo:** Se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además, hay interés por el bienestar de las personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos.
- **Liderazgo:** Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño, se preocupan por sus necesidades, su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.
- **Relaciones:** Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo con los supervisores y/o jefes,

propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

- **Riesgos:** Las personas asumen riesgos y desafíos. Los resultados de su desempeño dependen del conocimiento de la tarea y proceso, su capacidad de innovar, habilidad e intención de aportar, además de la autonomía y apoyo que le ofrecen los directivos.
- **Comunicación:** Se espera que las personas tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. La comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan las personas, de acuerdo con esto será de carácter impersonal o abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina un acceso a la misma.
- **Control:** El control y supervisión del trabajo y desempeño de las personas en procesos y resultados, evalúa el cumplimiento de sus tareas nivel de rendimiento y calidad de resultados. Independiente de la frecuencia con que se realice, los superiores y subalternos deben tener la posibilidad de comentar sus resultados, aciertos y errores, lo que genera confianza y un control menos rígido sobre tareas y procesos.
- **Obstáculos:** Las diferencias y conflictos entre las personas se manifiestan por las limitaciones en la comunicación, la tensión que genera una supervisión exigente, poca colaboración y apoyo, afectando a los empleados en su desempeño en el trabajo, se desmotivan y hacen expresa su insatisfacción, lo que impacta los resultados de la organización.

- **Identidad:** El sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea; además, perciben que su trabajo es valorado, que participan y aportan con sus opiniones.

## 4.2 MOTIVACIÓN

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.<sup>24</sup>

A continuación se revisarán brevemente las principales teorías de motivación relevantes para esta investigación.

### 4.2.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Maslow propone una jerarquía en que cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que la necesidad inferior se satisface. Estas necesidades son: Fisiológicas, de seguridad, sociales, estimación o amor propio, auto-actualización<sup>25</sup>.

### 4.2.2 Los Dos Factores de Herzberg

Llamada la teoría motivadora – higiénica. Herzberg concluyó que los satisfactores son factores de motivación y los insatisfactores son factores de higiene. Según su estudio entre los satisfactores figuran el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso y entre los insatisfactores están el salario, las condiciones de trabajo y las políticas de la compañía<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos humanos. Mc. Graw Hill. 1999. P.86

<sup>25</sup> DESSLER, Gary. Organización y Administración: Enfoque Situacional. México: Prentice-Hall.1979. P. 204

<sup>26</sup> STONER, James y Otros. Administración. México: Prentice-Hall. 1987. P. 486.

### 4.2.3 Motivación para Realizar

McClelland y Atkinson con su teoría de motivación afirman que “una característica sobresaliente de las personas de alta realización es su deseo de emprender tareas para las cuales existe una posibilidad razonable de buen éxito, y evitar aquellas que son o demasiado fáciles o demasiado difíciles.”<sup>27</sup>

## 4.3 MARCO CONCEPTUAL

- **ABSORCIÓN:**

El término absorción puede ser definido como el crecimiento de una empresa, a costa del patrimonio de otra que desaparece. De las dos empresas, una se disuelve y la otra asume sus elementos de activo y sus deudas, lo cual implica, normalmente, que crece, puesto que la empresa absorbente no era necesariamente propietaria del 100% del capital de la absorbida<sup>28</sup>.

- **ACTITUD:**

Actitud es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

Las actitudes no son susceptibles de observación directa sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales; o de la conducta observada. Esta medición indirecta se realiza por medio de unas escalas en las que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones o juicios, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> DESSLER, Op. cit., p. 212

<sup>28</sup> GALINDO L., Alfonso. Fundamentos de Valoración de Empresas. P 97

<sup>29</sup> SUMMERS, G. F. Medición de actitudes México, Trillas, 1976. P. 21

- **COMPETENCIA LABORAL:**

Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada<sup>30</sup>.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Granell (1997) define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los...valores, creencias, actitudes y conductas.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como: ...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es: ... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.<sup>31</sup>

- **DIMENSIÓN:**

Agrupar y explicar el carácter de las interacciones y relaciones de los empleados, así como la influencia que tienen sobre los individuos y la organización.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Conceptos Básicos Sobre Competencia Laboral (on line). 2008. Available from Internet: <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>>

<sup>31</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal. P. 262 - 270

<sup>32</sup> MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. P. 37



- **ENCUESTA:**

La encuesta es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.<sup>33</sup>

- **ESCALA:**

Definimos una escala como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir.<sup>34</sup>

- **EFICACIA ORGANIZACIONAL:**

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible<sup>35</sup>.

- **FUSIÓN:**

Según la Ley General de Sociedades, se entiende por Fusión a la unión de dos o más empresas separadas que se unen para formar una sola entidad económica, originando la extinción de las absorbidas, cuyos patrimonios son asumidos a título universal y en bloque por la absorbente. Roberto Montilla Molina opina que "un caso especial de la disolución de las sociedades, lo constituye la Fusión, mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se

---

<sup>33</sup> STONER, James y Otros. Administración. México: Prentice-Hall. 1987. P. 324.

<sup>34</sup> SUMMERS, G. F. Medición de actitudes México, Trillas, 1976. P. 25

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Mac. Graw Hill. 2002. p.28

constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan.<sup>36</sup>

- **ÍTEM:**

Un ítem es una frase o proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer. Expresa una opinión sobre un tema.

- **ORGANIZACIÓN:**

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o mas personas cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquella.<sup>37</sup>

- **SINERGIA:**

La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos<sup>38</sup>.

- **VARIABLE:**

Enunciado que permite operacionalizar una dimensión. Se construye con las preguntas plasmadas en el cuestionario.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Ley General de Sociedades. Available from Internet:

<<http://www.informacion.com/derechoregistrar/leyes/ley%20general%20de%20sociedades.htm>>

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mac. Graw Hill. 1999. p.7

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p. 107

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 39

## **4.4 MARCO ADMINISTRATIVO**

### **4.4.1 Casos de Fusión de Empresas y el Rol del Recurso Humano**

Es muy importante para esta investigación las experiencias de empresas exitosas en sus procesos de fusión, por esa razón resumiremos algunos casos de fusiones y las estrategias asumidas en cuanto al manejo del clima organizacional.

#### **4.4.1.1 Cadbury Adams**

Cadbury Adams creada en el año 2002 por la fusión entre Chiclets Adams y Cadbury Schweppes "...aunque este proceso no parecía drástico, la compañía comprendió que las fusiones traían consigo la necesidad de implementar estrategias que la ayudarán a adaptarse a las personas que llegarían."<sup>40</sup>

La estrategia del área de Recursos Humanos de esta organización se enfocó en la comunicación abierta y reforzar el sentido de pertenencia de los empleados. Esta Compañía "...ha participado en tres ocasiones en la encuesta Great Place to Work, en la cual ocupó el primer lugar en dos ocasiones"<sup>41</sup>.

#### **4.4.1.2 Bancolombia**

Bancolombia, entidad creada después de la fusión entre el Banco Industrial Colombiano (BIC) y el Banco de Colombia. "Aunque todos los aspectos de una fusión deben ser tenidos en cuenta con igual grado de importancia, el factor humano en un proceso de grandes dimensiones, como la unión de dos organizaciones de tamaño considerable y con una presencia relevante en el mercado, debe ser altamente considerado. De las decisiones que se tomen con respecto a éste dependerá el éxito de la nueva organización."<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> RODRIGUEZ CAMACHO, Alejandra. Cadbury Adams: Cuando se da paso a las fusiones (online). 14 de Marzo de 2007. Available from Internet: <<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento.asp>>

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p. 1

<sup>42</sup> GESTIONHUMANA.COM. La experiencia de Bancolombia: Identificar fortalezas es fundamental en un proceso de fusión (online). 23 de Febrero de 2000. Available from Internet <<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento.asp>>

La estrategia empleada por Bancolombia fue la alineación de su planeación estratégica con las metas del área de Recursos Humanos para luego comenzar a trabajar en la cultura deseada. Según lo publicado por GestiónHumana.Com, para el vicepresidente de Gestión Humana de Bancolombia “en una fusión lo más delicado es la integración de dos culturas. Este punto es el que ha producido el fracaso de bastantes fusiones en todo el mundo y, por lo tanto, hay que prestarle mucha atención”<sup>43</sup>.

#### **4.4.1.3 Textiles Fabricato Tejicondor**

En julio de 2001 surgió la empresa Fabricato Tejicondor, producto de la absorción de Tejidos el Cóndor (Tejicóndor) por parte de la Fábrica de Tejidos del Hato (Fabricato).

“En relación con los empleados de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A., ha sido un proceso difícil especialmente si se tiene en cuenta que un buen porcentaje del número de empleados, vienen con una antigüedad laboral superior a los 10 años, en los cuales además de la cultura de la organización respectiva que hubiesen introyectado y compartido, hay que tener presente también los vínculos que se generaron en esos años, en sus respectivas empresas.”<sup>44</sup>

El relación directa con su clima organizacional “...ha representado cambios en la actitud de los empleados, ya que ésta no es solamente la resultante de los nuevos factores organizacionales producto de la fusión, sino que está directamente relacionada con la percepción que el trabajador tiene tanto de las nuevas estructuras, como de los procesos que están ocurriendo en su medio laboral, lo cual es nuevo para unos y conocido para otros, en aspectos como el espacio físico, las labores desempeñadas, etc...”<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibíd.*, p. 2

<sup>44</sup> POIESIS. La Fusión de Empresas y su Incidencia en el Clima Organizacional: Caso Paradigmático Textiles Fabricato Tejicondor S.A. (on line). Febrero 2004. Available from Internet <<http://www.funlam.edu.co/poiesis/Edicion007/poiesis7.dgomez.htm>> P. 3

<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 5

#### **4.4.1.4 Davivienda - Bansuperior**

Uno de los grandes movimientos financieros del 2005 fue la fusión entre Davivienda y el Bansuperior. Se consolidó así uno de los grupos económicos y de servicios más fuertes del país.

Aunque los directivos de Davivienda inicialmente plantearon que no sería una fusión que fuera a caracterizar por el cierre de oficinas y la reducción de personal, aclararon también que habría salidas, pero más por los procesos normales de rotación de personal que por la fusión de los bancos.

Igualmente el personal se sintió en algún momento amenazado por este proceso lo que conllevó a generar un desequilibrio en el clima organizacional viéndose reflejado en los primeros meses de la fusión donde la utilidad del banco se vio afectada, llevándola a adoptar medidas de integración y empalme con las dos culturas<sup>46</sup>.

### **4.5 MARCO EMPRESARIAL**

Para tener claro el contexto en el cual se desarrolla la investigación, es necesario conocer las dos empresas en cuanto a su historia, áreas de negocio y cultura.

#### **4.5.1 Schering Colombiana**

En 1871 es creada Schering como sociedad anónima. “En 1930 llega Schering a Colombia cuando se establece en Barranquilla Química Schering Colombiana (QSC), una planta dedicada a la distribución de hormonas sexuales, medicamentos antiirreumáticos, vías renales y desinfectantes. En 1935 traslada sus oficinas a la capital de la República... Schering tiene más de 400

---

<sup>46</sup> EL COLOMBIANO. Los Grandes se Unieron Para Crecer, Ganar (on line). 2006. Available from Internet: <[www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com)>.

empleados y oficinas en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín y Pereira.”<sup>47</sup>

Para el año 2005 Schering contaba con cerca de 300 colaboradores directos y aproximadamente 100 contratados a través de outsourcing. En el año 2004 la Empresa comenzó el proceso de cierre de varias de sus plantas de producción alrededor del mundo, dentro de las cuales se encontraba Colombia, por tal razón para finales de ese mismo año 2005 la planta en este país cerró y se terminaron los contratos de cerca de 130 empleados, que atravesaron por un proceso de “outplacement”, enmarcado en las políticas de responsabilidad social y bienestar de los empleados de la Compañía.

En el año 2007 otro gran cambio vivió el personal de Schering al ser ésta absorbida por el laboratorio farmacéutico Bayer AG en el mundo. Para ese entonces quedaban vinculadas a la Empresa aproximadamente 150 personas, que atravesaron un proceso de selección para los cargos que tendrían la oportunidad de ocupar en Bayer. A raíz de este proceso fueron retiradas de Schering cerca de 50 personas, que al igual que el personal de la planta de producción, tuvieron un plan de “outplacement” y un paquete económico de retiro.

La cultura organizacional de Schering siempre se caracterizó por una estructura organizacional clara, procesos bien definidos, valores firmes y un código de conducta empresarial conocidos por todos, coherente con el tipo de negocio, y un estilo de liderazgo, que si bien era rígido en cuanto al control, propendía por la integración y el bienestar de sus colaboradores.

---

<sup>47</sup> *Ibíd.*, p.8

#### 4.5.2 Bayer

Bayer nació en 1863 en la localidad alemana de Barmen. Hoy está en más de 140 países, con 300 subsidiarias y cerca de 97 mil empleados. En 1912 la “Casa Matriz alemana envió el primer delegado para investigar las posibilidades de venta en el mercado colombiano y el 31 de octubre de 1922, se fundó en Barranquilla La Química Industrial Bayer Weskott & Cía.... En el 2005, luego de un reforzamiento de bases y una remodelación se presentó, con una imagen innovadora, el edificio que hoy agrupa a cerca de 400 colaboradores de todos los grupos de negocios y los departamentos de servicios.”<sup>48</sup> A la fecha la Empresa cuenta con 700 colaboradores directos y cerca de 150 indirectos en Colombia.

Como una de las principales empresas mundiales del sector químico-farmacéutico, el Grupo Bayer ofrece al mercado una amplia gama de productos y servicios que cubre las áreas de Salud Humana y Animal (Bayer HealthCare), Nutrición y Cuidado de Cultivos (Bayer CropScience) y Materiales Innovadores (Bayer MaterialScience).

El Grupo Bayer es líder en investigación, utilizando la más avanzada tecnología en las áreas en las que trabaja. La innovación es el principal factor para la creación de nuevos productos y la optimización de procesos, dando mayor competitividad y crecimiento, factores esenciales para una expansión continua de los negocios del Grupo<sup>49</sup>.

Bayer busca siempre el aumento de su valor corporativo y la generación de un alto valor agregado en beneficio de sus accionistas, colaboradores y de la sociedad de todos los países en los que está presente, razón por la cual busca alianzas estratégicas que le permitan mayor competitividad y sinergias. Este es uno de los principales motivos por los que decidió en el año 2006 absorber

---

<sup>48</sup> BEDOYA, Ximena y MORENO, Leonardo. Bayer Schering Pharma. P. 6

<sup>49</sup> BAYER S.A. Nuestra Región (on line). 2008. Available from Internet: <[http://www.bayerandina.com/nuestra\\_region.htm](http://www.bayerandina.com/nuestra_region.htm)>

al también laboratorio farmacéutico Schering AG, fusión que se legalizó en Colombia a partir del 1 de abril de 2007.

La cultura organizacional de Bayer gira alrededor de sus valores corporativos:

- Integridad, franqueza y honestidad
- Voluntad para conseguir el éxito
- Trabajar apasionadamente por nuestros socios
- Respeto por la gente y la naturaleza
- Sostenibilidad de nuestros actos<sup>50</sup>

“En Bayer, consideramos la economía, la ecología y el compromiso social como objetivos de igual rango. Buscamos retener la confianza de la sociedad a través del desempeño, la flexibilidad y la comunicación abierta... para crear en forma continua el valor corporativo y generar alto valor agregado para el beneficio de los accionistas, nuestros empleados y la comunicad en todos los países donde operamos”<sup>51</sup>.

#### **4.6 MARCO LEGAL**

La fusión es un acto mediante el cual una o más compañías se disuelven sin liquidarse, para ser absorbidas por otra o con el objeto de crear una nueva. Celebrado el contrato de fusión, la compañía que absorbe, o la nueva que ha sido creada, asume los derechos y obligaciones de aquella(s) que han sido disueltas<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Esta información es proporcionada por la investigadora que labora en Bayer S.A.

<sup>51</sup> BAYER S.A. Misión Corporativa (on line). 2008. Available from Intranet: < <http://intranet.la.bayer.cnb/ERA-2012/ERA-2012.aspx> >

<sup>52</sup> Código de Comercio, artículos 162 y 172



#### **4.6.1 Requisitos para su inscripción**

1. Copia auténtica de la escritura mediante la cual se formaliza el acuerdo de fusión, suscrita por los representantes legales de las sociedades participantes en la que se insertarán los siguientes documentos: (Código de Comercio, artículo 177)

a) Acta aprobatoria del Compromiso de Fusión: Las juntas de socios o asambleas aprobarán, con el quórum previsto en los estatutos para la fusión o, en su defecto, para la disolución anticipada el compromiso respectivo, que deberá contener los siguientes requisitos: (Código de Comercio, artículo 173)

- Los motivos de la proyectada fusión y las condiciones en que se realizará.

- Los datos y cifras, tomados de los libros de contabilidad de las sociedades interesadas, que hubieren servido de base para establecer las condiciones en que se realizará la fusión.

- La discriminación y valorización de los activos y pasivos de las sociedades que serán absorbidas y de la absorbente.

- Un anexo explicativo de los métodos de evaluación utilizados y del intercambio de partes de interés, cuotas o acciones que implicará la operación.

- Copias certificadas de los balances generales de las sociedades participantes.

#### **4.6.2 Procedimiento**

La decisión de fusión y el contenido del contrato de fusión, deben ser aprobados por el órgano competente de la compañía, con el quórum establecido en los estatutos. En su defecto, la decisión deberá ser aprobada con el quórum previsto en los estatutos para la disolución anticipada. En el evento en que los estatutos nada dispongan, se deberá tener en cuenta que la fusión, al ser una reforma estatutaria deberá ser aprobada por la mayoría de

los votos presentes en la reunión en la que se decida la aprobación de la fusión. El compromiso de fusión debe contener, entre otros, las razones por las cuales tendrá lugar la fusión y las condiciones para su celebración, los datos contables de las compañías interesadas en fusionarse, la valoración de los activos y pasivos de todas las compañías que participarán en la operación, un anexo explicativo de los métodos de evaluación utilizados y del intercambio de partes de interés, cuotas o acciones que implique la operación, y las copias certificadas de los balances generales de las compañías participantes.

Del compromiso de fusión aprobado se dará conocimiento al público mediante un aviso que deberá ser publicado en un diario, y desde esa fecha correrán 30 días en los cuales los acreedores de la sociedad absorbida podrán exigir las garantías suficientes y necesarias para el pago de sus créditos. Una vez cumplidos por las partes los requisitos legales para culminar la fusión, es necesario elevar a escritura pública los documentos ante notario la cual deberá ser registrada posteriormente ante la Cámara de Comercio del domicilio de la sociedad absorbente.<sup>53</sup>

Adicionalmente, el representante legal de cada sociedad participante comunicará el acuerdo de fusión a los acreedores sociales, mediante telegrama o por cualquier otro medio que produzca efectos similares. (Ley 222/95, artículo 5)

#### **4.6.3 Autorizaciones**

Se debe anexar la correspondiente autorización otorgada por la superintendencia que ejerce la vigilancia de la sociedad de conformidad con las disposiciones que se citan a continuación:

- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES: Ley 222/95, artículo 84.
- SUPERINTENDENCIA BANCARIA: Decreto 663/93, artículo 326.

---

<sup>53</sup> Código de Comercio. Ley 222/95 Art. 5 y 11 artículo 174

- SUPERINTENDENCIA DE VALORES: Decreto 2855/91 artículo 2°.

El representante legal deberá indicar mediante comunicación escrita si la matrícula del establecimiento de comercio de propiedad de la sociedad absorbida se cancela o indicar el nombre con que continuará dicho establecimiento.

2. Debe acreditarse el pago del impuesto de registro (Ley 223/95 y Decreto 650/96)

3. Cancelación derechos de registro.

#### **4.6.4 Efectos**

Celebrada la fusión, la compañía absorbente adquiere los activos y los derechos de las absorbidas, tomando a su cargo el pago de los pasivos internos y externos. Para efectos fiscales, no se considera enajenación la fusión. Como consecuencia de lo anterior, el pago de impuestos como renta, IVA, ganancias ocasionales, industria y comercio, retención en la fuente y registro no se genera por el hecho de la operación. La compañía absorbente, o la nueva, es responsable de los impuestos, pagos anticipados, retenciones, sanciones y sus intereses y de las restantes obligaciones fiscales de las compañías fusionadas o absorbidas.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Código de comercio. Ley 223/95 y Decreto 650/96

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Méndez en el estudio explicativo “el propósito de especificar o no el carácter exploratorio en el diseño que se formula es que el investigador tenga claridad acerca del nivel de conocimiento científico desarrollado previamente por otros trabajos e investigadores.”<sup>55</sup> Con referencia al estudio descriptivo Méndez afirma que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”<sup>56</sup>

El tipo de investigación empleado es exploratoria y descriptiva, pues basados en las teorías existentes acerca de clima organizacional, se desarrolla el análisis de la población y sus percepciones con respecto a las variables seleccionadas teniendo como base la fusión de Bayer y Schering.

### 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 5.2.1 Población

La población según Ciro Martínez Bencardino es el “conjunto de medidas, o el recuento de todas las unidades que presentan una característica común. Conjunto de mediciones, finito o infinito, real o conceptual.”<sup>57</sup>

La población objeto de esta investigación son todas aquellas personas que laboran para el área de Soporte y Administración Corporativo de Bayer. Este proyecto tiene una población finita 78 personas.

---

<sup>55</sup> MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. P. 135.

<sup>56</sup> *Ibíd.*, Pág. 137

<sup>57</sup> MARTINEZ B., Ciro. Estadística y Muestreo. P. 5.

### 5.2.2 Muestra

Debido a que la investigación se basa en una población finita, lo cual significa que es pequeña, según Ciro Martínez Bencardino utilizamos la siguiente fórmula para hallar el tamaño de la muestra:

Formula para hallar el tamaño de la muestra con población finita<sup>58</sup>:

$$n = \frac{PQ}{\left(\frac{E}{Z}\right)^2 + \frac{PQ}{N}}$$

En la investigación se aplicaría teniendo en cuenta:

Margen de confiabilidad 95%  $Z = 1.96$

$$E^2 = 5\%$$

$$P = 75\%$$

$$Q = 25\%$$

$$n = \frac{(0.75) (0.25)}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + \frac{(0.75) (0.25)}{78}}$$

$$n = 62$$

---

<sup>58</sup> Ibíd. P. 354.

## 6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Al plantear esta investigación la población elegida en principio fue una de las divisiones de Bayer, Bayer Schering Pharma, sin embargo cuando se solicitó la autorización para aplicar las encuestas de clima con el instrumento elegido, se determinó que no era aconsejable para BSP distraer la atención del personal con este tipo de mediciones, pues la Empresa estaba a punto de iniciar un proyecto de cultura llamado STAR, el cual comprendería algunas encuestas similares a las de clima.

Por tal razón, la Gerencia de Recursos Humanos de Bayer S.A. sugirió realizar esta investigación en el área de Soporte y Administración Corporativos de Bayer S.A., que posee los mismos antecedentes de fusión que BSP.

### 6.1 FACTORES CLAVES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN SCHERING COLOMBIANA S.A.

En el año 2005 Schering Colombiana decidió evaluar su clima organizacional a través de la encuesta *Great Place to Work®* (GPW). Éste “es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales, campo en el que es reconocido como una autoridad mundial. Su trabajo está orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas.”<sup>59</sup>

“El *Great Place to Work® Institute* ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son: la persona con la

---

<sup>59</sup> GREAT PLACE TO WORK. Resumen Ejecutivo. P. 3

administración o la gerencia, con su rol u organización y con sus pares o compañeros de trabajo.”<sup>60</sup>

El GPW evalúa cinco aspectos fundamentales:

- **Credibilidad:** Inteligencia emocional de los líderes, toma en cuenta las destrezas interpersonales y la sabiduría práctica.
- **Respeto:** Calidad de los procesos y consideración frente a la dignidad humana.
- **Imparcialidad:** Imparcialidad de los procesos y compromiso con la equidad.
- **Camaradería:** Inteligencia emocional de los grupos, toma en cuenta las destrezas interpersonales y la sabiduría práctica.
- **Orgullo:** Sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización.
- **Aprendizaje Organizacional.**

La evaluación en Schering Colombiana se realizó a 341 colaboradores, con un nivel de confiabilidad del 95% y 1,51% de margen de error<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*, p. 4

<sup>61</sup> *Ibíd.*, p. 7

### 6.1.1 Escala de Valoración

La siguiente es la escala de valoración utilizada por *Great Place to Work* para evaluar las dimensiones y variables de clima de Schering Colombiana:

**Tabla 1. Escala de Valoración**

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Excelente</b>	Existencia de políticas y eficiente instrumentación de las mismas, receptividad en el grupo, compromiso de los líderes de la organización así como de los colaboradores. Las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización se constituyen en un ejemplo de aprendizaje.
<b>Muy alta</b>	Existencia de políticas y eficiente instrumentación de las mismas. Hay conductas y comportamientos que contribuyen a generar un muy buen ambiente laboral.
<b>Alta</b>	La variable ya distingue a la empresa. La persistencia en las prácticas augura percepciones superiores en una próxima medición.
<b>Media</b>	La variable se manifiesta de forma aceptable y denota la existencia de políticas y prácticas organizacionales. Actuar sobre las actitudes y comportamientos contribuirá de forma significativa al mejoramiento de las percepciones.
<b>Baja</b>	No se advierte un compromiso de la organización con la variable indagada. Las políticas y prácticas, si las hay, no están arraigadas en la organización o no se han comunicado de forma eficiente. El espacio de mejoramiento es inequívoco.
<b>Muy baja</b>	La variable es cuestionada de forma generalizada y obliga a definir o revisar las políticas y prácticas organizacionales y a comprometer una acción decidida en el corto plazo.
<b>Crítica</b>	La variable afecta de forma manifiesta el ambiente laboral de la organización y la capacidad de ésta de desarrollar eficientemente su plan de negocios. Es necesario un plan de choque que debería diseñarse y ejecutarse con el aporte de terceros

Fuente: GREAT PLACE TO WORK. Resumen Ejecutivo



## 6.1.2 Resultados Encuesta de Clima Organizacional Schering Colombiana

A continuación se muestran los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en la encuesta realizada por *Great Place to Work*, por dimensión y variable, basados en la escala presentada en el punto anterior.

**Tabla 2. Resultados Cuantitativos**

DIMENSIÓN GPW	Calificación en %	Calificación Cualitativa	VARIABLE GPW	Calificación en %	Calificación Cualitativa
Credibilidad	80%	Media	Comunicación	75%	Media
Credibilidad			Competencia	79%	Media
Credibilidad			Consistencia	85%	Alta
Respeto	77%	Alta	Apoyo	79%	Alta
Respeto			Participación	69%	Media
Respeto			Cuidado	84%	Alta
Imparcialidad	66%	Media	Equidad	72%	Media
Imparcialidad			Ausencia de favoritismo	48%	Media
Imparcialidad			Justicia	78%	Media
Camaradería	83%	Alta	Fraternidad	82%	Media
Camaradería			Hospitalidad	88%	Alta
Camaradería			Sentido de equipo	78%	Media
Orgullo	91%	Alta	Trabajo	87%	Alta
Orgullo			Equipo	90%	Alta
Orgullo			Empresa e imagen corp	96%	Muy alta
Aprendizaje Organizacional	72%	Media	NA	NA	NA

Fuente: GREAT PLACE TO WORK. Resumen Ejecutivo.

**Tabla 3. Resultados Cualitativos**

<b>Great Place to Work® Trust Index© Variables</b>	<b>Valoración Cualitativa</b>
Información	Media
Accesibilidad	Media
Coordinación	Media
Autonomía	Muy Baja
Visión	Media
Confiabilidad	Alta
Honestidad	Alta
Desarrollo	Alta
Reconocimiento	Alta
Participación	Media
Ambiente de Trabajo	Alta
Vida Personal	Alta
Equidad en la Remuneración	Alta
Equidad en el trato	Media
Ausencia de Favoritismo	Media
Justicia en el trato a las Personas	Media
Capacidad de Apelación	Media
Orgullo del Trabajo	Alta
Orgullo del Equipo	Alta
Orgullo de la Empresa e Imagen Corporativa	Muy Alta
Fraternidad	Media
Hospitalidad del Lugar	Alta
Hospitalidad de las Personas	Alta
Sentido de Equipo	Media
Gestalt	Alta

Fuente: GREAT PLACE TO WORK. Resumen Ejecutivo.

Como se puede observar, en general los resultados son positivos y revelan buena percepción de las variables por parte de los colaboradores, sin embargo la variable Autonomía resulta con calificación “Muy Baja” y la variable Orgullo de la Empresa e Imagen Corporativa obtuvo calificación “Muy Alta”, los cuales son los puntos máximos y mínimos del total de la encuesta.

**Tabla 4. Resumen de Valoraciones**

Resumen de Valoraciones	No.
Excelente	0
Muy Alta	1
Alta	12
Media	11
Baja	0
Muy Baja	1
Crítica	0

Fuente: GREAT PLACE TO WORK. Resumen Ejecutivo.

### 6.1.3 Aspectos Positivos

Los aspectos positivos que arrojó la encuesta realizada por GPW son<sup>62</sup>:

- Las calificaciones obtenidas por Schering Colombiana S.A., la posicionan naturalmente entre las compañías de altos estándares con respecto a su ambiente laboral. Esto no es solo un hecho sino sobretodo un logro que no puede atribuirse a nada distinto que a la concurrencia del compromiso de sus líderes con el buen ambiente laboral y una sólida formulación de prácticas referidas a la gestión del recurso humano y de la que se dio cuenta en el Great Place to Work® Culture Audit©.
- Frente a un contexto que demanda gran capacidad y tino de sus líderes, la muy alta percepción sobre el cuidado que muestra la empresa en la protección del trabajo de sus colaboradores (81% de aceptación, Muy Alta) confirma que la empresa ha formulado una estrategia correctísima y la ha ejecutado con una gran atención a sus detalles.

---

<sup>62</sup> Ibíd., p.49

- Los resultados alcanzados confirman entonces de forma fehaciente la pertinencia y eficacia del plan de trabajo formulado por la organización y por ello nuestra recomendación no puede ser otra distinta que la de comprometer los mejores esfuerzos en la continuidad de tal plan de trabajo. De ser así, el tiempo será un aliado de la empresa ya que se ha podido comprobar que, aún sin cambios significativos, el mayor y mejor conocimiento de parte de sus colaboradores, de las políticas y prácticas de la organización, conducen a un mejoramiento de sus percepciones sobre los aspectos que contribuyen a la formación del ambiente laboral.

#### **6.1.4 Aspectos a Mejorar**

El aspecto fundamental a mejorar fue la Autonomía, sobre el cual surgieron las siguientes recomendaciones<sup>63</sup>:

- La percepción que se tiene sobre Autonomía es Muy Baja, se debe cuestionar la autonomía como parte de un ejercicio destinado a correr la frontera que se asume natural en la organización.
- Autonomía se asocia de forma natural al estilo de liderazgo, sin embargo, la valoración de sus demás aspectos se encuentra en niveles Medios, Altos o Muy Altos.
- En este contexto, la respuesta que está demandando la empresa parece no estar tanto en el plano de sus líderes como sí en la forma misma como se trabaja en ella y por eso se recomienda efectuar talleres de trabajo que partan de la premisa de que en lo que hace a la Autonomía no está dicha la última palabra, que es posible tener más y de forma responsable, que esa posibilidad abre espacio aún no explorados que podrían tener potencialidades que apenas se intuyen.

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*, p. 51

- Es previsible que esta dinámica fortalezca la percepción en torno a si se siente si en la empresa se alienta a las personas a decir lo que piensan así ello esté en desacuerdo con su jefe, ya que el 22% de las personas piensa que no es así.

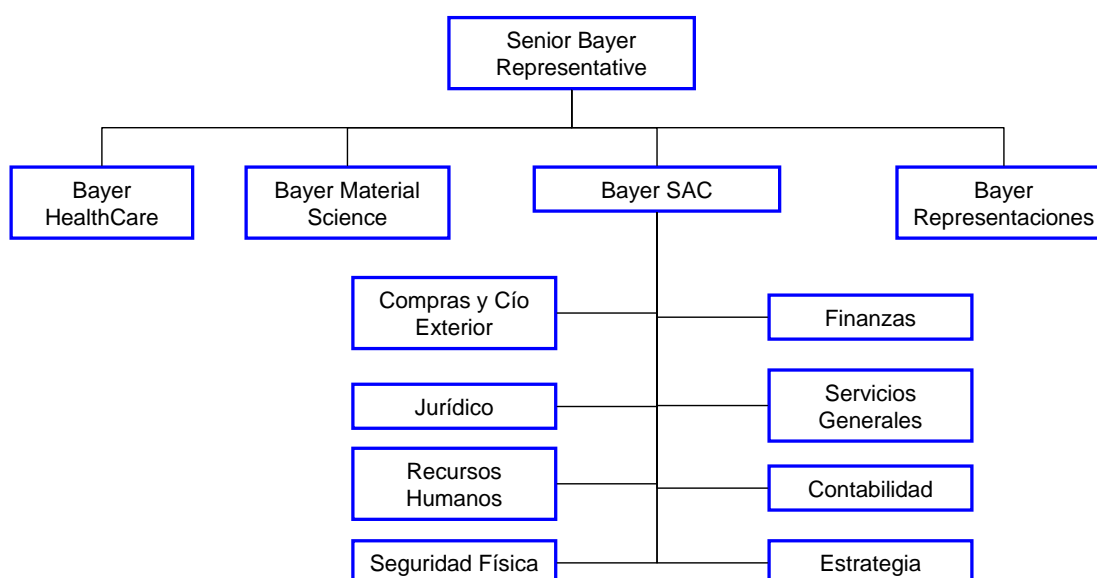
## 6.2 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL BAYER SAC

### 6.2.1 Descripción de Bayer SAC

Bayer Soporte y Administración Corporativos (SAC), es el área encargada de apoyar las funciones administrativas de todos los negocios de Bayer S. A., esto supone la gerencia y administración de los recursos humanos, contabilidad y finanzas, soporte jurídico, establecimiento de la estrategia, las labores correspondientes a servicios generales y seguridad física.

A continuación se presenta el organigrama de Bayer S.A., en el cual se resaltan los departamentos que componen Bayer SAC.

**Figura 1. Organigrama Bayer**

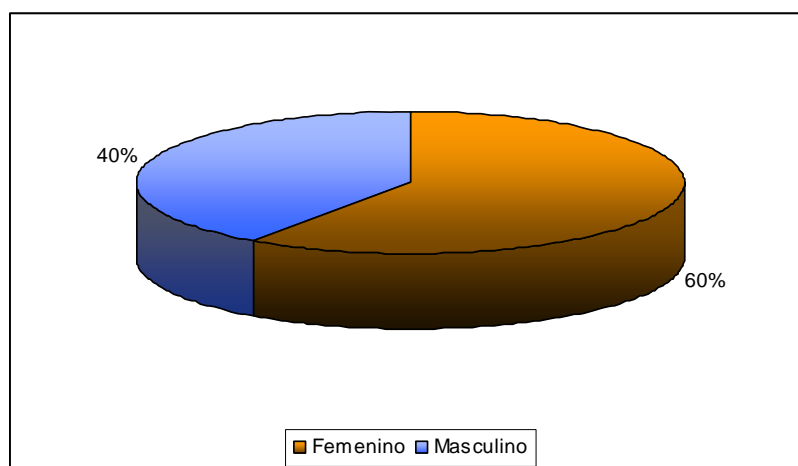


Fuente: Intranet Bayer

### 6.2.2 Caracterización Demográfica de la Población Encuestada

Con el ánimo de mostrar las características demográficas de los colaboradores de Bayer SAC que participaron en esta investigación, a continuación se muestran porcentualmente la información principal.

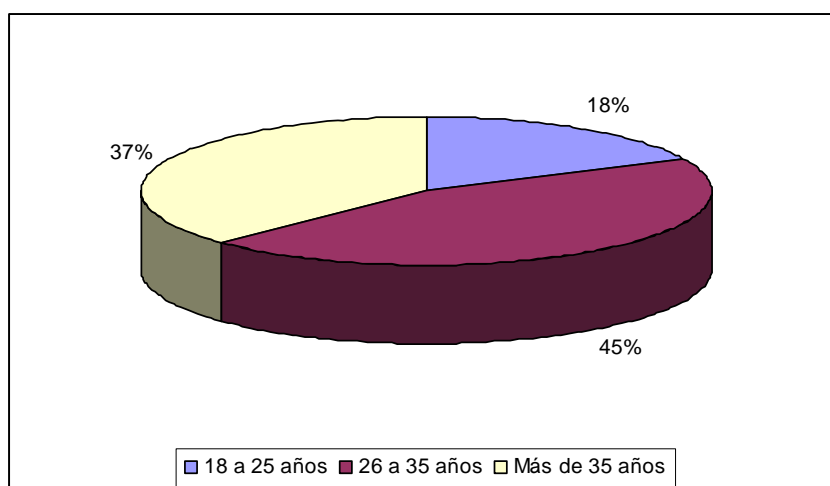
**Gráfico 1 Género de los colaboradores**



Fuente: Encuesta

Del total de la población encuestada el 60% corresponde a mujeres y el 40% restante a hombres.

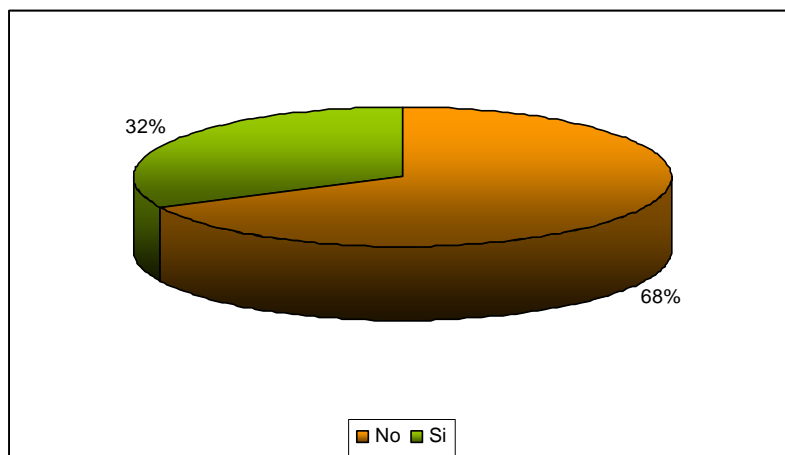
**Gráfico 2 Edad de los colaboradores**



Fuente: Encuesta

La mayoría de colaboradores encuestados están en el rango de 26 a 35 años (45%), seguido por el 37% de personas de más de 35 años de edad y la minoría tiene entre 18 y 25 años.

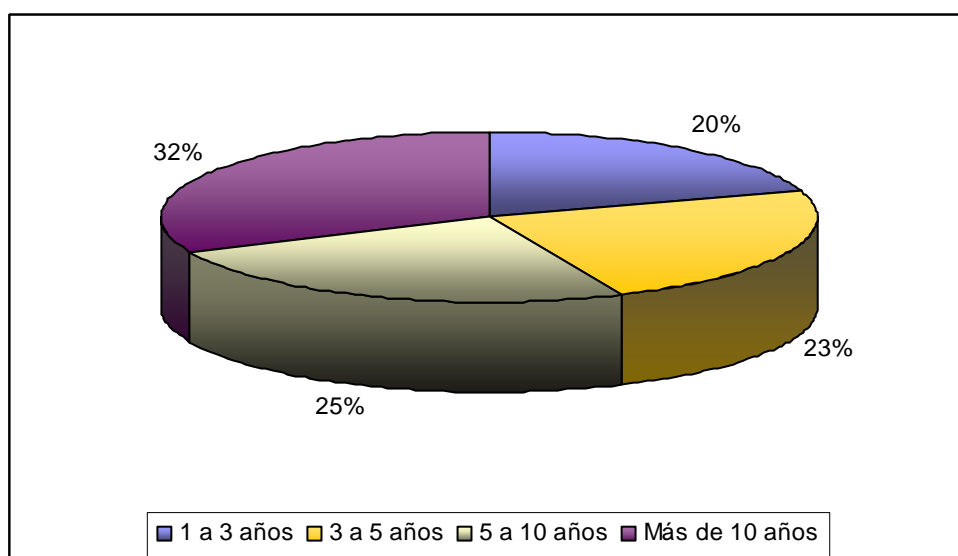
**Gráfico 3 Trabajo en Schering Colombiana S.A.**



Fuente: Encuesta

Del total de los encuestados el 32% viene de la fusión entre Schering Colombiana y Bayer. Estas personas están distribuidas en todas las áreas de Bayer SAC.

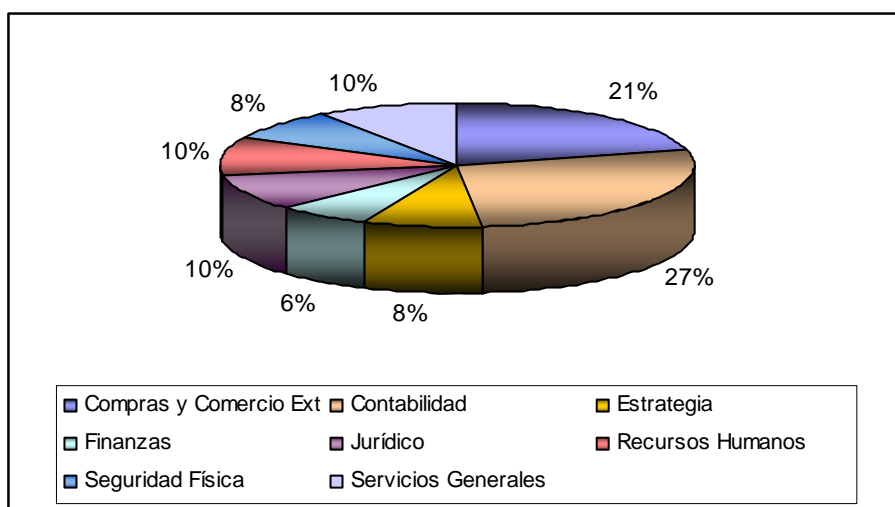
**Gráfico 4 Tiempo total trabajado en la empresa (Schering y Bayer)**



Fuente: Encuesta

La mayoría de colaboradores encuestados tiene una antigüedad en la Compañía de más de 10 años, seguidos por personal que tiene entre 5 y 10 años y el 43% corresponde a personas que llevan en la organización entre 1 y 5 años.

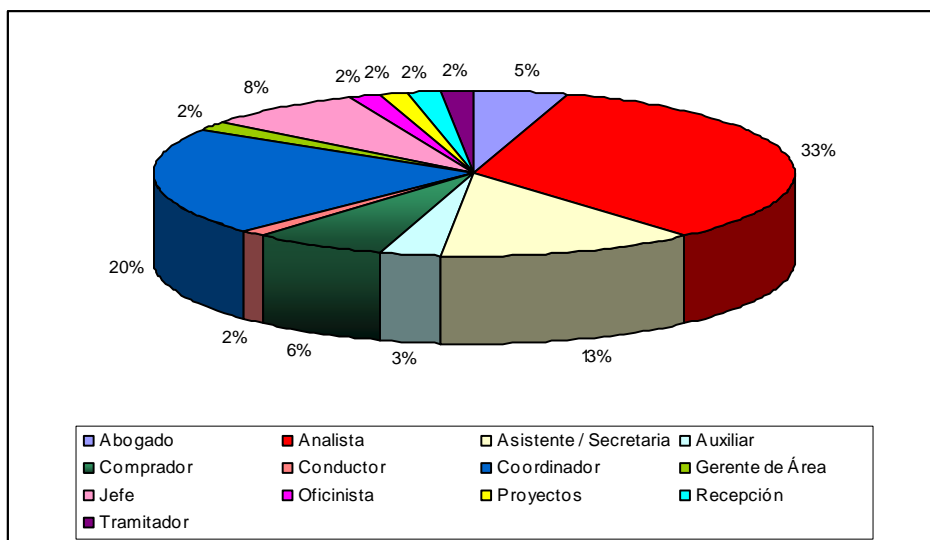
**Gráfico 5 Distribución por Área**



Fuente: Encuesta

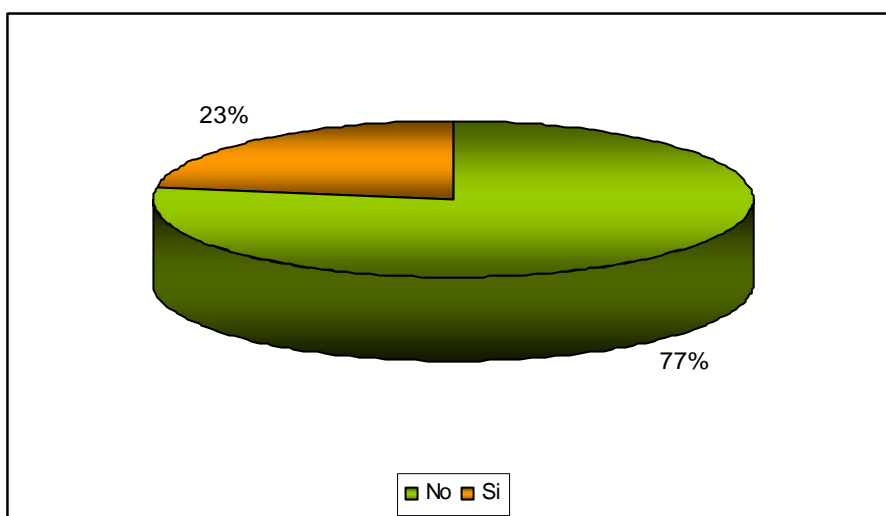
De los colaboradores de Bayer SAC que participaron en la investigación, el 27% corresponde al área de Contabilidad y el 21% a Compras y Comercio Exterior, esto se explica porque en número de personal esas son las áreas más grandes de SAC.



**Gráfico 6 Cargo Actual**

Fuente: Encuesta

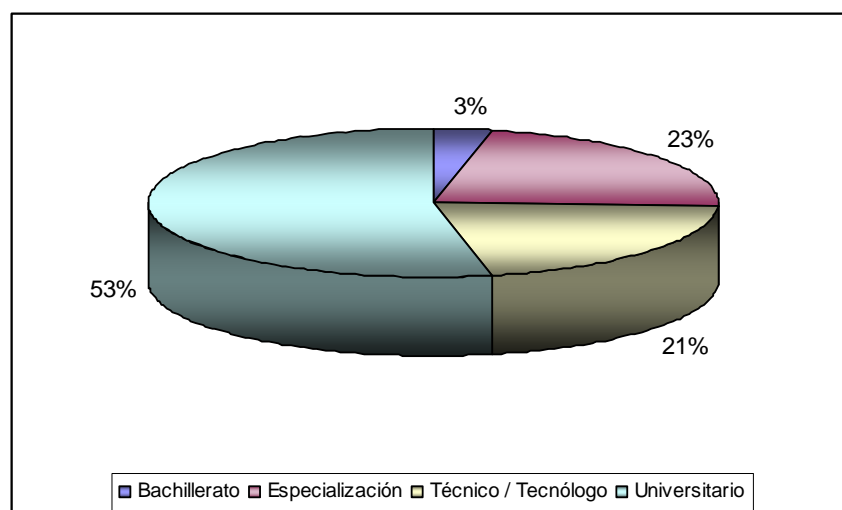
Se observa que los niveles educativos de los colaboradores están acordes con el cargo que desempeñan. Conductor y auxiliar – bachillerato; secretarias, oficinistas, auxiliares, tramitadores – técnico / tecnólogo; coordinadores, jefes, analistas – universitario; abogados, gerentes, coordinadores – especialización. Sin embargo existen personas, que por su nivel educativo, podrían optar a posiciones de mayor responsabilidad.

**Gráfico 7 Supervisa a otras personas**

Fuente: Encuesta

El 23% de las personas encuestadas tienen gente a cargo y la mayoría de éstas, aunque ocupen cargos de responsabilidad, no supervisan a otros colaboradores.

**Gráfico 8 Nivel educativo**



Fuente: Encuesta

La mayoría de colaboradores se encuentran en el nivel educativo universitario y especializado, seguido por los niveles de técnico / tecnólogo y se encuentra que el 3% de las personas es bachiller.

### **6.2.3 Resultado Encuesta de Clima Organizacional Bayer SAC**

#### **6.2.3.1 Escala de Valoración**

Para elaborar la escala de valoración con la cual se analizan los resultados cualitativos de la encuesta de clima, se empleó el escalonamiento tipo Likert descrito en el marco teórico.

**Tabla 5. Escala de Valoración Encuesta Bayer SAC**

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Satisfactorio</b>	Las actitudes y comportamientos de los colaboradores están acorde con las políticas y procesos establecidos por la empresa. Existe una excelente percepción del líder y de su compromiso con la variable analizada.
<b>Aceptable</b>	El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de las actividades organizacionales y los colaboradores lo sienten de esa manera. El líder tiene un amplio campo para emprender acciones de mejoramiento.
<b>No Aceptable</b>	Los colaboradores no perciben compromiso por parte de la organización y sus líderes con esta variable. La productividad y motivación se ve afectada, por lo cual se hace necesaria intervención inmediata.

Fuente: Investigadoras

A continuación se muestra la tabulación de las encuestas aplicadas a los 62 colaboradores de Bayer SAC, seguido por los resultados cualitativos, por dimensión y variable.

**Tabla 6. Tabulación de Encuestas.**

**Caracterización Demográfica de la Población Encuestada. Preg. 1 a 35**

Nº Encuesta	Área	Educación	Cargo	Supervisa a otras personas	Tiempo total laborado	Género	Edad
1	Contabilidad	Universitario	Analista	No	1 a 3 años	Femenino	18 a 25 años
2	Finanzas	Universitario	Analista	No	Más de 10 años	Masculino	26 a 35 años
3	Contabilidad	Especialización	Jefe	Si	5 a 10 años	Masculino	26 a 35 años
4	Finanzas	Técnico / Tecnólogo	Asistente / Secretaria	No	Más de 10 años	Femenino	Más de 35 años
5	Compras y Comercio Ext	Universitario	Comprador	No	Más de 10 años	Femenino	Más de 35 años
6	Compras y Comercio Ext	Universitario	Coordinador	No	Más de 10 años	Femenino	26 a 35 años
7	Contabilidad	Especialización	Analista	No	5 a 10 años	Femenino	18 a 25 años
8	Recursos Humanos	Universitario	Asistente / Secretaria	Si	3 a 5 años	Femenino	18 a 25 años
9	Recursos Humanos	Especialización	Analista	No	Menos de 1 año	Femenino	18 a 25 años
10	Contabilidad	Universitario	Analista	No	5 a 10 años	Masculino	26 a 35 años
11	Contabilidad	Universitario	Analista	No	3 a 5 años	Masculino	26 a 35 años
12	Contabilidad	Universitario	Jefe	Si	NC	Masculino	Más de 35 años
13	Contabilidad	Especialización	Jefe	Si	5 a 10 años	Masculino	26 a 35 años
14	Contabilidad	Universitario	Coordinador	No	Más de 10 años	Masculino	Más de 35 años
15	Recursos Humanos	Especialización	Analista	No	3 a 5 años	Masculino	18 a 25 años
16	Compras y Comercio Ext	Especialización	Analista	No	3 a 5 años	Femenino	26 a 35 años
17	Contabilidad	Universitario	Analista	No	3 a 5 años	Femenino	18 a 25 años
18	Contabilidad	Universitario	Analista	No	5 a 10 años	Masculino	26 a 35 años
19	Contabilidad	Universitario	Proyectos	Si	Más de 10 años	Femenino	Más de 35 años
20	Contabilidad	Universitario	Analista	No	1 a 3 años	Masculino	26 a 35 años
21	Contabilidad	Universitario	Coordinador	No	Más de 10 años	Femenino	26 a 35 años
22	Contabilidad	Universitario	Jefe	Si	5 a 10 años	Masculino	Más de 35 años
23	Contabilidad	Universitario	Coordinador	No	Más de 10 años	Masculino	Más de 35 años
24	Contabilidad	Universitario	Coordinador	No	3 a 5 años	Femenino	26 a 35 años
25	Recursos Humanos	Especialización	Jefe	Si	5 a 10 años	Femenino	26 a 35 años
26	Compras y Comercio Ext	Especialización	Gerente de Área	Si	1 a 3 años	Masculino	Más de 35 años
27	Compras y Comercio Ext	Especialización	Coordinador	Si	NC	Femenino	26 a 35 años
28	Recursos Humanos	Especialización	Analista	No	Más de 10 años	Masculino	Más de 35 años
29	Seguridad Física	Universitario	Asistente / Secretaria	Si	Más de 10 años	Femenino	Más de 35 años
30	Compras y Comercio Ext	Universitario	Analista	No	3 a 5 años	Femenino	26 a 35 años
31	Compras y Comercio Ext	Universitario	Comprador	No	5 a 10 años	Masculino	Más de 35 años
32	Compras y Comercio Ext	Universitario	Coordinador	No	5 a 10 años	Femenino	Más de 35 años
33	Jurídico	Especialización	Abogado Sr	No	5 a 10 años	Femenino	Más de 35 años
34	Jurídico	Técnico / Tecnólogo	Analista	No	5 a 10 años	Femenino	26 a 35 años
35	Jurídico	Especialización	Abogado	No	Menos de 1 año	Masculino	26 a 35 años

**Tabla 6. Tabulación de Encuestas.****Caracterización Demográfica de la Población Encuestada. Preg. 36 a 62**

Nº Encuesta	Área	Educación	Cargo	Supervisa a otras personas	Tiempo total laborado	Género	Edad
36	Contabilidad	Universitario	Coordinador	No	3 a 5 años	Femenino	Más de 35 años
37	Jurídico	Universitario	Analista	No	1 a 3 años	Femenino	26 a 35 años
38	Estrategia	Técnico / Tecnólogo	Asistente / Secretaria	No	1 a 3 años	Femenino	18 a 25 años
39	Jurídico	Universitario	Abogado	No	Menos de 1 año	Masculino	26 a 35 años
40	Finanzas	Técnico / Tecnólogo	Asistente / Secretaria	No	1 a 3 años	Femenino	26 a 35 años
41	Seguridad Física	Técnico / Tecnólogo	Analista	No	1 a 3 años	Masculino	18 a 25 años
42	Servicios Generales	Técnico / Tecnólogo	Asistente / Secretaria	No	Más de 10 años	Femenino	Más de 35 años
43	Seguridad Física	Bachillerato	Conductor	No	Más de 10 años	Masculino	Más de 35 años
44	Compras y Comercio Ext	Universitario	Coordinador	No	Más de 10 años	Femenino	Más de 35 años
45	Servicios Generales	Técnico / Tecnólogo	Tramitador	No	1 a 3 años	Masculino	26 a 35 años
46	Compras y Comercio Ext	Técnico / Tecnólogo	Comprador	No	5 a 10 años	Femenino	Más de 35 años
47	Compras y Comercio Ext	Técnico / Tecnólogo	Comprador	No	5 a 10 años	Femenino	26 a 35 años
48	Servicios Generales	Bachillerato	Auxiliar	No	Más de 10 años	Masculino	Más de 35 años
49	Seguridad Física	Universitario	Asistente / Secretaria	Si	3 a 5 años	Femenino	26 a 35 años
50	Estrategia	Técnico / Tecnólogo	Asistente / Secretaria	No	5 a 10 años	Femenino	Más de 35 años
51	Recursos Humanos	Universitario	Coordinador	No	Más de 10 años	Femenino	Más de 35 años
52	Compras y Comercio Ext	Universitario	Analista	No	3 a 5 años	Masculino	26 a 35 años
53	Compras y Comercio Ext	Universitario	Analista	No	3 a 5 años	Femenino	26 a 35 años
54	Seguridad Física	Técnico / Tecnólogo	Auxiliar	No	1 a 3 años	Masculino	18 a 25 años
55	Jurídico	Universitario	Coordinador	Si	1 a 3 años	Masculino	26 a 35 años
56	Servicios Generales	Técnico / Tecnólogo	Recepción	No	3 a 5 años	Femenino	26 a 35 años
57	Servicios Generales	Universitario	Analista	No	3 a 5 años	Femenino	26 a 35 años
58	Servicios Generales	Técnico / Tecnólogo	Oficinista	No	Más de 10 años	Femenino	Más de 35 años
59	Finanzas	Especialización	Coordinador	Si	3 a 5 años	Masculino	26 a 35 años
60	Estrategia	Especialización	Coordinador	Si	5 a 10 años	Femenino	Más de 35 años
61	Estrategia	Universitario	Analista	No	1 a 3 años	Femenino	18 a 25 años
62	Estrategia	Universitario	Analista	No	1 a 3 años	Femenino	18 a 25 años

Tabla 7. Tabulación de Encuestas. Resultados por preguntas

Nº Encuesta	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20
1	5	5	5	5	5	5	2	3	5	4	4	3	5	7	5	3	6	6	6	5
2	7	7	7	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	7	6	6	6	5	6
3	6	6	7	4	6	6	3	4	5	4	5	4	6	5	4	6	6	6	5	5
4	6	1	7	6	NC	5	4	5	5	6	6	4	6	7	6	7	7	7	5	6
5	6	4	6	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	6	5	4	6	6	5	6
6	6	5	6	5	7	5	5	5	5	6	5	5	7	7	7	6	6	6	5	6
7	6	7	7	6	6	5	3	3	5	4	5	3	5	5	5	6	6	6	7	3
8	5	3	6	5	5	6	3	6	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	6
9	5	6	6	5	6	5	4	5	4	5	5	2	6	6	6	4	6	6	4	4
10	6	6	6	5	6	6	3	4	6	5	5	2	5	7	5	4	7	6	4	5
11	6	6	5	4	7	5	4	4	5	3	5	3	6	4	4	4	6	5	5	4
12	6	1	5	5	6	5	5	4	5	6	7	5	6	7	5	6	6	5	6	5
13	6	6	6	4	6	6	4	5	5	6	5	5	6	7	6	4	6	6	5	6
14	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	2	5	6	4	4	5	6	5	4
15	6	5	6	5	7	6	3	5	4	5	5	3	6	7	6	6	7	6	7	7
16	6	6	6	6	6	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	6	6	5	5
17	6	6	5	4	6	5	3	5	4	5	5	1	4	7	6	4	6	5	5	5
18	6	6	6	7	5	5	4	4	5	6	4	3	6	7	1	7	6	6	4	7
19	6	7	6	5	7	6	5	3	6	5	6	4	6	7	6	6	6	7	4	2
20	6	5	6	5	6	5	3	4	4	5	5	4	5	7	5	5	7	6	5	5
21	7	4	6	6	6	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	1	6	6	5	4
22	6	6	7	6	5	7	5	5	6	4	7	5	6	6	4	7	6	4	6	4
23	5	4	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	6	5	6	4	4	4	4	4
24	6	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	4	5	6	5	6	5	6	3	6
25	4	5	5	4	5	5	3	4	4	6	5	1	5	5	5	6	5	2	2	4
26	6	6	5	6	6	7	3	6	5	5	5	2	7	6	6	6	6	5	5	5
27	7	7	7	7	7	5	6	6	5	5	7	5	7	7	7	7	7	6	5	6
28	6	6	6	6	7	5	4	6	5	4	5	3	6	7	7	6	6	6	3	4
29	6	7	7	6	7	5	3	6	4	1	2	1	7	7	7	6	7	6	5	6
30	5	5	6	4	6	5	2	5	5	3	5	1	5	4	5	2	5	6	5	5
31	5	5	6	6	6	5	4	4	6	6	6	4	5	6	4	5	7	7	6	3
32	6	5	6	6	5	5	4	5	5	4	3	4	6	4	5	4	5	6	5	4
33	6	5	7	6	5	5	5	5	5	4	5	3	5	7	5	6	6	7	5	6
34	6	6	5	6	6	5	4	3	5	4	4	3	4	7	4	6	7	6	4	7
35	6	3	6	5	6	6	3	3	5	4	4	6	5	6	6	4	6	6	6	6
36	7	7	6	6	6	6	2	5	5	6	5	3	6	6	4	4	6	4	4	6
37	6	6	6	6	7	5	2	5	4	6	1	1	4	5	5	4	5	7	5	4
38	4	2	4	4	6	1	2	5	4	6	2	1	6	4	7	1	6	6	7	6
39	6	5	6	5	7	5	7	5	5	6	6	6	7	6	7	6	7	6	5	7
40	6	2	5	6	4	5	3	4	5	4	4	3	2	4	6	2	6	6	6	6
41	3	2	4	3	5	2	2	1	3	2	1	5	3	6	6	7	7	5	6	1
42	5	2	5	5	6	5	2	3	4	6	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4
43	6	6	6	6	4	5	4	4	5	2	2	2	4	4	4	2	7	4	6	4
44	6	6	7	6	7	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	7	7	6	5	7
45	5	6	6	6	7	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	6	6	5	4
46	7	6	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	7	6	6
47	6	6	6	5	4	5	3	5	4	4	4	2	4	7	5	NC	7	7	5	7
48	6	6	6	6	6	5	3	4	5	4	3	3	4	4	3	2	6	7	4	4
49	6	6	5	6	7	5	4	6	5	6	5	2	6	7	4	6	6	6	5	4
50	6	2	6	5	6	5	3	5	1	5	5	2	4	7	6	4	6	6	7	6
51	6	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	6	4	4	5	5	4	5
52	5	6	4	4	4	3	4	6	4	2	7	2	4	4	3	4	4	4	5	5
53	6	6	6	6	4	5	5	5	4	4	5	4	6	7	4	5	7	4	5	5
54	5	5	5	4	4	5	1	5	5	3	3	1	3	5	3	4	5	5	5	5
55	5	4	5	4	6	5	3	2	4	5	4	4	5	6	5	4	5	5	5	4
56	6	7	4	5	4	5	1	5	4	2	4	1	3	5	3	4	7	7	2	2
57	5	5	6	4	4	4	2	5	4	3	3	2	4	4	4	3	5	4	5	4
58	6	7	4	6	6	5	3	3	5	2	3	1	3	7	3	7	7	7	7	7
59	6	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	2	6	6	3	3	4	3	3	2
60	6	5	6	4	6	7	1	3	5	4	2	2	6	6	4	5	5	5	5	5
61	6	6	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	6	5	4	6	7	6	5
62	5	3	6	2	3	5	4	5	3	5	5	4	4	3	5	5	6	4	6	4
SUMATORIA	356	314	353	317	343	312	219	277	286	279	280	192	317	358	306	290	370	349	310	305
PROMEDIO	5,7	5,1	5,7	5,1	5,6	5	3,5	4,5	4,6	4,5	4,5	3,1	5,1	5,8	4,9	4,8	6	5,6	5	4,9

Tabla7. Tabulación de Encuestas. Resultados por preguntas

Nº Encuesta	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	P 43	P 44	P 45	
1	6	4	4	5	3	3	6	6	6	6	4	NC	3	4	5	6	6	1	4	5	5	5	4	6	7	
2	6	6	5	6	3	4	6	6	6	6	7	4	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	5	5	6	7
3	NC	3	5	5	5	4	6	7	7	6	6	5	6	5	7	6	7	7	7	6	4	5	4	6	7	
4	6	3	6	6	4	6	7	7	7	5	6	5	7	6	7	7	6	7	7	7	7	NC	5	6	5	
5	6	5	6	6	6	4	6	6	6	6	5	5	7	5	4	6	6	6	7	6	5	5	6	5	7	
6	5	7	5	7	3	6	6	6	6	6	6	2	6	6	7	7	6	1	7	3	6	5	4	5	7	
7	3	5	4	5	4	4	7	4	6	6	6	6	7	7	7	7	7	3	7	6	5	4	5	6	6	
8	5	5	5	6	3	4	5	5	6	6	5	6	4	6	5	6	6	5	5	5	5	5	3	6	7	
9	5	6	4	6	3	4	7	5	6	7	6	6	5	6	5	6	7	6	6	1	7	6	6	6	6	
10	5	5	6	5	6	4	6	5	7	6	6	5	6	6	7	7	6	7	7	5	6	5	4	7	5	
11	6	6	5	7	4	2	6	4	6	6	3	3	6	6	7	6	6	5	6	5	5	4	3	6	7	
12	6	6	6	7	4	3	6	5	6	4	5	3	7	6	7	7	6	7	7	6	5	5	5	5	5	
13	7	3	6	7	6	5	6	6	7	5	6	5	6	5	6	7	6	6	7	7	5	5	5	6	5	
14	4	5	5	4	4	3	5	4	6	4	3	3	4	3	5	5	5	7	5	6	5	5	2	5	7	
15	7	4	6	5	5	6	5	4	7	6	6	6	6	7	7	6	7	3	7	6	6	5	5	7	6	
16	5	6	6	6	5	5	6	4	6	6	4	5	5	4	7	6	6	7	6	4	6	5	3	6	5	
17	4	5	4	4	4	4	6	5	5	5	3	4	5	5	7	6	6	4	5	6	6	4	6	6	7	
18	6	6	4	4	5	4	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	3	6	5	6	2	4	6	6	
19	7	6	2	6	7	2	6	7	6	6	5	3	7	6	7	6	7	6	7	4	7	4	4	6	7	
20	5	6	5	6	4	3	5	6	7	6	5	4	5	5	6	7	6	4	7	6	5	6	1	6	5	
21	6	4	4	4	1	1	6	4	6	6	3	5	5	4	7	6	5	7	7	4	6	5	4	6	5	
22	6	6	5	7	5	4	6	6	6	5	6	5	6	6	7	7	6	7	7	5	7	6	5	6	5	
23	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	7	5	5	4	4	5	6	6	
24	6	5	4	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	7	6	6	5	6	5	5	5	5	6	7	
25	5	4	6	1	5	3	5	5	6	4	5	5	4	7	5	6	6	7	4	6	4	4	3	6	5	
26	5	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	5	6	4	6	6	5	3	5	6	6	4	5	6	7	
27	7	7	5	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	
28	6	6	6	6	5	6	7	4	6	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	4	5	4	4	6	7	
29	7	7	6	7	4	4	7	7	7	6	3	5	5	4	7	7	5	7	7	7	7	6	7	7	7	
30	4	6	4	7	3	3	5	5	4	5	2	5	3	5	7	4	4	5	5	7	5	1	5	7		
31	7	6	6	7	1	2	7	4	7	7	5	4	5	5	7	6	7	5	7	7	5	5	5	7	5	
32	5	5	5	6	4	4	6	5	6	6	5	6	5	6	7	7	6	7	6	5	6	5	2	6	7	
33	6	6	6	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	6	7	6	6	7	7	4	6	5	6	7	7	
34	7	6	4	6	4	1	6	4	7	6	6	3	5	6	7	6	6	7	6	4	6	5	6	6	6	
35	5	4	5	5	5	4	6	5	6	6	4	5	5	6	6	6	5	1	6	6	5	6	6	6	7	
36	5	6	4	6	5	4	6	6	6	6	5	3	6	6	7	7	4	7	6	6	6	5	5	7		
37	2	5	2	4	1	4	6	5	6	6	7	5	4	7	6	4	6	1	7	5	3	1	5	NC	6	
38	6	2	2	4	1	4	4	4	4	4	3	6	4	6	7	6	6	1	7	6	5	6	2	NC	6	
39	5	6	6	7	5	5	5	6	6	6	5	NC	NC	NC	NC	NC	6	1	7	5	5	6	6	6	7	
40	6	5	3	4	4	6	6	6	6	6	6	NC	5	4	5	6	5	2	5	4	4	5	5	6	6	
41	1	3	4	7	1	1	4	1	1	1	5	NC	3	6	7	5	5	3	7	5	5	1	1	6	7	
42	5	3	5	3	3	3	6	6	6	5	5	5	5	4	6	5	4	7	5	5	5	4	6	6	6	
43	7	6	4	4	7	7	4	5	4	6	7	6	5	6	7	6	6	7	6	7	4	6	5	6	6	
44	5	6	5	5	4	4	7	5	7	6	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	3	6	7	
45	3	6	7	7	4	5	7	7	5	5	7	5	5	6	7	7	5	3	7	6	4	7	3	6	7	
46	6	5	5	7	3	5	6	6	7	5	6	5	5	3	6	7	5	7	7	5	5	6	5	6	7	
47	7	6	4	5	4	1	6	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	5	5	5	5	
48	4	6	4	5	6	4	6	7	6	6	6	4	6	5	7	6	6	7	7	5	5	5	5	6	6	
49	7	6	4	4	4	3	6	4	6	6	7	4	6	3	7	7	5	4	6	6	5	6	3	6	7	
50	6	3	4	7	4	4	6	6	6	5	6	6	5	7	7	6	7	7	6	5	5	5	5	6	7	
51	6	6	4	6	6	6	5	4	5	5	5	6	5	6	6	5	6	7	6	6	5	4	5	5	6	
52	2	6	3	2	3	3	4	4	5	4	3	5	3	3	6	6	4	4	5	6	4	4	5	4	5	
53	6	6	2	4	4	3	5	4	6	5	4	5	5	4	6	5	4	4	6	5	4	5	4	6	6	
54	4	5	2	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	6	5	2	4	5	4	4	3	5	5	
55	4	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	7	
56	2	7	2	7	1	2	6	2	6	6	2	6	5	7	7	6	6	5	6	2	4	2	4	6	5	
57	3	5	3	5	3	2	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	2	2	2	4	6	
58	2	7	1	7	7	1	6	1	6	6	7	5	7	6	7	6	6	7	7	7	7	7	5	7	5	
59	4	4	2	5	3	2	5	2	5	3	4	2	4	3	3	6	4	3	4	6	3	4	3	4	7	
60	5	6	6	3	7	4	5	6	6	5	5	5	5	5	6	7	5	7	5	5	4	1	5	7		
61	5	6	1	2	5	3	4	4	5	5	6	5	5	5	5	6	5	2	5	5	2	5	5	5	7	
62	3	3	5	3	5	2	4	4	3	6	4	5	3	4	3	5	4	2	4	3	4	5	4	5	4	
SUMATORIA	312	325	273	329	262	233	354	310	362	334	318	277	319	324	385	374	353	307	378	330	322	293	260	347	386	
PROMEDIO	5,1	5,2	4,4	5,3	4,2	3,8	5,7	5	5,8	5,4	5,1	4,8	5,2	5,3	6,3	6,1	5,7	5	6,1	5,3	5,2	4,8	4,2	5,8	6,2	

Fuente: Encuesta

**Tabla 8. Resultados Encuesta de Clima Bayer SAC**

DIMENSIÓN	#	VARIABLE	NO ACEPTABLE PREG 1 A 3	ACEPTABLE PREG. 5	SATISFACTORIO PREG 6 A 7	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Estructura	1	La organización define objetivos, políticas, metas normas y procedimientos que los empleados deben conocer y los relaciona con el trabajo que ejecuta; además, percibe la forma como aporta a su cumplimiento.	19	25	54	SATISFACTORIO
	2	Identifica el estilo de dirección	6	28	69	SATISFACTORIO
	3	La estructura define los niveles de autoridad y responsabilidad, así como empoderamiento.	29	54	44	ACEPTABLE
	4	Para lograr el desarrollo organizacional es importante que la empresa cuente con tecnología que la lleve a la obtención de mejores resultados.	9	16	28	SATISFACTORIO
	5	La organización comunica e informa a sus empleados cómo están estructuradas las tareas asignadas.	8	15	33	SATISFACTORIO
Responsabilidad	6	En la organización, las personas tienen autonomía y libertad de innovar, aportar con su iniciativa a tareas y procesos.	13	16	16	ACEPTABLE
	7	Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo.	5	32	16	ACEPTABLE
	8	Las personas tienen capacidad de enfrentar problemas y actúan en forma responsable.	23	42	31	ACEPTABLE
	9	De acuerdo con el nivel del cargo las personas son empoderadas para tomar decisiones.	29	53	69	SATISFACTORIO
Toma de Decisiones	10	El cargo y las tareas asignadas a las personas determinan el carácter y nivel de decisiones en las que pueden intervenir.	28	38	28	ACEPTABLE
	11	La manera como los jefes ejercen su autoridad y hacen supervisión permite o impide que los empleados participen.	13	16	16	ACEPTABLE
	12	Los directivos confían en los empleados por sus capacidades, así como por el cargo que desempeñan y las responsabilidades.	6	13	31	SATISFACTORIO

Fuente: Encuesta



**Tabla 6. Resultados Encuesta de Clima Bayer SAC**

DIMENSIÓN	#	VARIABLE	NO ACEPTABLE PREG 1 A 3	ACEPTABLE PREG. 5	SATISFACTORIO PREG 6 A 7	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Trabajo en equipo	13	La calidad de las relaciones interpersonales se manifiesta en el compañerismo que establecen las personas, lo que propicia ambientes de trabajo satisfactorios.	0	13	41	SATISFACTORIO
	14	La calidad de las relaciones interpersonales puede afectarse por conflictos que son consecuencia de diferencias de opinión entre las personas, quienes las solucionan de común acuerdo.	5	13	26	SATISFACTORIO
	15	Cuando las personas se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo, colaboración con el propósito de integrar esfuerzos para alcanzar resultados.	7	20	20	ACEPTABLE
	16	Las personas establecen relaciones de carácter asociativo que les permite participar en grupos de trabajo.	6	62	38	ACEPTABLE
	17	El conocimiento de las personas sobre los objetivos de la empresa, su cargo y novedades les permite mayor cohesión social.	9	29	78	SATISFACTORIO
Resultados y Recompensas	18	Las personas conocen los objetivos y metas de la organización.	1	14	45	SATISFACTORIO
	19	Cada persona conoce y entiende la naturaleza y estructura de las responsabilidades asignadas a su cargo.	8	15	33	SATISFACTORIO
	20	El trabajo que las personas realizan de manera eficiente les permite obtener reconocimiento y recompensas.	1	30	81	SATISFACTORIO
	21	Las personas ejecutan sus funciones y responsabilidades con el propósito de contribuir con eficiencia a los resultados de la organización, lo que les permite distinguirse, tener reconocimiento y promoción de cargo.	1	15	41	SATISFACTORIO
	22	La identificación de las personas con los propósitos de la organización y/o de su área de trabajo, los compromete y motiva para un eficiente desempeño.	6	50	114	SATISFACTORIO

**Tabla 6. Resultados Encuesta de Clima Bayer SAC**

DIMENSIÓN	#	VARIABLE	NO ACEPTABLE PREG 1 A 3	ACEPTABLE PREG. 5	SATISFACTORIO PREG 6 A 7	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Cooperación y Apoyo	23	La calidad de las relaciones interpersonales entre empleados y jefes propicia un ambiente de trabajo satisfactorio que se proyectan en un adecuado nivel de confianza y colaboración.	15	44	98	SATISFACTORIO
	24	Las personas pueden establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar dificultades que se presenten en el cumplimiento de sus tareas y en su relación con sus compañeros.	8	32	59	SATISFACTORIO
Liderazgo	25	El líder da apoyo, guía y orienta a las personas en su trabajo.	6	15	23	SATISFACTORIO
	26	El líder orienta sus esfuerzos y acciones que permitan el bienestar de las personas en la organización.	13	31	7	ACEPTABLE
Relaciones	27	La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo influye en la satisfacción en el trabajo.	71	66	50	NO ACEPTABLE
	28	Las relaciones interpersonales que se caracterizan por la confianza y apoyo entre empleados y superiores determinan ambientes propicios de trabajo.	5	26	83	SATISFACTORIO
	29	Las diferencias que resultan en las relaciones entre las personas pueden influir en su comportamiento y desempeño.	5	13	26	SATISFACTORIO
	30	Las personas establecen procesos de interacción social de carácter asociativos, colaboran y se ayudan entre sí.	19	62	105	SATISFACTORIO
Riesgos	31	Las personas asumen los desafíos y retos propios de su trabajo.	24	58	68	SATISFACTORIO
	32	Las personas conocen los objetivos de la empresa.	10	24	68	SATISFACTORIO
	33	Las personas esperan reconocimiento de sus jefes y compañeros por los resultados de su gestión.	0	15	40	SATISFACTORIO

**Tabla 6. Resultados Encuesta de Clima Bayer SAC**

DIMENSIÓN	#	VARIABLE	NO ACEPTABLE PREG 1 A 3	ACEPTABLE PREG. 5	SATISFACTORIO PREG 6 A 7	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Comunicación	34	La organización proporciona información a sus empleados.	28	41	82	SATISFACTORIO
	35	La comunicación entre los directivos y empleados se presenta de diferentes maneras de acuerdo con el nivel y estilo de dirección.	10	29	67	SATISFACTORIO
	36	La calidad de las relaciones interpersonales propicia el acceso y manejo de información.	5	25	16	ACEPTABLE
Control	37	La organización define la frecuencia con la que se supervisa el desempeño de las personas en su trabajo.	8	72	89	SATISFACTORIO
	38	Mediante el control los jefes exigen que las personas cumplan con las responsabilidades y tareas de su cargo, así como con los resultados esperados.	5	25	16	ACEPTABLE
	39	El control que los jefes hacen al trabajo permite que las personas conozcan el alcance y resultados del mismo para que, de esta forma, apliquen su capacidad y habilidad para alcanzar mejoras en sus resultados.	9	49	39	ACEPTABLE
Obstáculos	40	La forma como se realiza el seguimiento y control al trabajo de las personas mediante la supervisión, impacta el ambiente de trabajo.	17	38	51	SATISFACTORIO
	41	La impersonalidad en el proceso de interacción social en la organización limita la forma como las personas dan apoyo y colaboración en el desempeño de su trabajo.	16	37	48	SATISFACTORIO
	42	La forma como el jefe realiza la supervisión y el control del trabajo de las personas produce sentimientos que afectan su desempeño y satisfacción.	19	47	96	SATISFACTORIO
	43	La motivación que reciben las personas en su trabajo por parte de los directivos afecta el nivel de satisfacción que tienen con relación a la tarea y por pertenecer a la organización.	30	17	43	SATISFACTORIO
Identidad	44	Los factores motivacionales impactan el nivel de satisfacción de las personas, que manifiestan su satisfacción y gusto con su trabajo y el medio laboral.	4	54	106	SATISFACTORIO
	45	El reconocimiento y valoración del trabajo de las personas los hacen sentir importantes para la organización.	0	15	40	SATISFACTORIO

Fuente: Encuesta

## **7. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentará el análisis de los resultados obtenidos por la encuesta de clima organizacional aplicada a los colaboradores de Bayer SAC. De igual manera se mostrará la homologación de las dimensiones de la metodología Great Place to Work, aplicada a Schering Colombiana en el año 2005, y de la metodología IMCOC aplicada en la actualidad, para de esta manera entender cuales son los factores críticos de clima, la situación actual de Bayer SAC y la comparación de los dos resultados.

### **7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA BAYER SAC**

De acuerdo con el modelo de Likert se muestra el análisis de los resultados obtenidos por dimensión y variable, en donde se identifica el estilo de comportamiento organizacional en la que encaja cada uno, de acuerdo con las percepciones de los colaboradores de Bayer SAC.

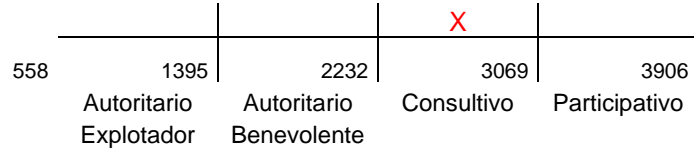
En el eje se pueden observar los resultados por variable de acuerdo con las respuesta obtenidas en cada pregunta relacionada, lo cual permite dividir la escala en cuatro niveles: Autoritario explotador, Autoritario benevolente, Consultivo y Participativo.

#### **DIMENSIÓN ESTRUCTURA:**

Bayer SAC muestra un nivel satisfactorio en esta dimensión. La organización define políticas y procedimientos que son comunicados oportunamente, en el momento que el colaborador ingresa a la organización y cuando se realizan cambios. Se resalta el papel del líder como comunicador confiable y justo, sin embargo, hay una baja percepción de participación en las decisiones de tipo corporativo, lo cual se refleja también en el alto nivel de consulta que deben tener los trabajadores para realizar su trabajo diario.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 9. Dimensión Estructura**

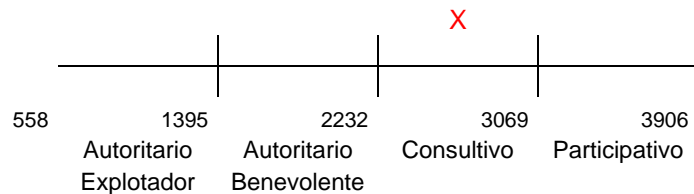


Fuente: Encuesta

Dimensión Estructura	
<b>Variable 1:</b>	La organización define objetivos, políticas, metas normas y procedimientos que los empleados deben conocer y los relaciona con el trabajo que ejecuta; además, percibe la forma como aporta a su cumplimiento.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 10. Variable 1**

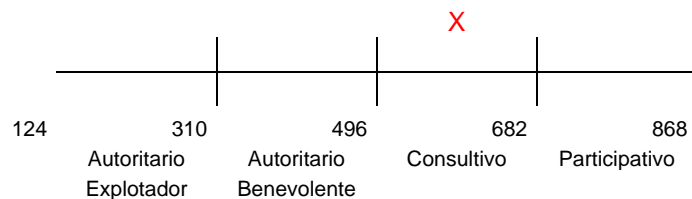


Fuente: Encuesta

Dimensión Estructura	
<b>Variable 2:</b>	Identifica el estilo de dirección.

Calificación: Satisfactorio

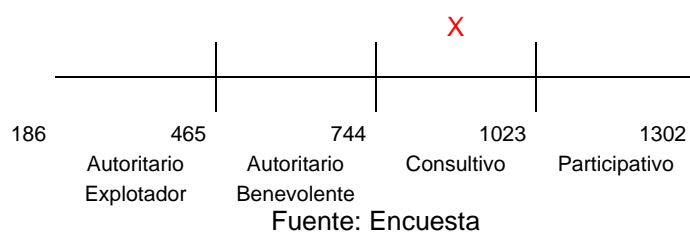
**Gráfico 11. Variable 2**



Dimensión Estructura	
<b>Variable 3:</b>	La estructura define los niveles de autoridad y responsabilidad, así como empoderamiento.

Calificación: Aceptable

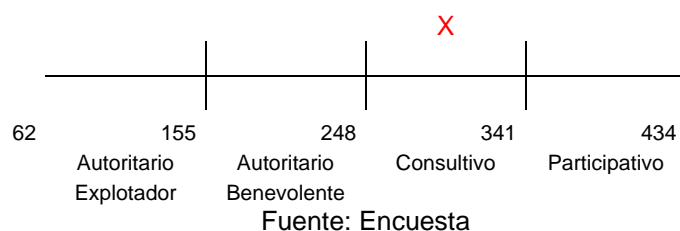
### Gráfico 12. Variable 3



Dimensión Estructura	
<b>Variable 4:</b>	Para lograr el desarrollo organizacional es importante que la empresa cuente con tecnología que la lleve a la obtención de mejores resultados.

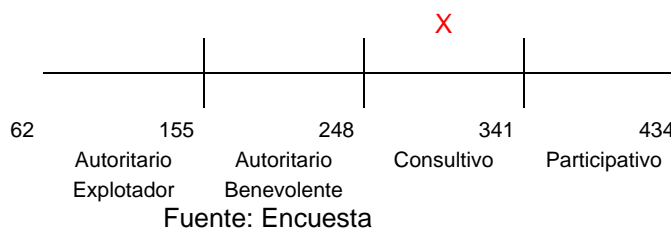
Calificación: Satisfactorio

### Gráfico 13. Variable 4



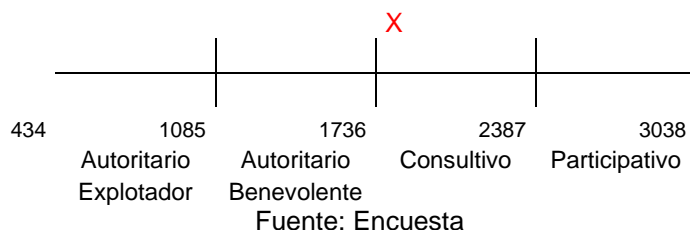
Dimensión Estructura	
<b>Variable 5:</b>	La organización comunica e informa a sus empleados cómo están estructuradas las tareas asignadas.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 14. Variable 5****DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD:**

Las personas se sienten satisfechas al participar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, perciben un buen nivel de control por parte de sus jefes, sin embargo piensan que desarrollarían mejor su labor si tuvieran mayor autonomía en las decisiones relacionadas con su trabajo y más participación en las decisiones adoptadas por la empresa.

Calificación: Aceptable

**Gráfico 15. Dimensión responsabilidad****Dimensión Responsabilidad**

<b>Variable 6:</b>	En la organización, las personas tienen autonomía y libertad de innovar, aportar con su iniciativa a tareas y procesos.
--------------------	---

Calificación: Aceptable

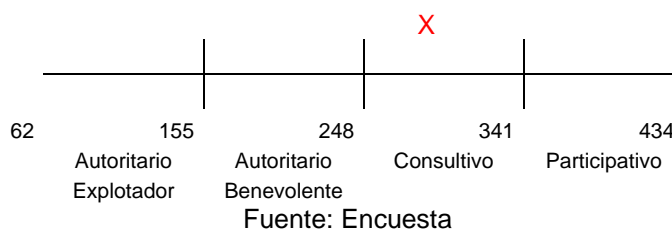
**Gráfico 16. Variable 6**

<b>Dimensión Responsabilidad</b>	
----------------------------------	--

<b>Variable 7:</b>	Hay diferentes niveles de supervisión sobre el trabajo.
--------------------	---

Calificación: Aceptable

**Gráfico 17. Variable 7**

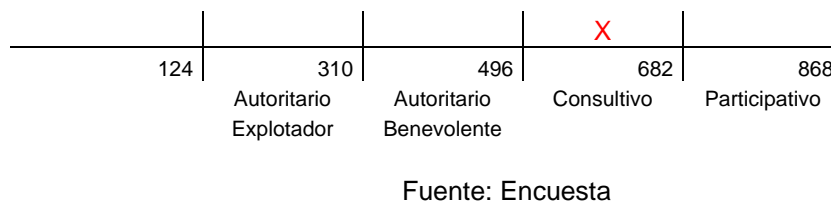


<b>Dimensión Responsabilidad</b>	
----------------------------------	--

<b>Variable 8:</b>	Las personas tienen capacidad de enfrentar problemas y actúan en forma responsable.
--------------------	---

Calificación: Aceptable

**Gráfico 18. Variable 8**

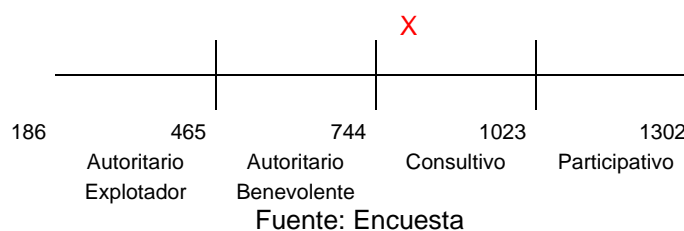


<b>Dimensión Responsabilidad</b>	
----------------------------------	--

<b>Variable 9:</b>	De acuerdo con el nivel del cargo las personas son empoderadas para tomar decisiones.
--------------------	---

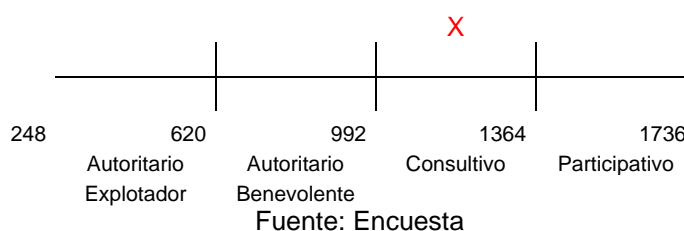
Calificación: Satisfactorio



**Gráfico 19. Variable 9****DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES:**

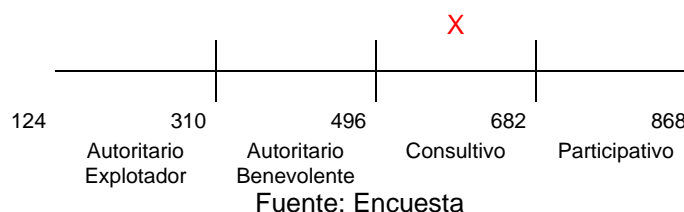
Para los colaboradores ha sido satisfactorio el hecho de poder asumir mayores responsabilidades de las que exige su cargo, sin embargo la toma de decisiones está centralizada en los niveles gerenciales, los cuales no alcanzan a dimensionar las necesidades y expectativas que existen en cada área.

Calificación: Aceptable

**Gráfico 20. Dimensión toma de decisiones****Dimensión Toma de Decisiones**

<b>Variable 10:</b>	El cargo y las tareas asignadas a las personas determinan el carácter y nivel de decisiones en las que pueden intervenir.
---------------------	---

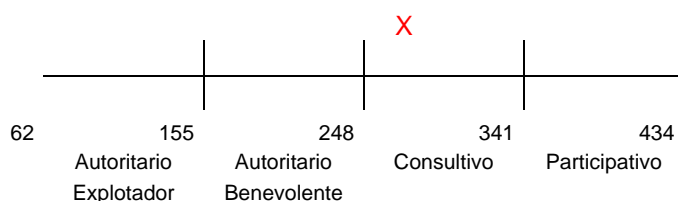
Calificación: Aceptable

**Gráfico 21. Variable 10**

<b>Dimensión Toma de Decisiones</b>	
<b>Variable 11:</b>	La manera como los jefes ejercen su autoridad y hacen supervisión permite o impide que los empleados participen.

Calificación: Aceptable

**Gráfico 22. Variable 11**

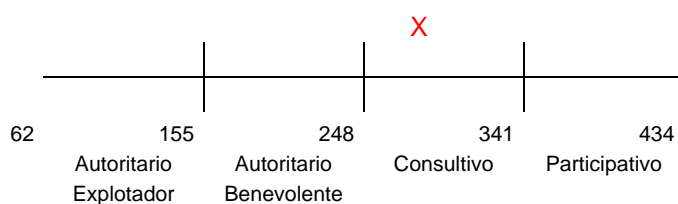


Fuente: Encuesta

<b>Dimensión Toma de Decisiones</b>	
<b>Variable 12:</b>	Los directivos confían en los empleados por sus capacidades, así como por el cargo que desempeñan y las responsabilidades.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 23. Variable 12**



Fuente: Encuesta

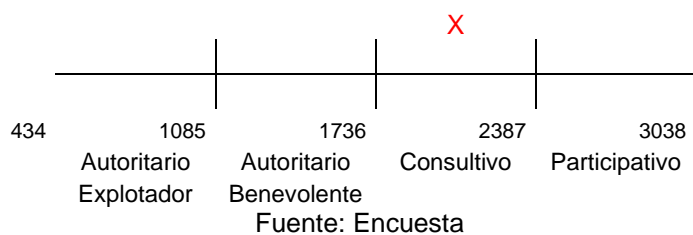
### **DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO:**

Los colaboradores perciben un nivel satisfactorio de trabajo en equipo, mantienen buenas relaciones con su grupo de trabajo, sin embargo no

establecen redes fuertes de colaboración para apoyarse y resolver interrogantes del trabajo diario.

Calificación: Satisfactorio

### Gráfico 24. Dimensión trabajo en equipo

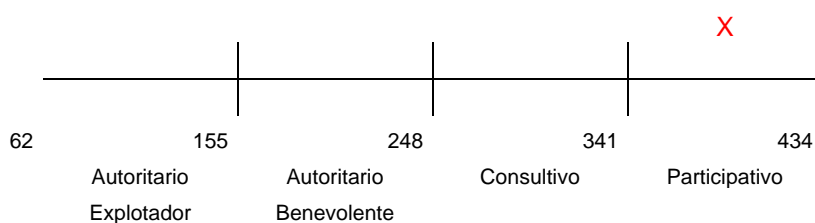


#### Dimensión Trabajo en Equipo

**Variable 13:** La calidad de las relaciones interpersonales se manifiesta en el compañerismo que establecen las personas, lo que propicia ambientes de trabajo satisfactorios.

Calificación: Satisfactorio

### Gráfico 25. Variable 13

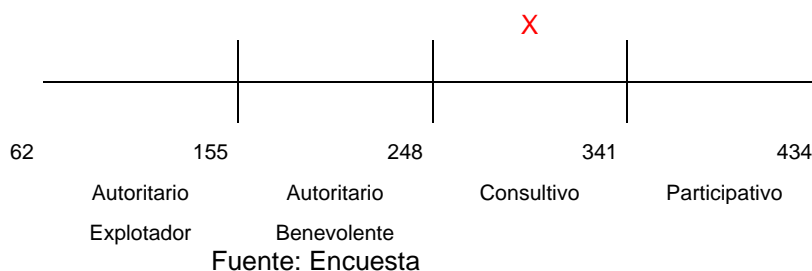


Fuente: Encuesta

#### Dimensión Trabajo en Equipo

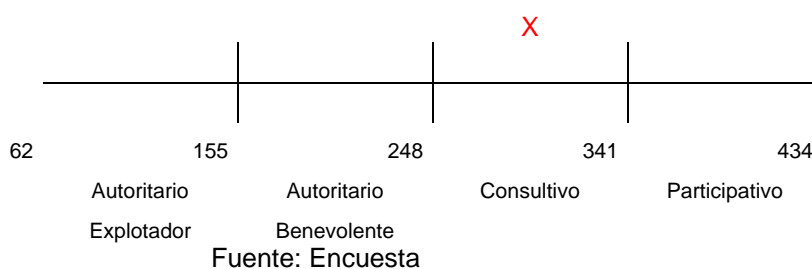
**Variable 14:** La calidad de las relaciones interpersonales puede afectarse por conflictos que son consecuencia de diferencias de opinión entre las personas, quienes las solucionan de común acuerdo.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 26. Variable 14****Dimensión Trabajo en Equipo**

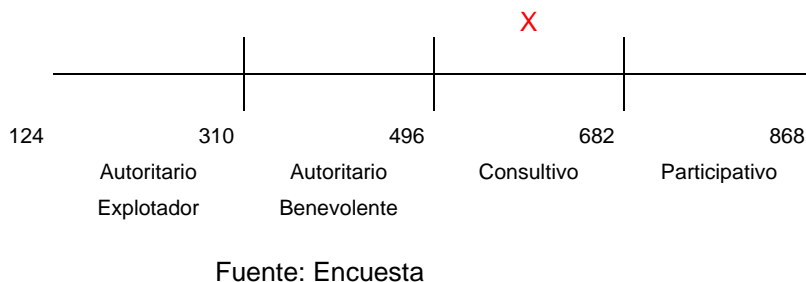
<b>Variable 15:</b>	Cuando las personas se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo, colaboración con el propósito de integrar esfuerzos para alcanzar resultados.
---------------------	---

Calificación: Aceptable

**Gráfico 27. Variable 15****Dimensión Trabajo en Equipo**

<b>Variable 16:</b>	Las personas establecen relaciones de carácter asociativo que les permite participar en grupos de trabajo.
---------------------	--

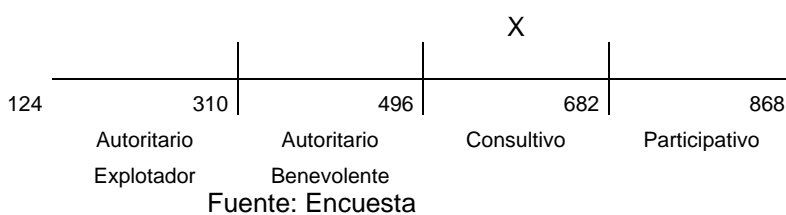
Calificación: Aceptable

**Gráfico 28. Variable 16**

<b>Dimensión Trabajo en Equipo</b>	
<b>Variable 17:</b>	El conocimiento de las personas sobre los objetivos de la empresa, su cargo y novedades les permite mayor cohesión social.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 29. Variable 17**

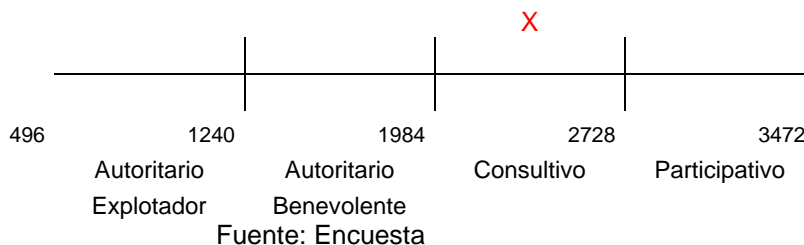


### **DIMENSIÓN RESULTADOS Y RECOMPENSAS:**

La percepción que se tiene de las recompensas y beneficios que ofrece la compañía a los colaboradores es satisfactoria. Se resalta el orgullo y sentido de pertenencia hacia la organización. Se demuestra algún nivel de monotonía hacia el trabajo realizado diariamente.

Calificación: Satisfactorio

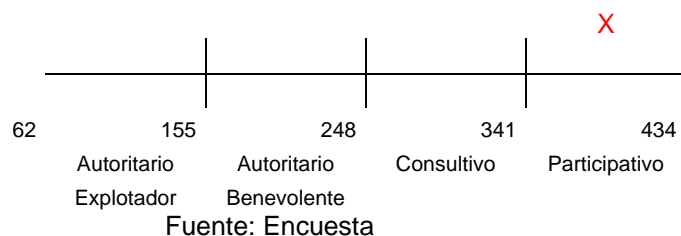
**Gráfico 30. Dimensión resultados y recompensas**



<b>Dimensión resultados y recompensas</b>	
<b>Variable 18:</b>	Las personas conocen los objetivos y metas de la organización.

Calificación: Satisfactorio

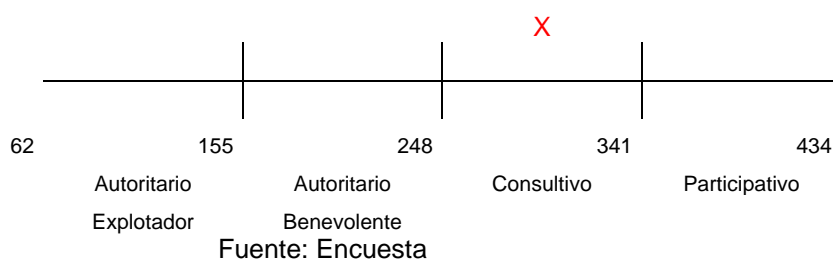
**Gráfico 31. Variable 18**



Dimensión resultados y recompensas	
<b>Variable 19:</b>	Cada persona conoce y entiende la naturaleza y estructura de las responsabilidades asignadas a su cargo.

Calificación: Satisfactorio

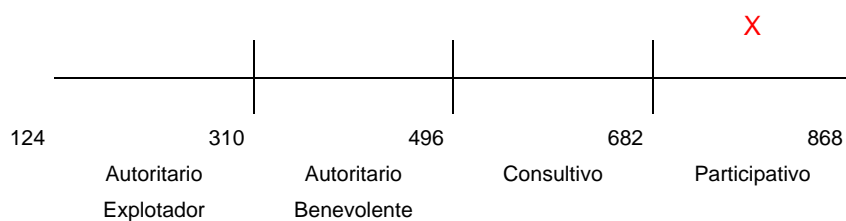
**Gráfico 32. Variable 19**



Dimensión resultados y recompensas	
<b>Variable 20:</b>	El trabajo que las personas realizan de manera eficiente les permite obtener reconocimiento y recompensas.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 33. Variable 20**



Dimensión resultados y recompensas	
<b>Variable 21:</b>	Las personas ejecutan sus funciones y responsabilidades con el propósito de contribuir con eficiencia a los resultados de la organización, lo que les permite distinguirse, tener reconocimiento y promoción de cargo.

Calificación: Satisfactorio

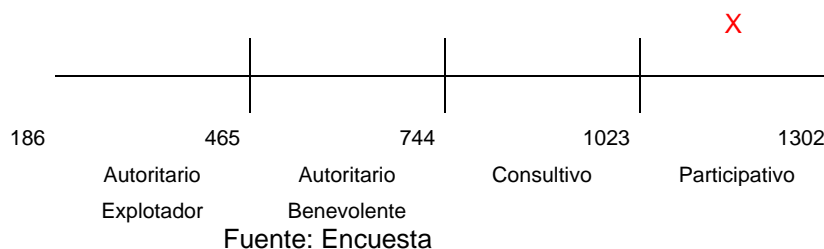
**Gráfico 34. Variable 21**



Dimensión resultados y recompensas	
<b>Variable 22:</b>	La identificación de las personas con los propósitos de la organización y/o de su área de trabajo, los compromete y motiva para un eficiente desempeño.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 35. Variable 22**

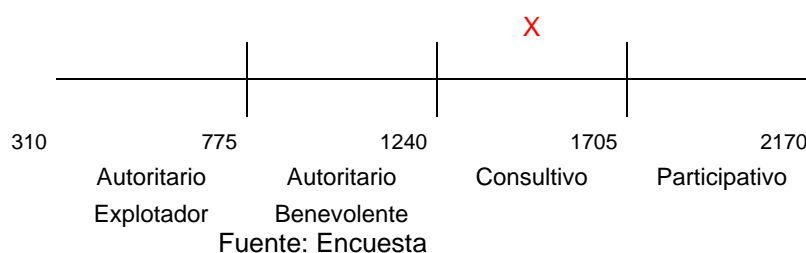


### DIMENSIÓN COOPERACION Y APOYO:

En los procedimientos desempeñados por los colaboradores se percibe un buen nivel de cooperación y apoyo entre el jefe y el empleado, más no el suficiente entre los compañeros de trabajo. Los jefes ofrecen espacios de confianza a sus colaboradores lo cual propicia una mayor interacción en el ambiente laboral diario. El cumplimiento de los objetivos y metas se hace de manera individual o conjuntamente con el líder.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 36. Dimensión cooperación y apoyo**

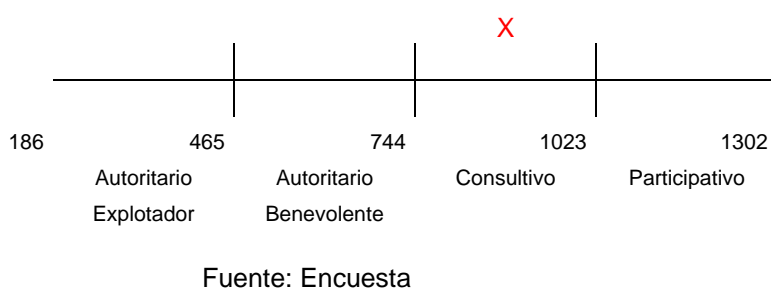


### Dimensión Cooperación y Apoyo

<b>Variable 23:</b>	La calidad de las relaciones interpersonales entre empleados y jefes propicia un ambiente de trabajo satisfactorio que se proyectan en un adecuado nivel de confianza y colaboración.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 37. Variable 23**

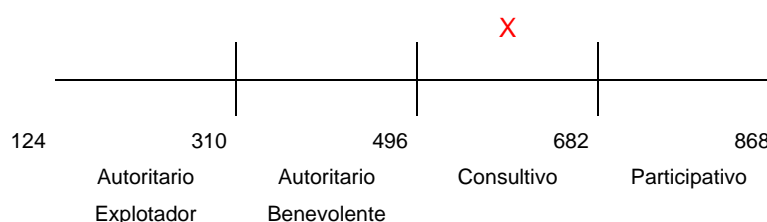




<b>Dimensión Cooperación y Apoyo</b>	
<b>Variable 24:</b>	Las personas pueden establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar dificultades que se presenten en el cumplimiento de sus tareas y en su relación con sus compañeros.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 38.Variable 24**



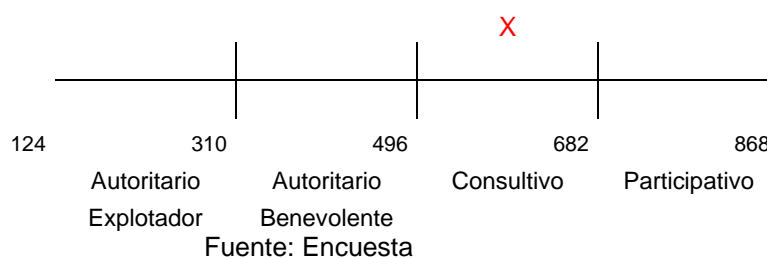
Fuente: Encuesta

### **DIMENSIÓN LIDERAZGO:**

El jefe apoya y brinda confianza a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos tanto personales como empresariales. Existe una baja percepción en cuanto a los esfuerzos que hace la organización para abrir espacios de integración y bienestar social, que refuercen los lazos de compañerismo entre los colaboradores para aumentar los niveles de productividad en equipo.

Calificación: Aceptable

**Gráfico 39.Dimensión liderazgo**



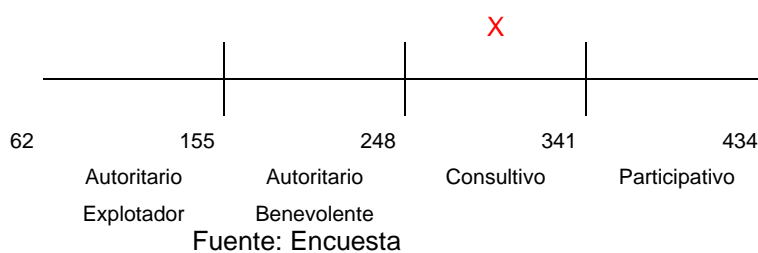
Fuente: Encuesta

<b>Dimensión Liderazgo</b>	
----------------------------	--

<b>Variable 25:</b>	El líder da apoyo, guía y orienta a las personas en su trabajo.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 40. Variable 25**

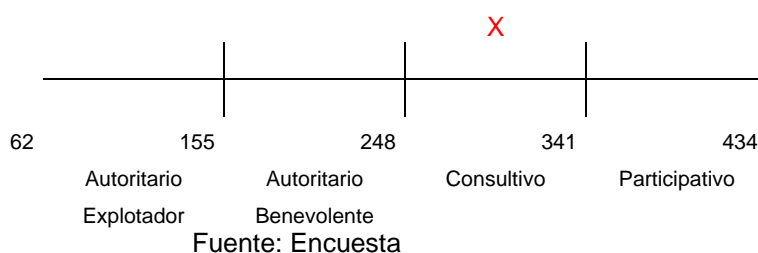


<b>Dimensión Liderazgo</b>	
----------------------------	--

<b>Variable 26:</b>	El líder orienta sus esfuerzos y acciones que permitan el bienestar de las personas en la organización.
---------------------	---

Calificación: Aceptable

**Gráfico 41. Variable 26**



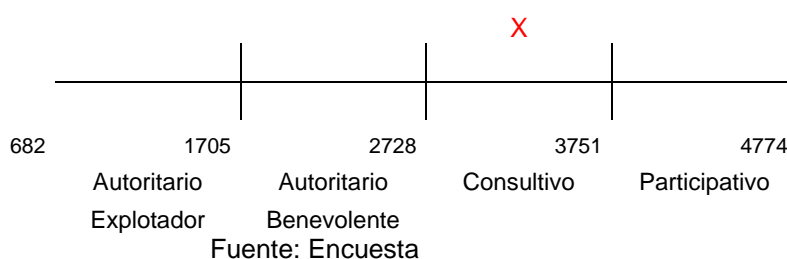
**DIMENSIÓN RELACIONES:**

Las relaciones de trabajo que se generan entre los colaboradores de la empresa son buenas, sin embargo se percibe que estas relaciones carecen de fraternidad y se limitan al ámbito laboral, pues fuera de la empresa no existen

espacios de integración. Esto afecta el logro de las metas de la organización producto de las sinergias.

Calificación: Satisfactorio

#### Gráfico 42. Dimensión relaciones

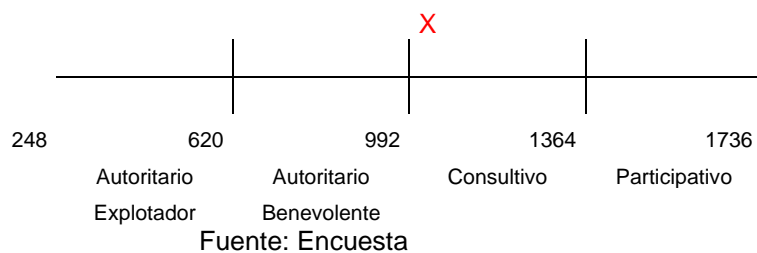


#### Dimensión Relaciones

<b>Variable 27:</b>	La calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo influye en la satisfacción en el trabajo.
---------------------	--

Calificación: No Aceptable

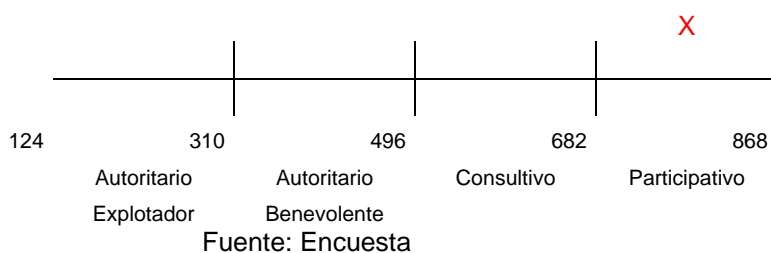
#### Gráfico 43. Variable 27



#### Dimensión Relaciones

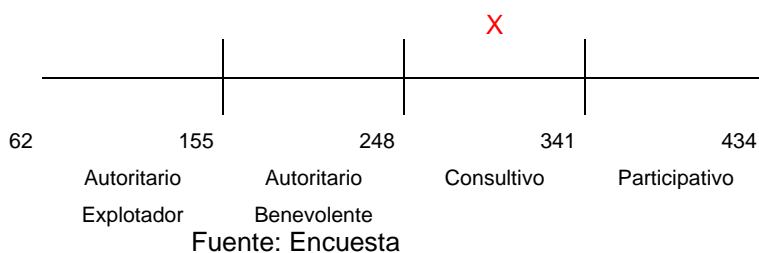
<b>Variable 28:</b>	Las relaciones interpersonales que se caracterizan por la confianza y apoyo entre empleados y superiores determinan ambientes propicios de trabajo.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 44. Variable 28****Dimensión Relaciones**

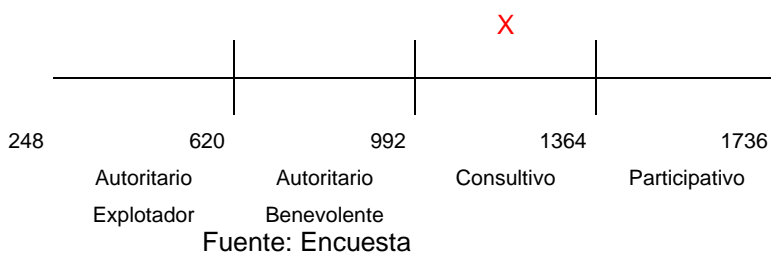
<b>Variable 29:</b>	Las diferencias que resultan en las relaciones entre las personas pueden influir en su comportamiento y desempeño.
---------------------	--

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 45. Variable 29****Dimensión Relaciones**

<b>Variable 30:</b>	Las personas establecen procesos de interacción social de carácter asociativos, colaboran y se ayudan entre sí.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

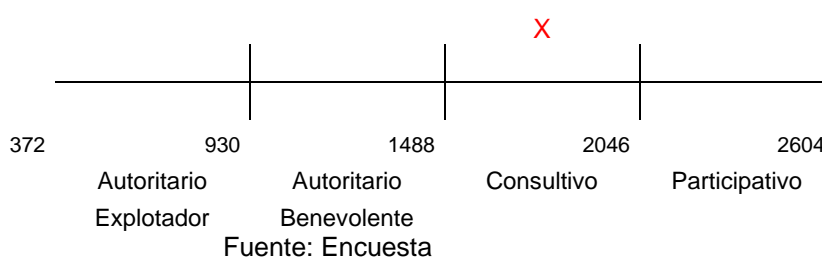
**Gráfico 46. Variable 30**

### DIMENSIÓN RIESGOS:

Las personas se ven limitadas para asumir riesgos y tomar decisiones dado el bajo nivel de autonomía. Los colaboradores poseen buen conocimiento de la Empresa y de las labores que deben desarrollar, les gustaría asumir nuevas responsabilidades que ayuden a reducir la monotonía diaria.

Calificación: Satisfactorio

#### Gráfico 47. Dimensión riesgos

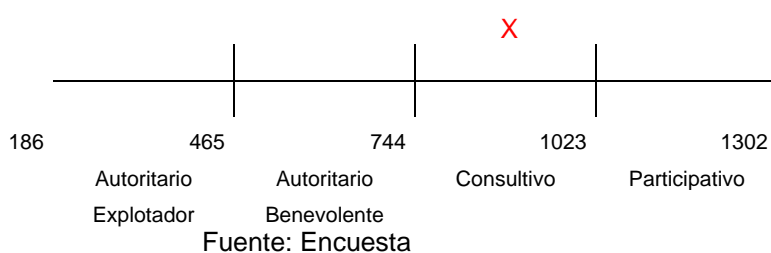


#### Dimensión Riesgos

<b>Variable 31:</b>	Las personas asumen los desafíos y retos propios de su trabajo.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

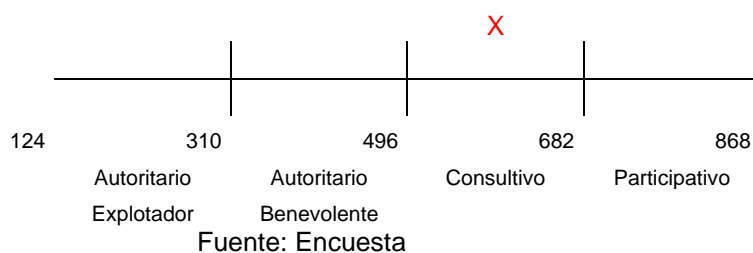
#### Gráfico 48. Variable 31



#### Dimensión Riesgos

<b>Variable 32:</b>	Las personas conocen los objetivos de la empresa.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 49. Variable 32****Dimensión Riesgos**

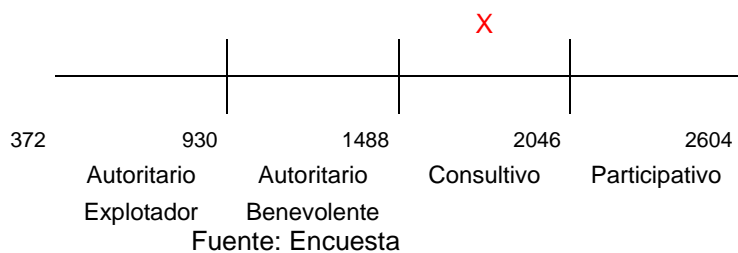
<b>Variable 33:</b>	Las personas esperan reconocimiento de sus jefes y compañeros por los resultados de su gestión.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 50. Variable 33****DIMENSIÓN COMUNICACIÓN:**

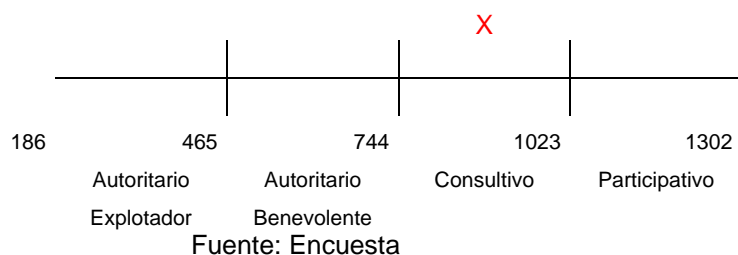
La comunicación de políticas, procedimientos y cambios dentro de la empresa es satisfactoria. Se refleja que se informa constantemente a los colaboradores acerca de estos aspectos, pero se perciben falencias para comunicar los resultados del trabajo cotidiano y para expresar la carencia de autonomía frente a los procedimientos diarios.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 51. Dimensión comunicación****Dimensión Comunicación**

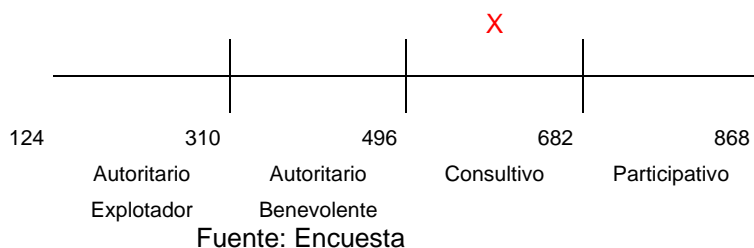
<b>Variable 34:</b>	La organización proporciona información a sus empleados.
---------------------	--

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 52. Variable 34****Dimensión Comunicación**

<b>Variable 35:</b>	La comunicación entre los directivos y empleados se presenta de diferentes maneras de acuerdo con el nivel y estilo de dirección.
---------------------	---

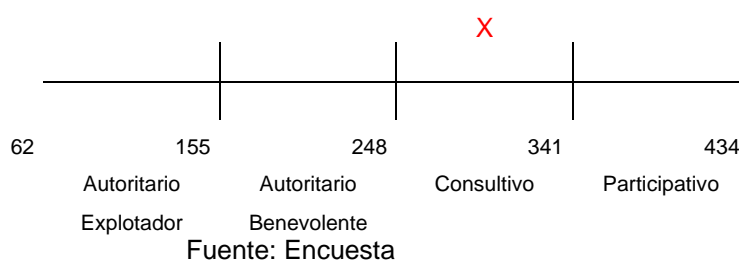
Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 53. Variable 35**

Dimensión Comunicación	
<b>Variable 36:</b>	La calidad de las relaciones interpersonales propicia el acceso y manejo de información.

Calificación: Aceptable

**Gráfico 54. Variable 36**

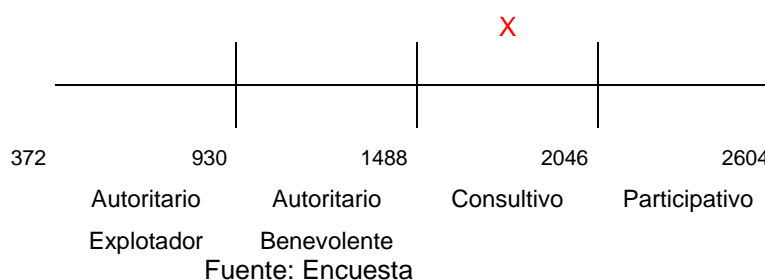


### **DIMENSIÓN CONTROL:**

El control y supervisión del trabajo es adecuado, ya que los colaboradores perciben apoyo más no presión. Los líderes supervisan el trabajo de las personas en lo que les corresponde, sin embargo no abren espacios para el desarrollo del trabajo de manera creativa y diferente a lo cotidiano. Los resultados de la supervisión y control del trabajo no son compartidos por parte de los colaboradores, desaprovechando así espacios para recibir feedback positivo de sus compañeros de trabajo.

Calificación: Aceptable

**Gráfico 55. Dimensión control**

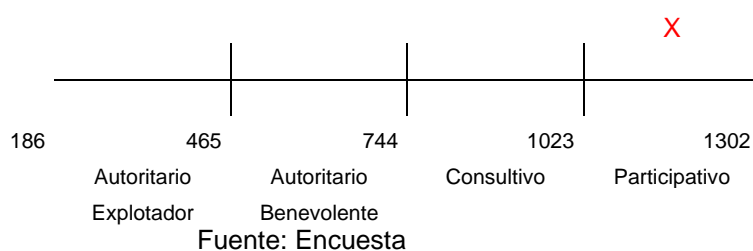




Dimensión Control	
<b>Variable 37:</b>	La organización define la frecuencia con la que se supervisa el desempeño de las personas en su trabajo.

Calificación: Satisfactorio

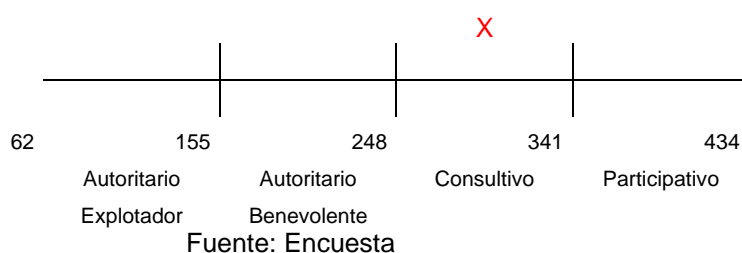
**Gráfico 56. Variable 37**



Dimensión Control	
<b>Variable 38:</b>	Mediante el control los jefes exigen que las personas cumplan con las responsabilidades y tareas de su cargo, así como con los resultados esperados.

Calificación: Aceptable

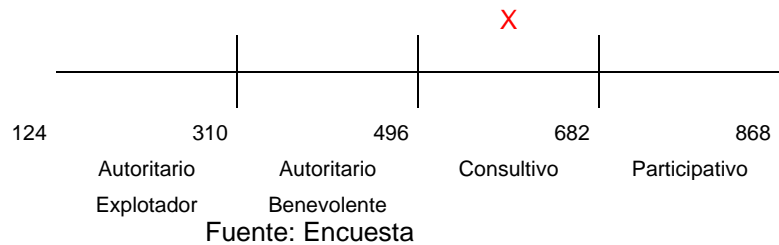
**Gráfico 57. Variable 38**



Dimensión Control	
<b>Variable 39:</b>	El control que los jefes hacen al trabajo permite que las personas conozcan el alcance y resultados del mismo para que, de esta forma, apliquen su capacidad y habilidad para alcanzar mejoras en sus resultados.

Calificación: Aceptable

**Gráfico 58. Variable 39**



**DIMENSIÓN OBSTÁCULOS:**

Los colaboradores sienten pocos obstáculos en el trabajo dentro de la Organización, perciben un buen nivel de apoyo y respaldo de sus jefes lo que les proporciona seguridad y bienestar. Esperan mayor nivel de apoyo por parte de la alta gerencia frente a sus necesidades y expectativas personales.

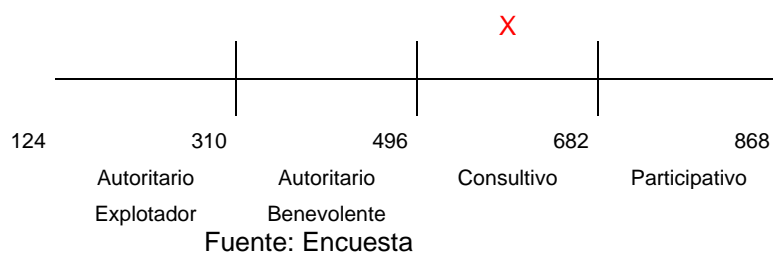
Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 59. Dimensión obstáculos**



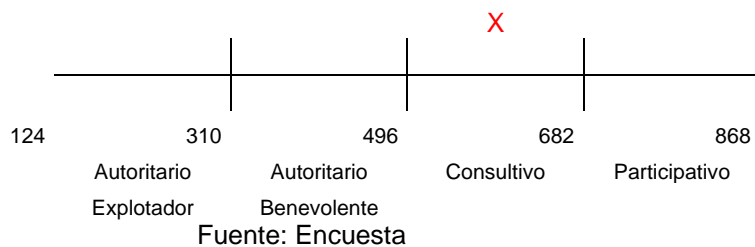
Dimensión Obstáculos	
<b>Variable 40:</b>	La forma como se realiza el seguimiento y control al trabajo de las personas mediante la supervisión, impacta el ambiente de trabajo.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 60. Variable 40****Dimensión Obstáculos**

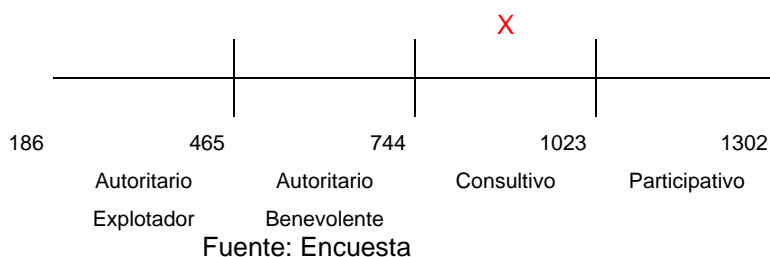
**Variable 41:** La impersonalidad en el proceso de interacción social en la organización limita la forma como las personas dan apoyo y colaboración en el desempeño de su trabajo.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 61. Variable 41****Dimensión Obstáculos**

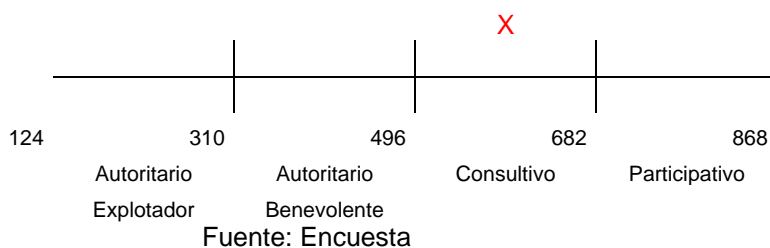
**Variable 42:** La forma como el jefe realiza la supervisión y el control del trabajo de las personas produce sentimientos que afectan su desempeño y satisfacción

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 62. Variable 42****Dimensión Obstáculos**

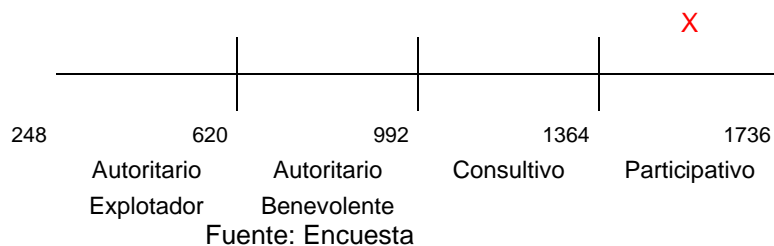
<b>Variable 43:</b>	La motivación que reciben las personas en su trabajo por parte de los directivos afecta el nivel de satisfacción que tienen con relación a la tarea y por pertenecer a la organización.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 63. Variable 43****DIMENSIÓN IDENTIDAD:**

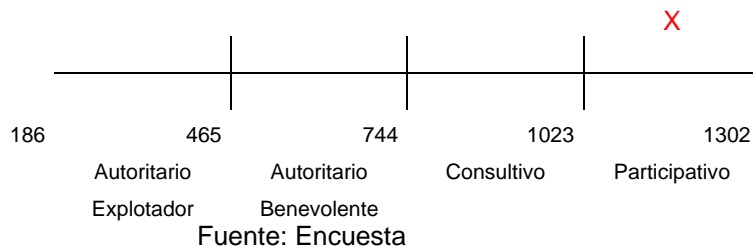
Los colaboradores sienten orgullo y pertenencia en la Organización, ésta les brinda bienestar y seguridad, lo cual genera compromiso y ganas de ocupar mejores posiciones. Perciben a la empresa como sólida y reconocida por la sociedad lo cual influye en su desempeño.

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 64. Dimensión identidad****Dimensión Identidad**

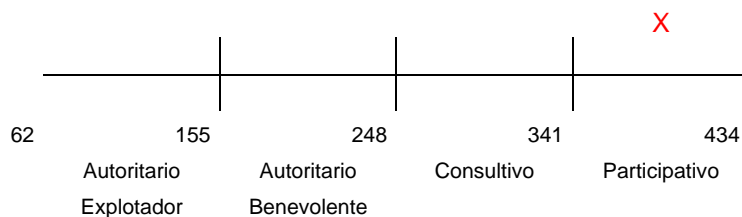
<b>Variable 44:</b>	Los factores motivacionales impactan el nivel de satisfacción de las personas, que manifiestan su satisfacción y gusto con su trabajo y el medio laboral.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 65. Variable 44****Dimensión Identidad**

<b>Variable 45:</b>	El reconocimiento y valoración del trabajo de las personas los hacen sentir importantes para la organización.
---------------------	---

Calificación: Satisfactorio

**Gráfico 66. Variable 45**

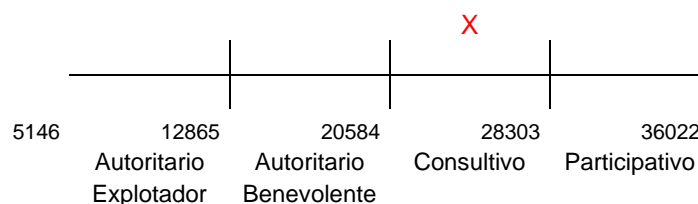
### 7.1.1 Resultado Total Clima Organizacional Bayer SAC

El clima organizacional actual de Bayer SAC, según lo planteado por Likert es de tipo Consultivo en el cual existe confianza entre los colaboradores y los líderes, las personas tienen autonomía para tomar decisiones de manera muy limitada, en donde la palabra final está en manos del líder y existe cierto nivel de delegación.

Es un clima abierto y favorable, sin embargo se debe trabajar para reforzar las relaciones interpersonales de los colaboradores, lo cual mejorará sustancialmente el trabajo en equipo y las redes sociales de apoyo de cada persona.

Se debe dar mayor empoderamiento a los colaboradores, pues sienten poca autonomía en sus círculos de influencia laboral. Piden que la gerencia les dé más participación en las decisiones que afectan a toda la organización.

#### Gráfico 67. Resultado total clima organizacional Bayer SAC



Fuente: Encuesta

## 7.2 HOMOLOGACIÓN DE DIMENSIONES *GREAT PLACE TO WORK* E IMCOC

A continuación se presentan las dimensiones de la metodología *Great Place to Work* relacionadas con la encuesta IMCOC. Este análisis es necesario para determinar posteriormente las brechas existentes en las percepciones de la gente antes y después de la fusión:

**Tabla 9. Dimensión Credibilidad**

<b>DIMENSIÓN GPW</b>	<b>DIMENSIÓN IMCOC RELACIONADA</b>
<b>Credibilidad</b>	Liderazgo Toma de Decisiones Control Comunicación Estructura

Fuente: Investigadoras

La dimensión Credibilidad mide básicamente el estilo de liderazgo en la Compañía, muestra la inteligencia emocional de los líderes, toma en cuenta las destrezas interpersonales y la sabiduría práctica<sup>64</sup>. Las dimensiones del instrumento IMCOC que se relacionan con Credibilidad son: Liderazgo, toma de decisiones, control, comunicación y estructura.

La credibilidad de los líderes se basa en la claridad de los procesos y políticas establecidos en la Compañía, que les permite ejercer su rol con transparencia, buscando la equidad y justicia en sus decisiones. Su estilo de comunicación influye en la productividad de los colaboradores, y hace que lo perciban como una persona honesta, interesado en el bienestar de las personas; es decir, logra credibilidad y asertividad.

La dimensión estructura se refiere a: “La estructura de la organización formaliza propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología”<sup>65</sup>. De acuerdo con esto, la relación existente entre la dimensión

<sup>64</sup> *Ibíd.*, p. 5

<sup>65</sup> MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. P. 131

Credibilidad y Estructura se da en la forma como los líderes definen, estructuran, ejecutan y comunican metas, funciones y roles dentro de la organización, lo cual refleja la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, y en consecuencia genera o no credibilidad ante sus colaboradores.

**Tabla 10. Dimensión Respeto**

DIMENSIÓN GPW	DIMENSIÓN IMCOC RELACIONADA
Respeto	Responsabilidad

El Respeto se manifiesta a través de la calidad en los procesos y consideración frente a la dignidad humana.<sup>66</sup> En el instrumento IMCOC “la responsabilidad de las personas se relaciona con la forma como ejercitan la autoridad y el poder que le confiere el cargo...”<sup>67</sup>

Por ende, el respeto se ve reflejado en la libertad que se confiere a las personas para ejercer sus labores, proyectos y obligaciones diarias de una manera innovadora y creativa, permitiendo que utilicen al máximo sus capacidades. De igual forma, se observa a través de la manera en que las personas actúan dentro de su cargo y ejercen el impacto que les confiere su rol dentro de la Compañía, teniendo en cuenta como principal valor el respeto a los colaboradores que son sus pares o están a su cargo.

<sup>66</sup> *Ibíd.*, p. 5

<sup>67</sup> MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. P. 132



**Tabla 11. Dimensión Imparcialidad**

DIMENSIÓN GPW	DIMENSIÓN IMCOC RELACIONADA
<b>Imparcialidad</b>	Liderazgo Resultados y Recompensas Toma de Decisiones

Fuente: Investigadoras

Para la metodología GPW la Imparcialidad se refleja en los procesos y compromiso con la equidad.<sup>68</sup> La manera en que los líderes consideran que cada persona en su individualidad es importante para la organización y en consecuencia toma decisiones acertadas y justas, teniendo en cuenta los resultados de cada equipo y cada persona para asignar las recompensas son los aspectos relevantes para que definir la dimensión imparcialidad.

**Tabla 12. Dimensión Camaradería**

DIMENSIÓN GPW	DIMENSIÓN IMCOC RELACIONADA
<b>Camaradería</b>	Relaciones Cooperación y Apoyo Trabajo en Equipo Comunicación

Fuente: Investigadoras

La Camaradería es entendida como la “inteligencia emocional de los grupos, que toma en cuenta las destrezas interpersonales y la sabiduría práctica”<sup>69</sup> La comunicación, relaciones interpersonales, cooperación y apoyo entre las miembros de la Empresa son las piezas clave para lograr camaradería, trabajo en equipo y sinergias. Las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo

<sup>68</sup> GREAT PLACE TO WORK. Op. Cit. P. 5

<sup>69</sup> *Ibíd.*, p. 5

producen motivación, mejoran el ambiente de trabajo y aumentan la productividad del trabajo en equipo.

**Tabla 13. Dimensión Orgullo**

DIMENSIÓN GPW	DIMENSIÓN IMCOC RELACIONADA
Orgullo	Identidad

Fuente: Investigadoras

Los sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización y hacia su imagen corporativa son entendidos como Orgullo. Para el IMCOC el sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización, la satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea; además de la valoración que perciben de su trabajo<sup>70</sup> es entendido como Identidad.

La identidad u orgullo generan en las personas satisfacción por estar en la organización y un mayor sentido de pertenencia. Muestran gusto por con su trabajo y su medio ambiente laboral.

**Tabla 14. Dimensión Aprendizaje Organizacional**

DIMENSIÓN GPW	DIMENSIÓN IMCOC RELACIONADA
Aprendizaje Organizacional	Cooperación y apoyo Liderazgo Relaciones Riesgos Trabajo en equipo

Fuente: Investigadoras

<sup>70</sup> MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. P. 132

El Aprendizaje Organizacional se refiere a la oportunidad que se ofrece a las personas para aprender de sus labores actuales, de la organización en general y de nuevos procesos. En este aprendizaje juegan un valioso papel los líderes, los equipos de trabajo y las relaciones que cada persona establezca con grupos informales para apoyar su aprendizaje diario y futuro.

La dimensión Riesgos es una parte del proceso de Aprendizaje Organizacional, en cuanto mide el interés de la organización por animar a las personas a intentar nuevas formas de hacer el trabajo diario, a arriesgarse y aprender, aunque sea de los errores.

### **7.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

A través de la comparación de los resultados de las dos encuestas, la de Schering Colombiana S. A. y la de Bayer SAC, se identifican los factores que mostraron variación de una investigación a otra.

Tabla 15. Factores Críticos de Clima Organizacional

DIMENSIÓN GPW	CALIFICACIÓN	DIMENSIÓN IMCOC RELACIONADA	CALIFICACIÓN
<b>Credibilidad</b>	<b>Media</b>	Liderazgo Toma de Decisiones Control Comunicación Estructura	Aceptable Aceptable Aceptable Satisfactorio Satisfactorio
<b>Respeto</b>	<b>Alta</b>	Responsabilidad	Aceptable
<b>Imparcialidad</b>	<b>Media</b>	Liderazgo Resultados y Recompensas Toma de Decisiones	Aceptable Satisfactorio Aceptable
<b>Camaradería</b>	<b>Alta</b>	Relaciones Cooperación y Apoyo Trabajo en Equipo Comunicación	Satisfactorio Satisfactorio Satisfactorio Satisfactorio
<b>Orgullo</b>	<b>Alta</b>	Identidad	Satisfactorio
<b>Aprendizaje Organizacional</b>	<b>Media</b>	Cooperación y apoyo Liderazgo Relaciones Riesgos Trabajo en equipo	Satisfactorio Aceptable Satisfactorio Satisfactorio Satisfactorio

Fuente: Investigadoras

Enmarcados en rojo se identifican las dimensiones que obtuvieron una calificación más alta en la encuesta actual con respecto a la encuesta de Schering Colombiana. Con color azul se observan las dimensiones que disminuyeron en su percepción en comparación con la encuesta de Schering.

El factor que mostró mejoría de la encuesta realizada en Schering a la realizada en Bayer SAC es:

- Aprendizaje Organizacional / Riesgos y Obstáculos

La dimensión en la que se observó que la fusión impactó negativamente es:

- Respeto / Responsabilidad

A continuación se analizará al detalle el impacto que tuvo la fusión en el aumento o disminución de estos factores.

#### **7.4 ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA FUSIÓN DE SCHERING COLOMBIANA Y BAYER**

En las grandes empresas multinacionales se observa un alto nivel de control por parte del nivel gerencial dado el volumen de las operaciones y las leyes de cumplimiento corporativo que vienen de Casa Matriz. Esta es una de las principales razones por las que los colaboradores, tanto en la antigua Schering como actualmente en Bayer SAC, sienten que no tienen la suficiente autonomía para desarrollar de formas diferentes su trabajo diario.

A pesar de lo anterior, la percepción del líder dentro de la Organización era y sigue siendo positiva, se le percibe como un apoyo y punto de contacto para resolver problemas del cotidiano y para apalancar el cumplimiento de las metas corporativas. Es una persona que inspira a sus colaboradores y brinda confianza.

Hay que recordar el origen de las dos Compañías para analizar el estilo de liderazgo de nivel directivo, tanto Schering en su época como Bayer actualmente, son compañías alemanas, en donde si bien se es estricto en el

cumplimiento de las metas organizacionales, se da gran importancia al bienestar del colaborador. Esto se observa claramente en la investigación, por tal motivo se puede afirmar que la fusión no tuvo influencia, ni positiva ni negativa, en la dimensión relacionada con el liderazgo.

La imagen corporativa y reconocimiento de las organizaciones influyen en el sentimiento de orgullo e identidad que sus colaboradores desarrollan. Por tal motivo, al ser tanto Schering Colombiana S.A. como Bayer S. A., dos laboratorios farmacéuticos reconocidos por la sociedad como empresas altamente comprometidas con la salud de las personas, se genera un sentido de pertenencia importante en sus trabajadores, aspecto que no se ha visto afectado por la fusión entre las dos compañías.

Uno de los aspectos impactados negativamente después de la fusión es el respeto. Este factor fue influenciado por los siguientes factores:

- Participación en la toma de decisiones
- Autonomía
- Ejercicio del poder

Como se mencionó en el análisis de cada dimensión, las personas perciben que desarrollarían mejor su labor si tuvieran mayor autonomía en las decisiones relacionadas con su trabajo y más participación en las decisiones adoptadas por la empresa.

En Schering Colombiana S.A. se observaba mayor autonomía que en Bayer SAC, debido al menor tamaño de la organización que permitía menos control por parte de la organización<sup>71</sup>. Además la toma de decisiones era más participativa que en Bayer debido al estilo paternalista de la organización, en

---

<sup>71</sup> Si bien existían políticas en Schering, no eran tantas como en Bayer y las personas eran más flexibles en su cumplimiento.

donde se pensaba mucho más en la gente, llevando a que los jefes hicieran a sus colaboradores partícipes de las decisiones importantes.

La baja autonomía es una consecuencia de la estructura organizacional y del ejercicio del poder dentro de la empresa. Por su tamaño, Bayer es una Compañía piramidal con varios niveles gerenciales, lo cual genera que haya muchos jefes, quienes si bien apoyan y brindan confianza a sus colaboradores para el cumplimiento de los objetivos empresariales, no muestran mayor interés por su desarrollo profesional brindándoles autonomía y empoderándolos para que sean capaces de asumir nuevas responsabilidades.

Bayer SAC es percibida como una organización que tiene un mayor nivel de aprendizaje organizacional, esto se debe al tamaño de la Empresa y al nivel de globalización de sus procesos, lo que hace que las personas interactúen frecuentemente con gente de otros países y estén en constante aprendizaje. El trabajo en equipo y las relaciones interpersonales influyen positivamente en este aprendizaje. Sin embargo, en cuanto al liderazgo existe una baja percepción acerca de los esfuerzos que hace la organización para abrir espacios de integración y bienestar social, que refuercen los lazos de compañerismo entre los colaboradores para aumentar los niveles de productividad en equipo.

En referencia al aprendizaje organizacional, Schering Colombiana era una Compañía donde los procesos eran locales, poco se conocía de las prácticas de la empresa en otros países, el nivel de conocimiento en las áreas de especialización debía ser mayor y ante los errores muchas veces no se buscaba un espacio de aprendizaje sino más bien de castigo.

Para terminar, en cuanto a la dimensión camaradería, se podría decir que esta es una de las dimensiones que se mantiene constante después de la fusión, sin embargo uno de los factores analizados en la encuesta de Bayer SAC puntuó

No Aceptable y es la relacionada con la calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y su influencia en la satisfacción en el trabajo. Este es un aspecto muy importante en el desarrollo del trabajo en equipo e incluso en el trabajo individual, pues es necesario el crear redes sociales de apoyo en las cuales se puedan apalancar para comunicar sus inquietudes, resolver dudas y enriquecer su trabajo.



## 8. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Como primer paso de la propuesta de intervención se plantea la divulgación de los resultados obtenidos con la encuesta IMCOC a cada subárea de Bayer SAC. Esto es importante también, para lograr el compromiso de la gente con la propuesta de intervención que se plantea a continuación:

1. Diseño de planes de carrera y planes de sucesión que involucren a las personas con potencial de Bayer SAC, con los cuales se busca dinamizar la estructura de la organización, aumentar la productividad, reducir la monotonía en el trabajo, crear mejores líderes que proporcionen mayor autonomía teniendo en cuenta las competencias de las personas, y en consecuencia mejorar el ambiente en la organización.
2. Incluir a estos colaboradores identificados con alto potencial en un programa de desarrollo de habilidades gerenciales, para cerrar las brechas identificadas y llevarlos en el mediano plazo a ocupar cargos de mayor responsabilidad.
3. Construir un plan interno de generación de confianza, que involucre a todas las personas que componen Bayer SAC y las comprometa con su propio mejoramiento.

A continuación se muestra en detalle el desarrollo de la propuesta de intervención:

### 8.1 DISEÑO DE PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESION

Para desarrollar los planes de sucesión se tuvo en cuenta el modelo planteado por Chiavenato, quien los define como “la representación visual de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura en la organización”<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Mac. Graw Hill. 2002. p.69

El empleado es clasificado dentro de tres alternativas:

A: Empleado listo para promoción

B: Empleado que requiere mayor experiencia en el cargo actual

C: Empleado con sustituto ya preparado<sup>73</sup>

También se identifica el desempeño de acuerdo con la siguiente escala, manejada en el proceso de gerencia del desempeño (Performance Management Process) de Bayer SAC:

1. Sobresaliente
2. Excede las expectativas
3. Satisface completamente las expectativas
4. Parcialmente cumple expectativas
5. Problemático

“Cada rectángulo del organigrama de sustitución presenta el nombre y la edad del empleado en el segmento superior y, en el segmento inferior, el nombre de los posibles sustitutos, con nombres y edades, antecedidos por la clasificación de promoción y evaluación de desempeño.”<sup>74</sup> Cabe destacar que por conservar la confidencialidad de la empresa los nombres han sido cambiados.

Los cargos definidos como críticos para Bayer SAC, entendiéndose por crítico que la falta del ocupante de esta posición afecta directa o indirectamente los resultados económicos del negocio, fueron:

- Gerente de Finanzas
- Gerente de Contabilidad
- Gerente de Recursos Humanos

---

<sup>73</sup> *Ibíd.*, p. 69

<sup>74</sup> CHIAVENATO. *Op. cit.*, p. 69

Para la elaboración de los planes de desarrollo que se presentarán más adelante, se tuvieron en cuenta las once competencias de liderazgo Bayer SAC<sup>75</sup>:

- **Buscar Información:** Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre servicios, temas o personas. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades, o información que pueda ser útil en el desarrollo de su trabajo o en el futuro.
- **Desarrollarse a sí mismo y a otros:** Implica el interés por desarrollarse para ser líder de área de responsabilidad, comprendiendo sus fortalezas y debilidades para lograr superar los obstáculos que se le presentan. Así mismo el fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional.
- **Identificarse con la organización:** Es la decisión de orientar los propios intereses hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.
- **Influir estratégicamente:** Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas sobre distintas acciones y crear en ellos una

---

<sup>75</sup> HAY GROUP. Competencias de Liderazgo Bayer SAC. 2006. P. 5

impresión concreta para conseguir que se hagan las cosas de la manera que se ha contemplado.

- **Interdependencia: Implica** trabajar en colaboración con otros, pensar en equipo y como una sola Bayer, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva con otras áreas o negocios de Bayer. Significa actuar como miembros de un equipo, demostrando un alto grado de compromiso con otros a lo largo de la corporación para alcanzar metas compartidas.
- **Liderar y dirigir personas y equipos:** Es la capacidad de dirigir personas o equipos de trabajo, a través de la dirección y retroalimentación. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo, con ejemplo, coraje y decisión. Implica “decir a los demás lo que tienen que hacer”; confronta a su gente y hacerlos responsables de su desempeño en la organización.
- **Orientarse a las aspiraciones del cliente:** Es el deseo de satisfacer las aspiraciones reales del cliente / mercado, implica la comprensión de éstas a través de mecanismos como la retroalimentación directa, la comunicación con diferentes partes logrando anticiparse a sus expectativas. Implica esforzarse por conocer el negocio y la competencia, ir más allá de su propio sector o industria y tomar acciones para convertirse en el único proveedor y crear una cultura sostenible a largo plazo.
- **Orientarse al logro / resultados:** Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos para asegurar la sostenibilidad de los resultados. Implica cumplir con los compromisos con velocidad y con calidad esperada en la entrega, sobrepasando los obstáculos y retos

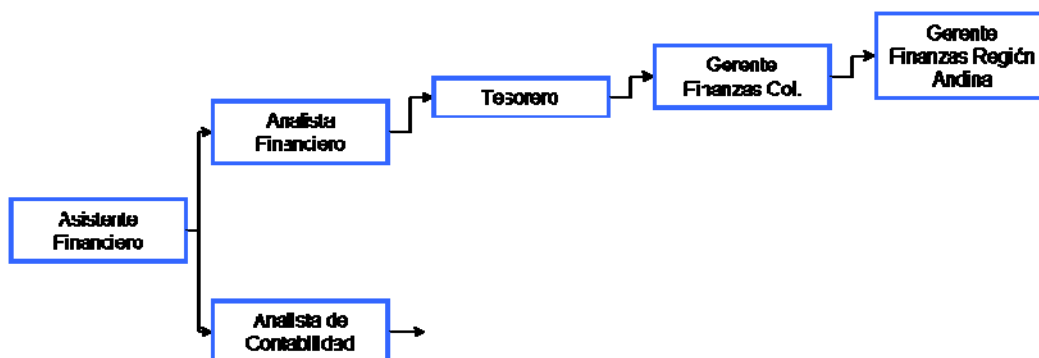
que se le presenten. Implica la capacidad de identificar oportunidades de mejora, tomar acción y contribuir para mejorar los resultados. Constantemente redefine sus propios estándares de excelencia, preguntándose acerca de los que es posible y sumiendo importantes riesgos para expandir horizontes del negocio.

- **Pensar estratégicamente:** Es la capacidad de analizar una situación identificando sus distintos componentes y su relación con el negocio, mirándola desde una óptica total con el fin de plantear diferentes conclusiones novedosas. Implica la capacidad de retar las situaciones pre-establecidas para explorar nuevas oportunidades y sinergias.
- **Simplificar la complejidad:** Es la capacidad para comprender el ambiente laboral con sus estructuras, procesos, sistemas y relaciones para disminuir o eliminar obstáculos que no generen valor y que agregan complejidad al proceso de toma de decisiones. Implica la capacidad de manejar el nivel de complejidad que es inevitable e identificar aquellas personas que deben ser involucradas para la toma de decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre éstas.
- **Vivir los valores de Bayer:** Es la cualidad personal de comportarse de acuerdo con los valores de Bayer: actuando con altos estándares de excelencia, mostrando preocupación por sus *stakeholders*, asumiendo responsabilidad por sus actos y resultados, valorando las diferentes personas y sus perspectivas con el fin de garantizar una sostenibilidad de los resultados en el largo plazo.

Estas competencias se miden en la escala de 1 a 5, siendo 1 el nivel más básico de evidencia de la competencia y 5 el más alto.

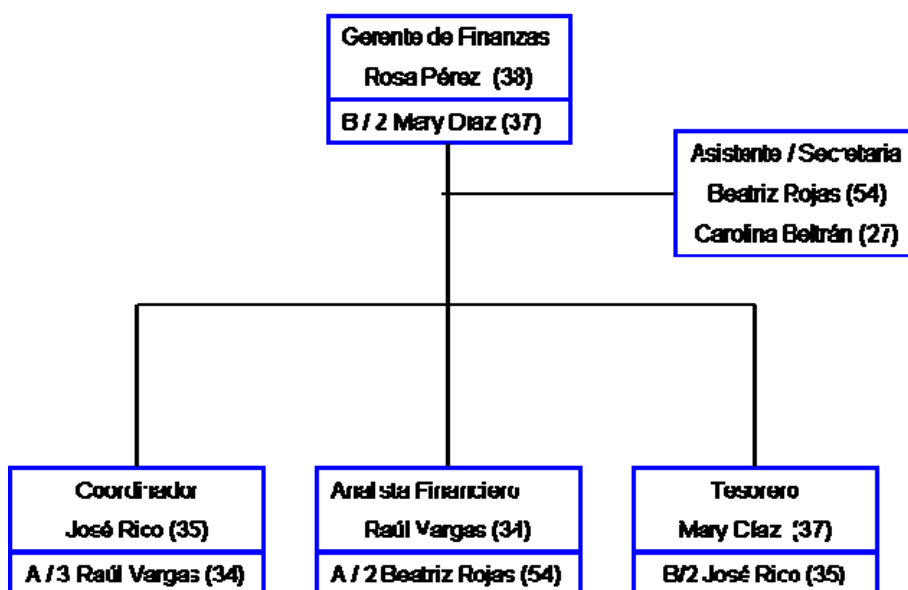
- FINANZAS

Figura 2. Plan de Carrera Finanzas

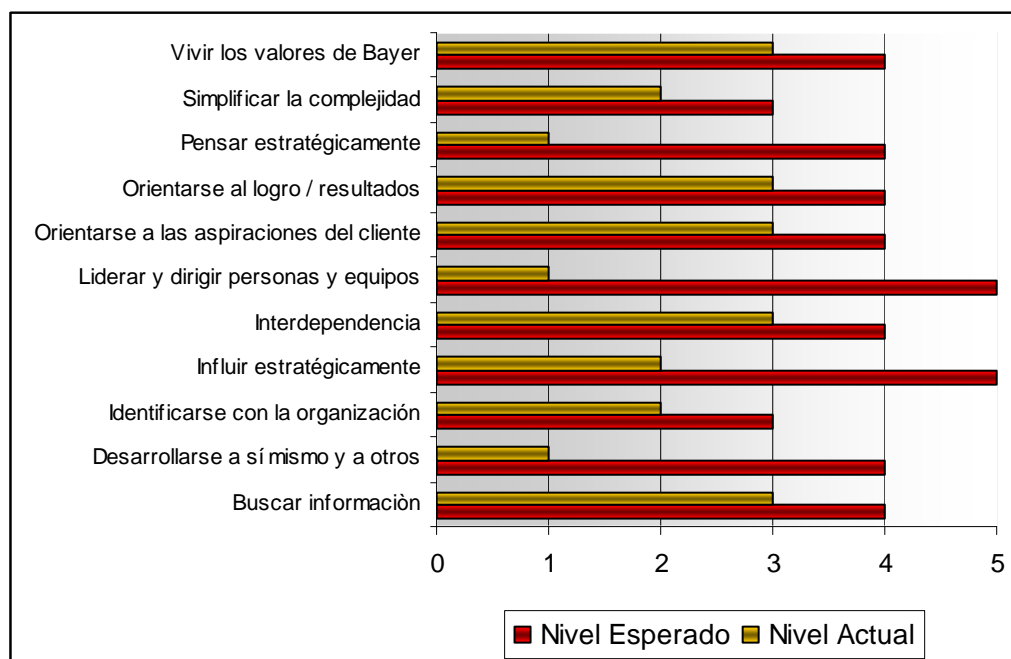


Fuente: Investigadoras

Figura 3. Plan de Sucesión Finanzas



Fuente: Investigadoras

**Gráfico 68. Nivel de Competencias Finanzas**

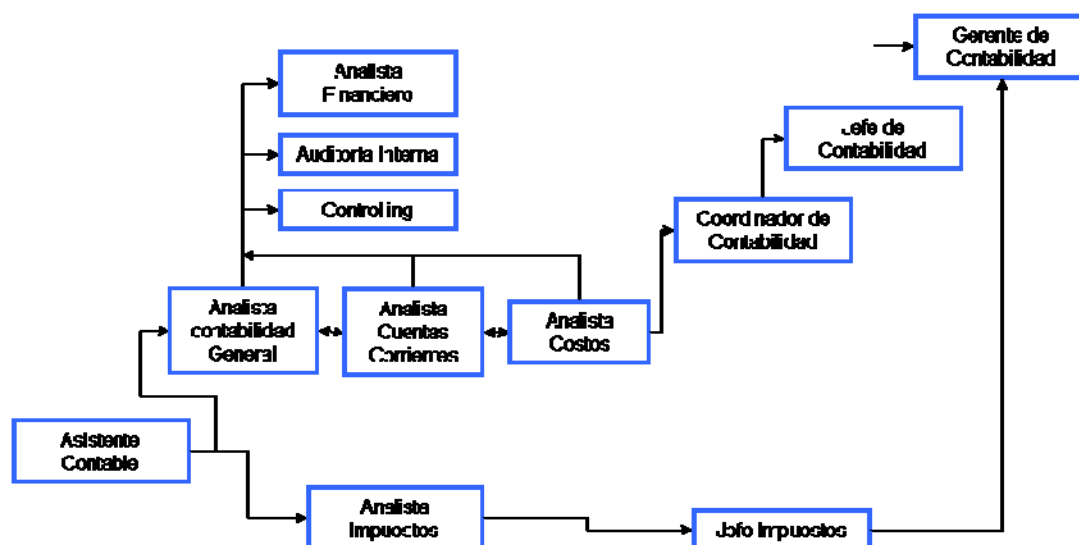
Fuente: Investigadoras

En el gráfico 68 se muestra el nivel esperado de competencias para el cargo de Gerente de Finanzas y el nivel actual en el que se encuentra el más cercano sucesor, es decir la Tesorera.

Para llevar a la Tesorera Mary Díaz a ocupar la posición de Gerente de Finanzas se debe plantear un plan de desarrollo a cuatro años, tiempo en el cual se debe trabajar sobre las competencias de: Desarrollarse a sí mismo y a otros, Liderar y dirigir personas y equipos y Pensar estratégicamente. Es necesario incluirla en una capacitación que refuerce su liderazgo, dado que en este momento no tiene personal a cargo y esto puede ser algo nuevo para ella. Se sugiere también un programa de coaching.

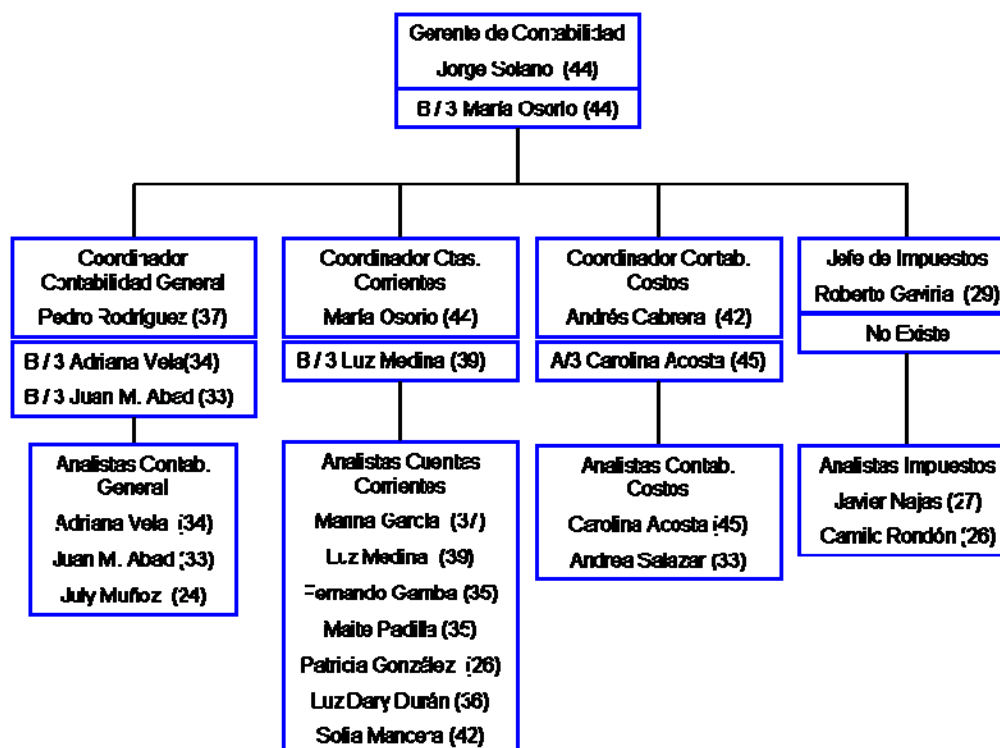
- CONTABILIDAD

Figura 4. Plan de Carrera Contabilidad



Fuente: Investigadoras

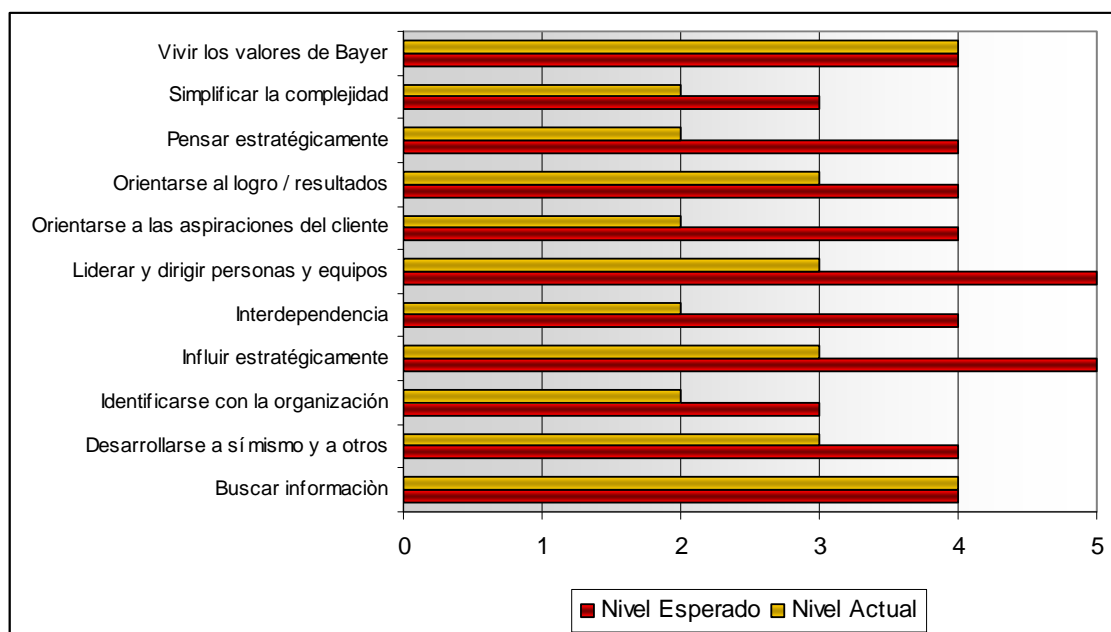
Figura 5. Plan de Sucesión Contabilidad





Fuente: Investigadoras

### Gráfico 69. Nivel de Competencias Contabilidad



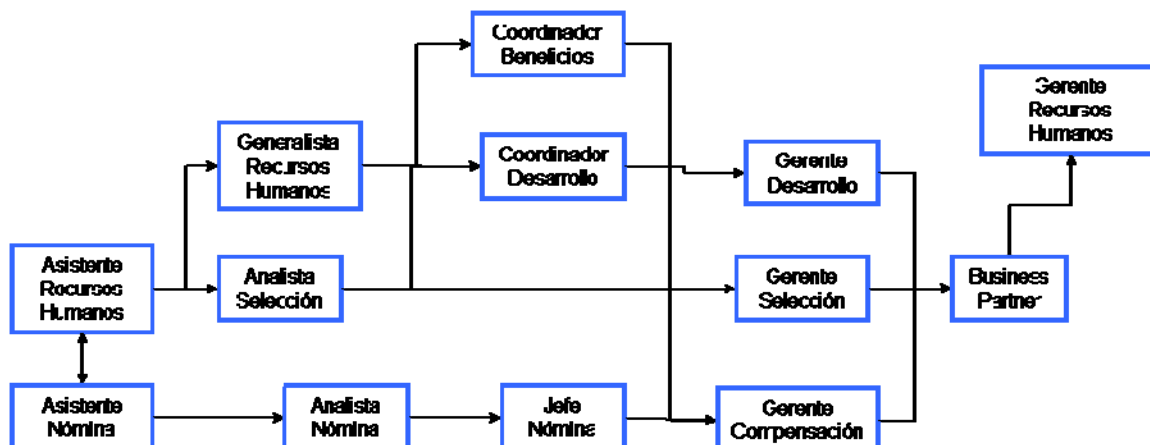
Fuente: Investigadoras

En el gráfico 69 se muestra el nivel esperado de competencias para el cargo de Gerente de Contabilidad y el nivel actual en el que se encuentra el más cercano sucesor, es decir la Coordinadora de Cuentas Corrientes.

Para llevar a la Coordinadora de Cuentas Corrientes María Osorio, a ocupar la posición de Gerente de Contabilidad se debe plantear un plan de desarrollo de dos a tres años. Es necesario que se le permita rotar por las diferentes coordinaciones del área de Contabilidad para que refuerce sus competencias técnicas en cuanto a contabilidad general, impuestos y costos. Se deben desarrollar las competencias de influir estratégicamente y liderar personas, por lo cual sería conveniente incluirla en un Programa de Desarrollo Directivo. Por último, es conveniente incrementar su relación con los grupos de interés como instituciones del gobierno (DIAN, Superintendencia Financiera, etc) y nivel directivo de Bayer.

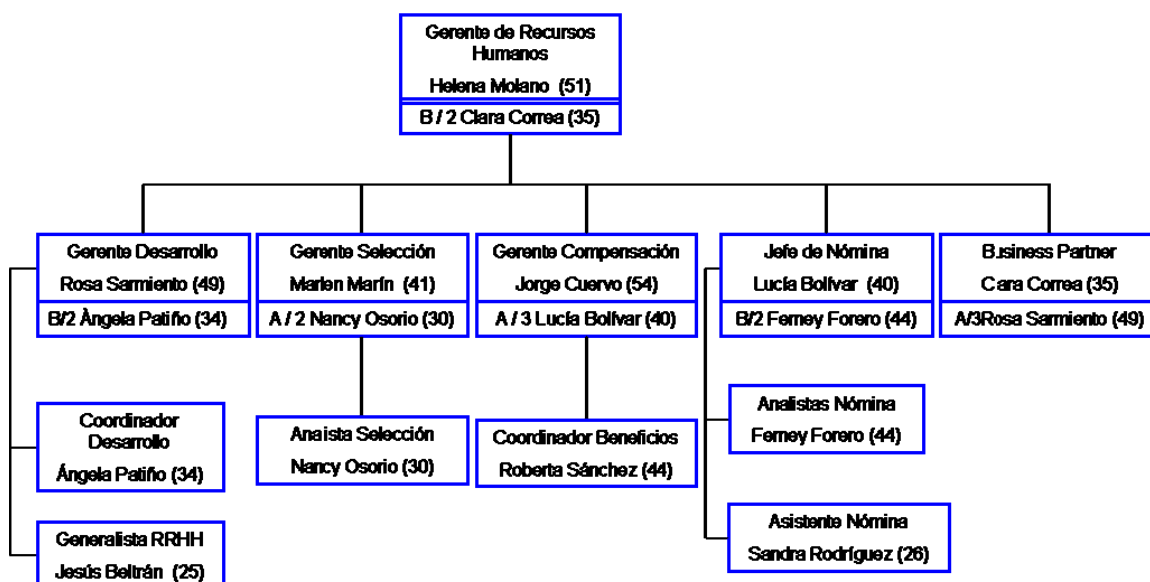
- RECURSOS HUMANOS

Figura 6. Plan de Carrera Recursos Humanos

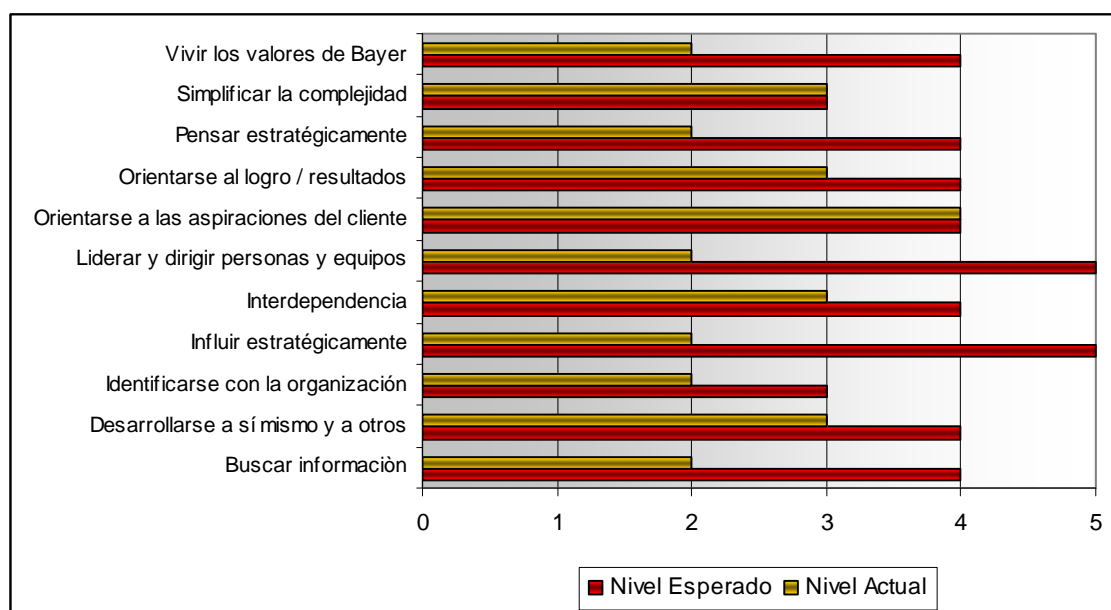


Fuente: Investigadoras

Figura 7. Plan de Sucesión Recursos Humanos



Fuente: Investigadoras

**Gráfico 70. Nivel de Competencias Recursos Humanos**

Fuente: Investigadoras

En el gráfico 70 se muestra el nivel esperado de competencias para el cargo de Gerente de Recursos Humanos y el nivel actual en el que se encuentra el más cercano sucesor, es decir la *Business Partner*<sup>76</sup>.

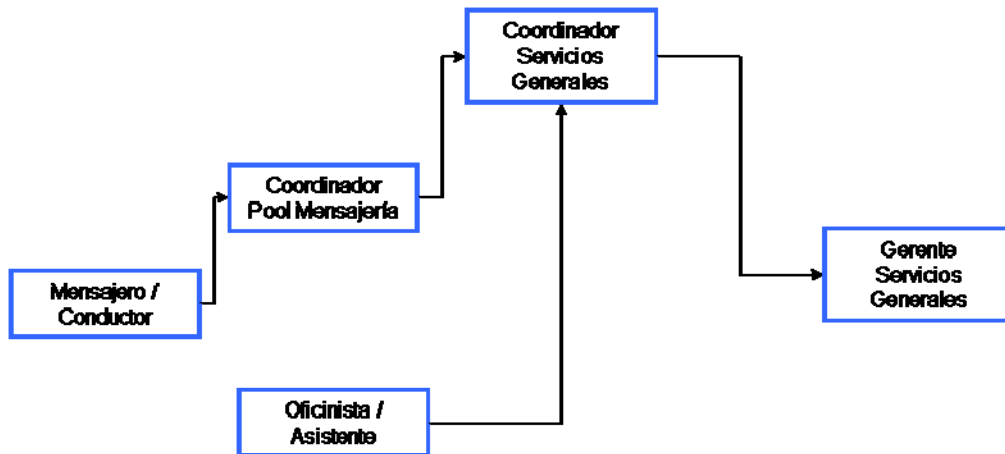
Para llevar a la *Business Partner* Clara Correa, a ocupar la posición de Gerente de Recursos Humanos se debe plantear un plan de desarrollo de cinco años. Se requiere un programa de *Mentoring*<sup>77</sup> con la actual Gerente de Recursos Humanos, se requiere proporcionar un mayor conocimiento de los negocios de Bayer, que apunte a desarrollar las competencias: Buscar información e influir estratégicamente. Es necesario también, la participación en un programa de liderazgo y coaching que le permita reforzar la competencia de liderar y dirigir personas y equipos, la cual es necesaria tanto para el manejo del personal a su cargo como para la relación con los diversos equipos de los negocios.

<sup>76</sup> Business Partner quiere decir en español socio del negocio. En el ámbito Bayer este rol se asimila al de un gerente de Recursos Humanos pero encargado de atender sólo uno de los negocios de Bayer.

<sup>77</sup> En el contexto de Bayer S.A. el programa de Mentoring se da cuando un líder de alto nivel transmite sus conocimientos y experiencias a un ejecutivo junior durante un lapso de tiempo de por lo menos un año.

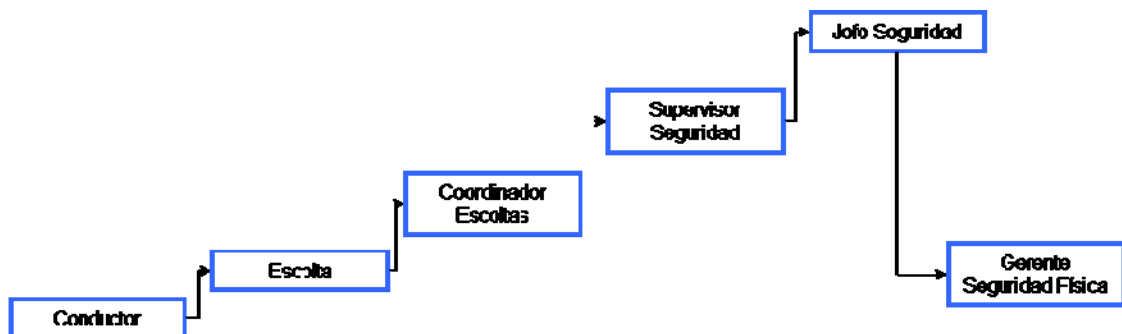
- PLAN DE CARRERA DEMÁS ÁREAS

Figura 8. Plan de Carrera Servicios Generales



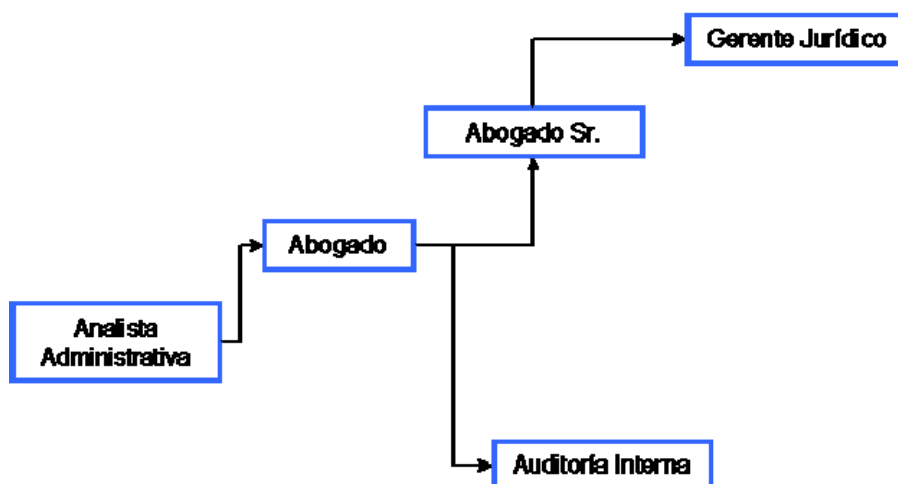
Fuente: Investigadoras

Figura 9. Plan de Carrera Seguridad Física



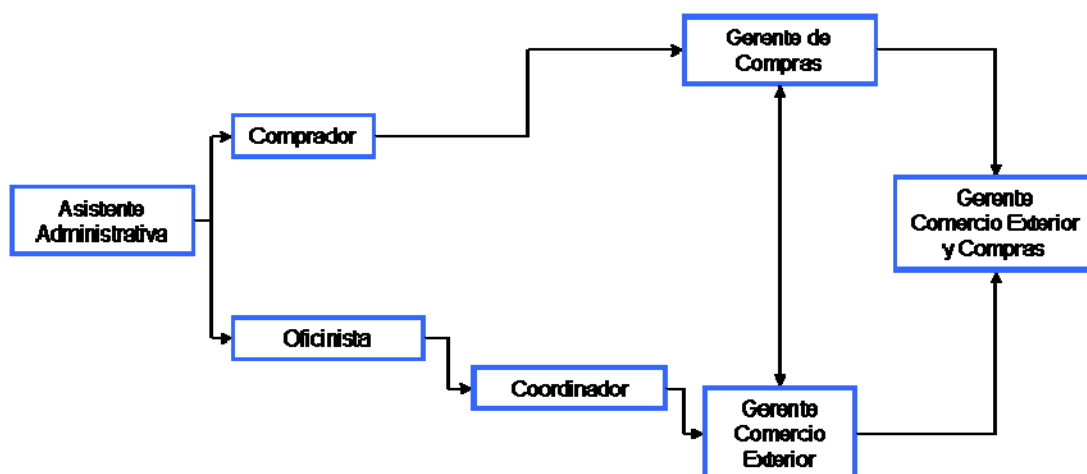
Fuente: Investigadoras

**Figura 10. Plan de Carrera Jurídico**



Fuente: Investigadoras

**Figura 11. Plan de Carrera Compras y Comercio Exterior**



Fuente: Investigadoras

Con el diseño de los planes de carrera, sucesión y desarrollo se busca que tanto la organización como los colaboradores se comprometan con su desarrollo profesional, se motive al personal y la empresa garantice la

continuidad del negocio en caso de la pérdida de colaboradores que ocupen cargos clave.

Se debe dejar claro que el mejoramiento del clima laboral está en manos tanto de la empresa como de los colaboradores, por eso las dos partes deben asumir el compromiso serio de llevar a cabo las acciones de mejoramiento e intervención planteadas.

## **8.2 PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES**

Se propone crear el programa de desarrollo de habilidades gerenciales que tendrá un año de duración, para las ocho personas identificadas con alto potencial en los planes de sucesión, con el apoyo y metodología de HPI “Human Perspectives International”, consultor reconocido en el área de desarrollo organizacional.

El programa constará de los siguientes módulos:

- Toma efectiva de decisiones
- Negociación
- Coaching
- Administración efectiva del tiempo
- Gestión del capital humano
- Planeación estratégica

Este programa desarrollará en los participantes las competencias de interdependencia, desarrollarse a si mismo y a otros y pensar estratégicamente y liderar y dirigir personas y equipos<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> Estas competencias organizacionales de Bayer fueron descritas anteriormente.

### **8.3 PLAN INTERNO “GENERACIÓN DE CONFIANZA”**

El plan interno de generación de confianza que tiene por objetivos:

- Permitir la interacción entre el personal de las diferentes áreas en ámbitos diferentes al trabajo diario.
- Lograr un mayor conocimiento de los procesos de la empresa en todas las áreas.
- Hacer más participativa la toma de decisiones.
- Abrir espacios de comunicación directa y transparente entre Bayer SAC y la gerencia general de la empresa.

Estos objetivos se lograrán a través de tres actividades puntuales:

#### **8.3.1 Creación de Comités de Clima y Cultura**

Se hará una convocatoria abierta para Bayer SAC a las personas que estén interesadas en participar en los comités de clima y cultura:

- Comité de valores Bayer: Busca desarrollar actividades para el conocimiento y vivencia continua de los valores empresariales.
- Comité social: Propende por la creación de actividades de integración social que abra espacios de interacción entre compañeros de trabajo en espacios diferentes a los laborales.
- Comité de procesos: Generará actividades para que todos los colaboradores de SAC conozcan los procesos de la organización e incluso participen en su mejoramiento.

Estos comités serán coordinados por el área de Recursos Humanos pero serán autónomos en sus actividades, para que las personas que participan de ellos sientan realmente que son parte importante de su propio crecimiento.

### **8.3.2 Participación Interáreas en Reuniones de Equipo Primario**

Las reuniones de equipo primario en Bayer son espacios en donde cada subárea se reúne para hacer seguimiento a sus metas, hablar de temas de trabajo cotidiano, etc. El objetivo es que en las reuniones primarias de Bayer SAC, participen personas de otras áreas de SAC que den a conocer sus áreas, escuchen sugerencias y dinamicen sus labores diarias con actividades que no hacen habitualmente.

El comité de procesos estará encargado de coordinar estas participaciones y de buscar las mejores temáticas en cada una.

### **8.3.3 Desayunos con la Gerencia General**

Se busca que periódicamente, personas de las diferentes áreas de Bayer SAC se reúnan con el Gerente de la Compañía en un espacio informal, en torno a un desayuno. Aquí se tratarán temas del día a día, la gente podrá expresar sugerencias, temores, emociones, etc., con el objeto de proporcionar a las personas participación y escucha.

## **8.4 GRUPOS DE CONTROL**

Para hacer seguimiento al cumplimiento del plan de intervención se reunirán mensualmente los representantes de cada comité de clima y cultura, con el representante de Recursos Humanos. El objetivo será también, ajustar el plan en lo que se requiera y tener un espacios para informar la percepción y reacción de la gente de SAC ante las actividades ejecutadas.



## **9. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

A continuación se muestran en primer lugar las fases, actividades y responsables de ejecutar el proyecto, incluyendo las tareas puntuales que realizarán las investigadoras de acuerdo con la aprobación del área de Recursos Humanos de Bayer SAC.

Posteriormente se detallará el plan de acción con actividades y fechas desde el diagnóstico del proyecto hasta la fase de seguimiento. Para terminar se presentará el presupuesto aproximado de cada una de estas actividades.

## 9.1 FASES, ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

**Tabla 16. Fases, actividades y responsables del proyecto**

	<b>FASES / ACTIVIDADES DEL PROYECTO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>FASE I DIAGNÓSTICO</b>		
1	Revisión documental de la encuesta de clima organizacional GPW	Investigadoras
2	Diseño del modelo de encuesta de clima a aplicar en Bayer	Investigadoras
3	Definición del tamaño de la población y muestra	Investigadoras
4	Validación con la Gerencia de Recursos Humanos de Bayer la viabilidad de aplicación de la encuesta a la muestra calculada.	Investigadoras / Gerente de Recursos Humanos
5	Impresión y fotocopiado de las encuestas.	Investigadoras
6	Aplicación de las encuestas.	Investigadoras
<b>FASE II ANÁLISIS</b>		
1	Análisis de los resultados de la encuesta GPW.	Investigadoras
2	Tabulación de las encuestas.	Investigadoras
3	Graficación de resultados de encuestas.	Investigadoras
4	Análisis de los resultados de la encuesta IMCOC.	Investigadoras
5	Homologación de dimensión GPW e IMCOC.	Investigadoras
6	Identificación de factores críticos de clima organizacional.	Investigadoras
7	Análisis del impacto de la fusión de Schering y Bayer.	Investigadoras
<b>FASE III APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>		Director de tesis / Jurados
<b>FASE III DIVULGACIÓN</b>		
1	Mostrar los resultados de la encuesta a cada subárea de S	Recursos Humanos
<b>FASE IV INTERVENCIÓN</b>		
1	Diseño planes de carrera, planes de sucesión e identificación de brechas en las competencias.	Investigadoras
-	Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales	Recursos Humanos / Consultor HPI
2	Diseño del Plan Interno de Generación de Confianza	Investigadoras
-	Creación de comités de clima y cultura	Recursos Humanos
-	Participación interáreas en reuniones de equipo primario	Recursos Humanos / Bayer SAC
-	Desayunos con la Gerencia General	Recursos Humanos / Bayer SAC
<b>FASE V CONTROL</b>		
1	Grupos de control	Recursos Humanos / Comités de clima y cultura
<b>FASE VI SEGUIMIENTO</b>		
1	Encuesta de clima	Recursos Humanos / Consultor por definir

Fuente: Investigadoras



Mes - Año Semana	Sep-08				Oct-08				Nov-08				Dic-08				Ene-09				Feb-09				Mar-09			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>FASE I DIAGNÓSTICO</b>																												
1	Revisión documental de la encuesta de clima organizacional GPW																											
2	Diseño del modelo de encuesta de clima a aplicar en Bayer																											
3	Definición del tamaño de la población y muestra																											
4	Validación con la Gerencia de Recursos Humanos de Bayer la viabilidad de aplicación de la encuesta a la muestra calculada.																											
5	Impresión y fotocopiado de las encuestas.																											
6	Aplicación de las encuestas.																											
<b>FASE II ANÁLISIS</b>																												
1	Análisis de los resultados de la encuesta GPW.																											
2	Tabulación de las encuestas.																											
3	Graficación de resultados de encuestas.																											
4	Análisis de los resultados de la encuesta IMCOC.																											
5	Homologación de dimensión GPW e IMCOC.																											
6	Identificación de factores críticos de clima organizacional.																											
7	Análisis del impacto de la fusión de Schering y Bayer.																											
<b>FASE III APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>																												
<b>FASE III DIVULGACIÓN</b>																												
1	Mostrar los resultados de la encuesta a cada subárea de SAC																											
<b>FASE IV INTERVENCIÓN</b>																												
1	Diseño planes de carrera, planes de sucesión e identificación de brechas en las competencias.																											
-	Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales																											
2	Plan Interno de Generación de Confianza																											
-	Creación de comités de clima y cultura																											
-	Participación interáreas en reuniones de equipo primario																											
-	Desayunos con la Gerencia General																											
<b>FASE V CONTROL</b>																												
1	Grupos de control																											
<b>FASE VI SEGUIMIENTO</b>																												
1	Encuesta de clima																											

Mes - Año Semana	Abr-09				May-09				Jun-09				Jul-09				Ago-09				Sep-09				Mar-10			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>FASE I DIAGNÓSTICO</b>																												
1	Revisión documental de la encuesta de clima organizacional GPW																											
2	Diseño del modelo de encuesta de clima a aplicar en Bayer																											
3	Definición del tamaño de la población y muestra																											
4	Validación con la Gerencia de Recursos Humanos de Bayer la viabilidad de aplicación de la encuesta a la muestra calculada.																											
5	Impresión y fotocopiado de las encuestas.																											
6	Aplicación de las encuestas.																											
<b>FASE II ANALISIS</b>																												
1	Análisis de los resultados de la encuesta GPW.																											
2	Tabulación de las encuestas.																											
3	Graficación de resultados de encuestas.																											
4	Análisis de los resultados de la encuesta IMCOC.																											
5	Homologación de dimensión GPW e IMCOC.																											
6	Identificación de factores críticos de clima organizacional.																											
7	Análisis del impacto de la fusión de Schering y Bayer.																											
<b>FASE III APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>																												
<b>FASE III DIVULGACION</b>																												
1	Mostrar los resultados de la encuesta a cada subárea de SAC																											
<b>FASE IV INTERVENCIÓN</b>																												
1	Diseño planes de carrera, planes de sucesión e identificación de brechas en las competencias.																											
-	Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales																											
2	Plan Interno de Generación de Confianza																											
-	Creación de comités de clima y cultura																											
-	Participación interáreas en reuniones de equipo primario																											
-	Desayunos con la Gerencia General																											
<b>FASE V CONTROL</b>																												
1	Grupos de control																											
<b>FASE VI SEGUIMIENTO</b>																												
1	Encuesta de clima																											

Fuente: Investigadoras

### 9.3 PRESUPUESTO

Para realizar el presupuesto se tuvo como base un costo hora por investigadora: \$5.000, costo hora director de grado \$10.000 y costo hora gerente recursos humanos Bayer \$83.000.

**Tabla 18. Presupuesto**

FASES Y ACTIVIDADES	COSTO	OBSERVACIONES
<b>FASE I DIAGNÓSTICO</b>		
Revisión documental de la encuesta de clima organizacional GPW	\$ 60.000	2 personas durante 6 horas.
Diseño del modelo de encuesta de clima a aplicar en Bayer	\$ 60.000	Este diseño se planteó en conjunto con el director de la tesis 3 horas
Definición del tamaño de la población y muestra	\$ 40.000	2 personas durante 4 horas
Validación con la Gerencia de Recursos Humanos de Bayer la viabilidad de aplicación de la encuesta a la muestra calculada.	\$ 88.000	1 persona durante 1 hora con la gerencia
Impresión y fotocopiado de las encuestas.	\$ 20.000	62 fotocopias de 3 páginas
Aplicación de las encuestas.	\$ 150.000	Esta aplicación la realizó una persona durante una semana en tiempos aleatorios
<b>FASE II ANÁLISIS</b>		
Análisis de los resultados de la encuesta GPW.	\$ 60.000	Este análisis lo realizarán 2 personas durante 6 horas
Tabulación de las encuestas.	\$ 120.000	2 personas durante 12 horas
Graficación de resultados de encuestas.	\$ 60.000	2 personas durante 6 horas
Análisis de los resultados de la encuesta IMCOC.	\$ 160.000	Se realizó en conjunto con el director de la tesis durante 8 horas
Homologación de dimensión GPW e IMCOC.	\$ 80.000	2 personas durante 6 horas
Identificación de factores críticos de clima organizacional.	\$ 50.000	2 personas durante 5 horas
Análisis del impacto de la fusión de Schering y Bayer.	\$ 80.000	2 personas durante 8 horas
<b>FASE III APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>	\$ 100.000	Tiempo de revisión por parte de los jurados.
<b>FASE III DIVULGACIÓN</b>		
Mostrar los resultados de la encuesta a cada subárea de SAC	\$ 300.000	
<b>FASE IV INTERVENCIÓN</b>		
Diseño planes de carrera, planes de sucesión e identificación de brechas en las competencias.	\$ 360.000	2 personas durante 36 horas
Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales	\$ 56.000.000	Para 8 personas identificadas como potencial en cada subárea de SAC.
Diseño Plan Interno de Generación de Confianza:	\$ 100.000	2 personas durante 10 horas
Creación de comités de clima y cultura	\$ 15.000.000	Se planea dar un presupuesto de \$5.000.000 a cada comité
Participación interáreas en reuniones de equipo primario	\$ 1.000.000	Para eventuales gastos de logística de las reuniones.
Desayunos con la Gerencia General	\$ 1.750.000	7 desayunos durante un año.
<b>FASE V CONTROL</b>		
Grupos de control	\$ 0	Incluidos en el costo de las reuniones de equipo primario.
<b>FASE IV SEGUIMIENTO</b>		
Encuesta de clima	\$ 8.000.000	Costo de aplicar una nueva encuesta.
<b>TOTAL COSTOS DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 83.638.000</b>	Valor aproximado

Fuente: Investigadoras

## 10. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta de Bayer SAC y el análisis de la encuesta de Schering Colombiana (año 2005), los factores que se vieron impactados después de la fusión:

- Respeto
- Aprendizaje organizacional
- Calidad de las relaciones interpersonales

La dimensión aprendizaje organizacional mostró mejoría en el análisis realizado (pasó de 72% con calificación Media en Schering a Satisfactoria en Bayer con 84%). Esto se debe, como se comentó anteriormente, al tamaño de la Empresa y al nivel de globalización de sus procesos, lo que hace que las personas interactúen frecuentemente con gente de otros países y estén en constante aprendizaje. El trabajo en equipo y las relaciones interpersonales influyen positivamente en este aprendizaje.

Con respecto a la dimensión que mostró disminución Respeto, (pasó de calificación Alta con 77% en Schering a Aceptable con 41% de aceptación) se puede afirmar que la principal causa es la dificultad para entender la estructura organizacional de Bayer, la gran cantidad de procedimientos y trámites que se deben efectuar y el bajo nivel de autonomía que tienen las personas dentro de su rol. Esto les hace percibir que la toma de decisiones como confusa, sienten que la organización no los toma en cuenta como parte importante del proceso de crecimiento de la organización.

Lo anterior se ve incrementado por la calidad en las relaciones interpersonales dentro de la Empresa<sup>79</sup>, factor que impactó a las personas de Schering Colombiana que ingresaron a Bayer, pues estaban acostumbrados una mayor

---

<sup>79</sup> esta variable puntuó No Aceptable en la encuesta

calidez en las relaciones con sus compañeros de trabajo, la percepción hoy por parte de los miembros de la empresa acerca de la no existencia de un ambiente de trabajo muy grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, relaciones que se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.

El tipo de liderazgo dentro de Bayer SAC, es bien percibido por los colaboradores sin embargo podría ser más participativo, para que el líder pueda captar lo que las personas hacen en sus actividades diarias, los valores, principios, y el grado de compromiso que tienen con la organización, y así poder brindar mayor autonomía y responsabilidad dentro de sus funciones.

Dentro de Bayer SAC los colaboradores se sienten bien remunerados por el trabajo realizado. Esta dimensión puede generar un clima apropiado dentro de la organización, pero siempre y cuando se permita más participación dentro de las decisiones que afectan sus labores diarias, y se incentive al colaborador a generar valor agregado a sus puestos de trabajo.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los colaboradores con su organización y también puede ayudar directamente al incremento de la productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en los círculos de calidad, ya que un clima organizacional tenso influye sobre la rotación del personal calificado de la organización hacia otras fuentes de trabajo.

La cooperación es percibida positivamente de los líderes hacia los colaboradores, pero no lo es de igual manera entre los compañeros de trabajo, ya que según los resultados arrojados se puede observar que no hay existencia de un espíritu de ayuda de parte de otros empleados del grupo afectando de alguna manera la productividad de la organización.



Para finalizar, se puede afirmar que el común de las personas requiere de mayor autonomía en el desarrollo de sus labores diarias. Perciben que no pueden aplicar su creatividad e innovación en el trabajo, están inmersos en monotonía e implícitamente piden que la Organización aprecie sus capacidades y les permita un mayor nivel de participación.

## RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se establecen las siguientes acciones de intervención:

- La gerencia debe comprometerse con el cumplimiento de la propuesta de intervención planteada y de igual forma involucrar a todo el personal de Bayer SAC con su ejecución.
- Se recomienda a la gerencia utilizar el *empowerment*<sup>80</sup> con su gente, analizar que la mayor motivación que puede recibir un colaborador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de autoafirmarse dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo sí los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.
- Para reducir la monotonía que sienten las personas en sus cargos actuales se debe involucrarlos en proyectos nuevos, que reten su creatividad e innovación y en los cuales puedan poner en práctica su experiencia. Esto refrescará su vida laboral, les dará motivación y les proporcionará recompensas adicionales a las que recibe con su trabajo cotidiano
- Dado que la mayoría de la población está capacitada (o por lo menos cuenta con los estudios suficientes) para ocupar cargos de mayor responsabilidad en la organización, es necesario involucrarlos en planes de desarrollo (evaluaciones, centros de orientación, diálogos de desarrollo, etc.).

---

<sup>80</sup> Empoderamiento, en español.

- Desarrollar programas de empoderamiento para los jefes, con el fin de que comprendan que la gente a su cargo está en la capacidad de afrontar nuevas actividades. Esto redundará en la productividad del área y dejará más tiempo al líder para dedicarse a temas estratégicos.
- Realizar programas de motivación e integración que permitan al personal de la empresa crear espacios fuera del área de trabajo con la finalidad de educar a los colaboradores para que implementen un verdadero clima organizacional, que se vera reflejado en los resultados de su trabajo.
- Se recomienda aplicar algunos de los principios del Kaizen que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo".

Kaizen es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos

El mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento<sup>81</sup>.

- Uno de los objetivos más importantes de la cultura Kaizen es la satisfacción total del cliente, recomendamos que si adoptan esta política

---

<sup>81</sup> VILLEGAS, Jesús. Cambio y Mejoramiento Continuo. (Online). 2000. Available from Internet <<http://www.gestiopolis.com>>

no solo hacia el cliente externo sino hacia el cliente interno podrían mejorar en cuanto a las relaciones personales.

- El trabajo en equipo juega un papel muy importante, ya que “los equipos constituyen los ladrillos de la estructura corporativa dentro de las organizaciones Kaizen” <sup>82</sup>. Recomendamos crear equipos de trabajo, que formen círculos de calidad es decir, la interconexión de varios equipos permite que la organización saque ventaja, pues gracias a esta metodología se genera motivación y sentido de pertenencia (ya que los equipos y sus líderes se sirven entre sí para lograr éxito personal y recompensas), además de fomentar la comunicación, la apertura y el compartir.

---

<sup>82</sup> BARNES, Tony. Cómo lograr un liderazgo exitoso: Lo mejor de las estrategias Kaizen, Guíe su organización hacia el mejor futuro. Colombia: McGraw-Hill, 1999.

## BIBLIOGRAFIA

BARNES, Tony. Cómo lograr un liderazgo exitoso: Lo mejor de las estrategias Kaizen, Guíe su organización hacia el mejor futuro. Colombia: Mc Graw-Hill, 1999. 215 P.

BEDOYA, Ximena y MORENO, Leonardo. Bayer Schering Pharma. Bogotá. Volumen 1. Numero 14. (Octubre 2 de 2006). 12 P.

BAYER S.A. Misión Corporativa (on line). 2008. Availble from Intranet: <<http://intranet.la.bayer.cnb/ERA-2012/ERA-2012.aspx>>

BAYER S.A. Nuestra Región (on line). 2008. Availble from Internet: <[http://www.bayerandina.com/nuestra\\_region.htm](http://www.bayerandina.com/nuestra_region.htm)>

BRUNET. Luc. El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnostico y consecuencias Bogotá. México: Trillas.1987. 314 P.

CARVAJAL, Gladis. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar (online). 2000. Available from Internet<URL:<http://www.monografias.com>>.48 P.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mac. Graw Hill. Bogotá. 2000. 5 Ed. 699 P.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá. Mac Graw Hill. 2002. 1 Ed. 475 P.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá: Mac Graw Hill, 1999. 699 p

Constitución Política de Colombia. Unión Limitada. 1991. Bogotá. 208 P.

DAVIS. Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. México Mac Graw Hill. 1997. 425 P.

DAVIS, Keith y otros. Comportamiento Humano en el Trabajo. 11 Ed. México. Mac. Graw Hill. 2002. 622 P.

DESSLER Gary y otros. Administración de Recursos Humanos. 2 Ed. México. Pearson. 2004. 314 P.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. 6 Ed. México. Prentice Hall. 1994. 814 P.

DESSLER, Gary. Organización y Administración: Enfoque Situacional, México: Prentice-Hall.1979. 410 P.

DÍAZ, Nubia Pilar. Clima y Cultura Organizacional. FORUM, Universidad de La Sabana. 32 P.

GALINDO L., Alfonso. Fundamentos de valoración de empresas. 1 Ed. Bogotá. 170 P.

GESTIONHUMANA.COM. (on line) Available from Internet  
<<http://www.gestionhumana.com>>

GREAT PLACE TO WORK. Resúmen Ejecutivo. 53 P.

HAY GROUP. Competencias de Liderazgo Bayer SAC. 2006. 14 P.

ICONTEC. Tesis y Otros Trabajos de Grado: Compendio Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Bogotá. 2008. 75 P.

MARTÍNEZ B., Ciro. Estadística y Muestreo. 11 Ed. Bogotá. Ediciones. 2002. 879 P.

MASCAREÑAS PEREZ-IÑIGO, Juan. Fusiones y adquisiciones de empresas. Madrid. Mc Graw Hill. 2005. 467 P.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3 Ed. Bogotá. Mc. Graw Hill. 1995. 246 P.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Conceptos Básicos Sobre Competencia Laboral (on line). 2008. Available from Internet: <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>>

S.A. Jhon Sudarsky. (on line). Available from Internet: <[www.fescol.org.co/DocPdf/HV-JOHN-SUDARSKY.pdf](http://www.fescol.org.co/DocPdf/HV-JOHN-SUDARSKY.pdf)>

STONER, James y Otros. Administración. México: Prentice-Hall. 1987. 826 P.

SUPER-SOCIEDADES (on line) Available from Internet <http://www.supersociedades.gov.co>

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Cuestionario de Motivación para el Trabajo -CMT- Manual. Cincel Ltda. Medellín, 1.985. 85 P.

VILLEGAS, Jesús. Cambio y Mejoramiento Continuo. (on line). 2000. Available from Internet <http://www.gestiopolis.com>

ZEUS, Perry. Coaching práctico en el trabajo. McGraw-Hill. 1998. 384 P