

**IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN  
FRUSAN EN SAN BERNARDO, CUNDINAMARCA.**

**ADRIANA NIETO MÉNDEZ  
MÓNICA ROCÍO PARDO LEAL**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GIRARDOT**

**2019**

**IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN FRUSAN  
EN SAN BERNARDO, CUNDINAMARCA.**

**ADRIANA NIETO MÉNDEZ  
MÓNICA ROCÍO PARDO LEAL**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de profesional en  
Administración de Empresas**

**DIRECTORA  
MARLEN DEYANIRA MELO ZAMORA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GIRARDOT**

**2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**FIRMA JURADO 1**

---

**FIRMA JURADO 2**

---

**FIRMA JURADO 3**

## Dedicatoria

Este proyecto lo dedicamos a:

Quiero agradecerle a dios por permitirme llegar hasta este punto porque el permite todo lo que nos proponemos, a mi familia porque son el motivo y la razón por la que quiero salir adelante, especialmente a mis dos mamás María y Graciela que siempre me han apoyado y ha estado ahí para apoyarme en mi lucha diaria, y a mis abuelitos Gerardo y Natividad que no están ahora conmigo pero siempre me apoyaron para que saliera adelante me guiaron e iluminaron mi camino.

**Mónica Pardo**

Agradecerle a dios porque siempre me ha ayudado a pesar de las dificultades, a mis papas y hermanos que estuvieron ahí apoyándome siendo mi motivación para salir adelante.

**Adriana Nieto**

Queremos darle las gracias a Dios por permitirnos la realización del este trabajo.

Agradecerle a nuestro coordinador de carrera Diego Cifuentes Bedoya por su colaboración.

A nuestra tutora de monografía Marlen Deyanira Melo Zamora por dedicarnos tiempo y compartirnos su conocimiento para la terminación de nuestra monografía.

Al profesor Diego Castro por habernos motivado para la realización de esta investigación y lograr esta monografía.

También a nuestros compañeros ya que a pesar de las dificultades, siempre con el apoyo y unión de todos se podía salir adelante.

**Adriana, Mónica**

## Contenido

	Pág.
<b>introduccion.....</b>	<b>11</b>
<b>Planteamiento Del Problema .....</b>	<b>13</b>
<b>Justificacion.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>17</b>
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>18</b>
Marco Contextual.....	18
Marco Teórico.....	19
Marco Conceptual.....	22
Marco Legal.....	23
Estado Del Arte.....	25
<b>Metodologia .....</b>	<b>28</b>
Metodología.....	28
Diseño Comprobatorio.....	29
Variables E Indicadores .....	33
Diagnóstico De La Empresa .....	34
Procesos Y Procedimientos.....	39
<b>Analisis Y Discusión De Resultados .....</b>	<b>40</b>
Resultados .....	40
<b>Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Canales de distribución de Frusan.....	37
Figura 2. Canales de distribución de Frusan.....	38
Figura 3. Capacitaciones por parte de la empresa.....	40
Figura 4. Capacitaciones por parte de la empresa.....	41
Figura 5. Tipo de responsabilidad que maneja en su cargo .....	42
Figura 6. Ambiente laboral en la empresa .....	43
Figura 7. Realiza actividades que no están incluidas en su labor de trabajo. ....	44
Figura 8. Realiza actividades que no están incluidas en su labor de trabajo. ....	45
Figura 9. Condiciones ambientales que se manejan en su puesto de trabajo.....	46
Figura 10. Considera que su salario es adecuado para las funciones que desempeña .....	47
Figura 11. Está de acuerdo con los sindicatos. ....	48
Figura 12. Manejo de pausas activas en su labor de trabajo.....	49
Figura 13. Las condiciones de su puesto de trabajo son óptimas. ....	50
Figura 14. Cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones.....	51
Figura 15. Su horario laboral le permite compartir con su familia.....	52
Figura 16. Su horario laboral le permite compartir con su familia.....	53

## Resumen

**Frusan** fue creada con el propósito de producir, comprar, comercializar y/o transformar productos agropecuarios procedentes del municipio. (Jiménez, 2017). Actualmente, se evidencian ciertas debilidades que dificultan su desarrollo, entre ellas, la disminución del número de asociados activos, la disminución del volumen de ventas, el bajo nivel de permanencia en nuevos segmentos del mercado, deficiente gestión de recursos, bajo nivel de planificación enfocada a la apertura de nuevos mercados, y bajo poder de negociación para comercializar, causados por la alta dependencia a la función del vendedor y la baja competitividad con relación a los intermediarios de la zona. (Jiménez, 2017).

Un análisis de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa (Frusan) en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Dentro del estudio de clima organizacional se busca obtener, dar a conocer y explicar los motivos por los que las personas son miembros de la organización, ya son un factor importante. La medición y la gestión del clima organizacional permite que se pueda intervenir en el para gestionarlo. Con el propósito de modificarlo de la forma más conveniente, para obtener los mejores resultados en la empresa.

## **Palabras Clave**

Clima Organizacional

Talento Humano

Dirección

Control

Trabajo En Equipo

Motivación

Organización

Diagnostico Organizacional

Seguridad En El Trabajo



## **Abstract**

Frusan was created with the purpose of producing, buying, commercializing and / or transforming agricultural products from the municipality. (Jiménez, 2017). Currently, there are certain weaknesses that hinder its development, among them, the decrease in the number of active associates, the decrease in sales volume, the low level of permanence in new market segments, deficient resource management, low level of focused planning the opening of new markets, and low bargaining power to market, caused by the high dependence on the role of the seller and low competitiveness in relation to intermediaries in the area. (Jiménez, 2017).

An organizational or work environment analysis allows to know the state of the company (Frusan) in terms of organizational aspects, work environment, culture, state of mind, and similar factors that can influence the performance of its personnel. Within the organizational climate study seeks to obtain, publicize and explain the reasons why people are members of the organization, and are an important factor. The measurement and management of the organizational climate allows you to intervene in it to manage it. With the purpose of modifying it in the most convenient way, to obtain the best results in the company.

## Key Words

Organizational climate

Human talent

Address

Control

Teamwork

Motivation

Organization

Organizational diagnosis

Safety at Work

## **Introducción**

La asociación de productores de frutas y verduras de clima frío y moderado del municipio de san Bernardo (Cundinamarca), denominada frisan, fue creada con el propósito de producir, comprar, comercializar y/o transformar productos agropecuarios procedentes del municipio. (Jiménez, 2017) Frusan Colombia está ubicado en San Bernardo, un municipio del departamento de Cundinamarca (Colombia), ubicado en la provincia del Sumapaz, a 99 km de Bogotá. Reconocido por ser una de las principales despensas agrícolas de la región debido a la gran fertilidad de sus suelos y variedad de climas en su territorio, lo que permite cultivar productos de climas cálidos y fríos durante todo el año.

En el contexto organizacional Frusan existen prácticas en el ambiente de trabajo que se tienden a utilizar directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan ese medio; sienten que el clima es desfavorable cuando sienten que hacen algo que no es útil y que no les proporciona un sentido de valor personal, muchos buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito dentro de la organización.

El clima laboral varía continuamente va de favorable a neutro y a desfavorable. Indicando de forma positiva sentido de pertenencia, logro. Productividad, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, puede existir una falta de identificación que generara una serie de objetivos personales diferentes a los deseados por la empresa.

Un análisis de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa (Frusan) en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo,

y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Dentro del estudio de clima organizacional se busca obtener, dar a conocer y explicar los motivos por los que las personas son miembros de la organización, las personas son un factor importante. La medición y la gestión del clima organizacional permite que pueda intervenir en el para gestionarlo. Con el propósito de modificarlo de la forma más conveniente, para obtener los mejores resultados en la empresa.

Por último, el análisis de clima organizacional permitirá conocer la opinión de los trabajadores acerca del funcionamiento de la empresa (frusan) y de cómo se sienten con ella. De la misma manera, proporcionar la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales de la misma.

## Planteamiento del problema

**Frusan** fue creada con el propósito de producir, comprar, comercializar y/o transformar productos agropecuarios procedentes del municipio. Desde sus inicios se ha centrado su labor en la comercialización de mora, tomate de árbol, granadilla, lulo, frijol y arveja, siendo la mora de castilla su producto principal. Si bien **frusan** ha funcionado de manera interrumpida desde su creación, sus resultados no han sido del todo satisfactorios.

Actualmente, se evidencian ciertas debilidades que dificultan su desarrollo, entre ellas, la disminución del número de asociados activos (190 en 2010 a 115 en 2015), la disminución del volumen de ventas colectivas de mora de castilla al

De 1.047 t/año en 2011 a 428 t/año en 2015, el bajo nivel de permanencia en nuevos segmentos del mercado, deficiente gestión de recursos, bajo nivel de planificación enfocada a la apertura de nuevos mercados, y bajo poder de negociación para comercializar, causados por la alta dependencia a la función del vendedor y la baja competitividad con relación a los intermediarios de la zona. (Jiménez, 2017).

Entre los principales problemas que afrontan las organizaciones agrarias de pequeños productores, se encuentran la falta de capacidad administrativa y de gestión, así como la falta de recursos financieros para su funcionamiento. Estas debilidades están relacionadas en gran medida con el capital humano, que a su vez determina el capital social con que cuentan las organizaciones y hace posible el desarrollo de acciones colectivas para el logro de un objetivo común. Dada la cercanía del autor a la organización **frusan**, se ha tomado como caso de estudio esta asociación, la cual actualmente afronta dificultades relacionadas con el capital social que obstaculiza su proceso de comercialización de la mora de castilla (Jiménez, 2017)

El clima es una variable que media entre los factores del sistema de esta manera se pueden mejorar las condiciones de la empresa de los trabajadores hay que tener en cuenta que es una empresa pequeña por lo cual la falta de innovación en sus procesos y la aplicación de tecnología se evidencian, los socios no están actualizados, el mercado ha cambiado, además que las vías son un poco difíciles porque su acceso a san Bernardo es complicado, además que **frusan** no cuenta con los suficientes carros para sacar sus productos evidenciando las malas vías, y falta de aporte económico, su campo debe estar tecnificado, porque san Bernardo tiene conque poder competir al tener tierras fértiles y gente muy trabajadora y disciplinada, contando cuenta con el apoyo al poder hacer estas mejoras, viendo que hay municipios más cercas con mejores condiciones y que les den apoyo, con lo cual no cuenta con el municipio en especial la empresa de frusan.

## Justificación

El diagnóstico del clima organizacional es parte fundamental de las organizaciones fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (Solarte, s.f.)

La importancia del clima organizacional en las empresas, ya que es una estrategia implementada en las organizaciones a nivel nacional e internacional, logra medir la eficiencia de los trabajadores, además de resaltar las actividades que desarrollan sus empleados, el trato con sus jefes, compañeros de trabajos, clientes y demás. Al analizar el clima organizacional de la empresa frusan puede mirar las falencias y darle un enfoque en la parte interna y externa de la empresa.

Cuando se realiza este tipo de diagnóstico muestra la importancia que tiene para los administradores de empresas, porque les permite observar que tan involucrados están sus colaboradores en una organización en donde se ve afectada por diferentes factores que no se han encontrado solución, donde no se encuentran satisfechos con las condiciones que tienen, su nivel de productividad es bajo y la comunicación es difícil.

El diagnóstico del clima organizacional busca las falencias que encontramos en la organización frusan una empresa en donde sus inicios presenta dificultades de diversas magnitudes y muy acentuadas se transforman con la consolidación de estas, **Frusan** es una empresa constituida en el mercado en el 2000 su enfoque principal era poder comercializar y

exportar mora castilla, ha tenido múltiples falencias desde sus inicios. Este trabajo trata de reunir las diferentes fallas en el proceso de formación, crecimiento y evolución de esta empresa, analizando con todos los entes relacionados a este objetivo en curso (socios, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad).



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diagnosticar El Clima Organizacional Con El Que Cuentan Los Colaboradores De La Asociación Frusan Buscando Mejoras En El Ambiente Laboral Directa O Indirectamente Por Los Trabajadores Por Ser Estos Factor Vital En El Desarrollo De La Productividad Contribuyendo A Que Todo Agente Involucrados (Socios, Proveedores, Consumidores) En El Crecimiento, Sostenibilidad Y Expansión De La Empresa Se Logre.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para continuar con el desarrollo productivo y crecimiento de la organización.
- Identificar los factores económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que permitan la sostenibilidad de la organización.

## Marco referencial

### Marco Contextual

La asociación de productores de frutas y verduras de clima frío y moderado del municipio de San Bernardo (Cundinamarca), denominada Frusan, fue creada con el propósito de producir, comprar, comercializar y/o transformar productos agropecuarios procedentes del municipio. (Jiménez, 2017) Frusan Colombia está ubicado en San Bernardo, un municipio del departamento de Cundinamarca (Colombia), ubicado en la provincia del Sumapaz, a 99 km de Bogotá. Reconocido por ser una de las principales despensas agrícolas de la región debido a la gran fertilidad de sus suelos y variedad de climas en su territorio, lo que permite cultivar productos de climas cálidos y fríos durante todo el año.

En el contexto organizacional Frusan existen prácticas en el ambiente de trabajo que se tienden a utilizar directa o indirectamente por los trabajadores que desempeñan ese medio; sienten que el clima es desfavorable cuando sienten que hacen algo que no es útil y que no les proporciona un sentido de valor personal, muchos buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito dentro de la organización.

Por lo general toda empresa en sus inicios presenta dificultades de diversas magnitudes y muy acentuadas que se transforman con la consolidación de estas, **Frusan** es una empresa constituida en el mercado en el 2000 inicialmente se enfocó en comercializar y exportar mora castilla, ha tenido múltiples falencias desde sus inicios. Este trabajo trata de reunir las diferentes fallas en el proceso de formación, crecimiento y evolución de esta empresa, analizando con todos

los entes relacionados a este objetivo en curso (socios, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad).

Considerando que entender toda problemática es la fuente para resolver cualquier falencia, podemos decir que identificado el problema se busca las soluciones de fondo para que **Frusan** pase de ser un negocio desactualizado con visión limitada, a consolidarse como una empresa de proyección que genere cambios sociales, económicos y culturales en un municipio con muchas opciones de emprendedor pero con mínimos de ejecución.

### **Marco Teórico**

Los análisis de clima organizacional deben analizar aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto a la empresa. Este análisis es un proceso para entender como las empresas están funcionando y sustraer la información necesaria para diseñar cambios o como es el caso de generar recomendaciones a las organizaciones evaluadas. Para ello se cuenta con una amplia revisión de las teorías que se enmarcan dentro de la administración de empresas y personal, psicología organizacional y todo lo que involucre el talento humano. (Cusba Jennifer, 2005)

### **Clima Organizacional**

Es un importante en la organización ya que su principal característica es del clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. (Cusba Jennifer, 2005)

”En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Robbins estas son las escalas del clima organizacional”. (Cusba Jennifer, 2005)

Robbins destaca sus escalas como las más importantes para el clima organizacional que son:

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. (Cusba Jennifer, 2005)
- **Responsabilidad:** es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. (Cusba Jennifer, 2005)
- **Recompensa:** se utiliza para motivar a los empleadores y lograr obtener su satisfacción y motivación en el trabajo, para que su ambiente laboral se ameno con los demás integrantes y jefes.
- **Desafío:** corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. (Cusba Jennifer, 2005)
- **Relaciones:** parte importante de la organización ya que esto influye para tener buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** colaboración entre los mismos miembros de la organización, apoyo mutuo tanto de forma horizontal como vertical.
- **Estándares:** esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización. (Cusba Jennifer, 2005)

- **Conflicto:** es aquel sentimiento en el que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis es en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. (Cusba Jennifer, 2005)
- **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. (Cusba Jennifer, 2005)
- **Trabajo en equipo:** es trabajo hecho por varias personas de la organización, cada uno hace su parte pero con un objetivo en común.
- **Recompensas:** cuando se quiere lograr un objetivo se ofrece un incentivo para alcanzarlo, en busca de recuperar la competitividad de un empleado de la organización se busca llamar su atención.
- **Escala salarial:** se busca compensar a los empleados de una manera justa y equitativa.
- **Plan de carrera:** son una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa. (Gestión.ORG, s.f.)
- **Motivación:** principio básico de la conducta humana, nadie se mueve sin una razón, sin una motivación, el estar motivado hace que cada persona realice sus tareas diarias, en este caso en las organizaciones se busca motivar a los empleados para que logren realizar sus actividades y sean competitivos al mismo tiempo.
- **Ambiente físico:** esta variable hace posible identificar la apreciación que tienen los funcionarios con respecto a las condiciones materiales y medioambientales en las que desarrollan su labor.

- **Desarrollo personal:** a través de esta variable se pretende evaluar la opinión acerca de las posibilidades de ocupar cargos de mayor exigencia y de adquirir o desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.
- **Seguridad en el trabajo:** identifica la percepción relacionada con la prevención de accidentes y la seguridad ocupacional.

### **Marco Conceptual**

“La organización en concepto de Chester Barnard, define el sistema de actividades, conscientemente coordinadas de dos o más personas, así la organización es un sistema de fuerza o actividades conscientes coordinadas de dos o más individuos”. Por tal razón, se toma en cuenta el concepto de clima organizacional, como elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones interpersonales de los individuos que conforman la organización. (Cusba Jennifer, 2005)

Considerando que entender toda problemática es la fuente para resolver cualquier falencia, podemos decir que identificado el problema se busca las soluciones de fondo para que **frusan** pase de ser un negocio desactualizado con visión limitada, a consolidarse como una empresa de proyección que genere cambios sociales, económicos y culturales en un municipio con muchas opciones de emprendedor pero con mínimos de ejecución.

Para ello miramos los factores que conforman el clima organizacional, “la importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino

que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. (Cusba Jennifer, 2005)

Encontramos 4 factores que conforman el clima organizacional.

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- el clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico” (Cusba Jennifer, 2005).

### **Marco Legal**

El plan de desarrollo de la nación que es la constitución política de Colombia de 1991.

### **Artículo 65**

La producción de alimentos gozará de la especial protección del estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad. (Constitución Política de Colombia, s.f.)

#### **Artículo 64**

Es deber del estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos. (CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, s.f.)

#### **Ley 361 de 1997**

Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones.

**Artículo 2:** el estado garantizará y velará por que en su ordenamiento jurídico no prevalezca la discriminación sobre habitante alguno en su territorio por circunstancias personales, económicas físicas, fisiológicas, psíquicas, sociales y sensoriales. (COLOMBIA E. C., s.f.)



## **Estado del Arte**

Es importante tener en cuenta los diferentes estudios realizados sobre el clima organizacional en las empresas comercializadoras de productos agrícolas, se puede encontrar que hay empresas realizando estudios investigativos pero no referentes al clima organizacional entre ellos encontramos aliados comerciales como lo son:

### **La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la pyme ecuatoriana:**

dado que el liderazgo es uno de los factores con una incidencia del 70% en el clima organizacional, según estudios realizados por la unidad de investigación y desarrollo de hay group y creada por el profesor de Harvard David McClellan a 3.781 directivos seleccionados; se genera una relación que afecta al logro de los objetivos y metas organizacionales; de esta manera, si se considera la situación de la pequeña y mediana empresa del Ecuador pyme en donde el ámbito de acción del liderazgo es más directo que una empresa grande y por lo tanto con una estrecha vinculación entre la gestión y la cultura de la empresa; se puede ver que las pyme tienen su propia personalidad, la misma que está muy influenciada por el empresario, su liderazgo y su estilo de dirección; por lo expuesto, el presente trabajo tiene como propósito determinar cómo influye el liderazgo en el clima organizacional y analizar a las pyme del Ecuador desde esta perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad. (McClelland, 2013)

**Influencia del liderazgo en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno:** en el presente estudio se analiza el clima organizacional de las instituciones de educación superior no universitaria de la provincia de Puno – Perú. El clima organizacional que perciben los trabajadores en las instituciones ya

mencionadas se relaciona causalmente con el liderazgo gerencial que ejercen sus directivos y personal jerárquico. Aquí se propone determinar la medida en que influye el liderazgo gerencial en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno. Para recoger la data que permitirán la comprobación de la relación causal entre el clima organizacional y el liderazgo gerencial, se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario. (Palomino, s.f.)

**Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana:**

esta investigación refiere a un estudio de caso y tiene como propósito fundamental establecer si existe una relación entre las variables estilos liderazgo directivo y clima organizacional en dos organizaciones educativas pertenecientes a la región metropolitana. Desde un enfoque cualitativo y a través de entrevistas y cuestionarios se estudian las percepciones que poseen los miembros de ambos centros educativos respecto a estas variables, lo que permite comprender cómo ellos significan y construyen el clima organizacional. (Morales Saavedra, 2016)

**Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca.** El propósito de este estudio fue describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. Para tal fin se desarrolló un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el test de adjetivos de pitcher (pat) (pitcher, 1997) y la escala del clima organizacional (eco) (Fernández, 2008), respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual se trabajó con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del colegio,

que constituyeron el grupo estudiado. Para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres. De acuerdo con los resultados, el colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas de clima organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria. La comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica. (ROSARIO, s.f.)

### **Análisis del clima organizacional en las empresas del Grupo Cota Farms S.A**

**Universidad de la Salle:** el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones); por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la manera de cómo es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, éste influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. (Cifuentes, 2006)

### **Análisis del clima organizacional en cuatro empresas hortícolas de la sabana occidente**

**Universidad de la Salle:** el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho

esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras que existen y procesos que ocurren en un medio laboral. 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 comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima. (Cusba, 2005)

## **Metodologia**

### **Metodología Investigación Cualitativa**

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

La investigación cualitativa analiza el conjunto del discurso entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos. Si hay una selección hecha en base a algún parámetro, ya no se considerará cualitativo. (Jesús, s.f.)

Digamos que es el método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable. La población de nuestra encuesta serán los colaboradores de la empresa frusan y la muestra serán 5 colaboradores que son el (100%) de los empleados de dicha organización nos mostraran por medio de la encuesta cuales son las condiciones con las que cuentan actualmente en su puesto de trabajo o cual es el clima laboral en el que están desarrollando sus labores.

Por medio de esta metodología, se revelará una información más real para realizar las correspondientes conclusiones y recomendaciones para la empresa, y así poder mejorar la productividad de los colaboradores para que se sientan más a gusto con su trabajo.

La encuesta ya elaborada para aplicar al 100% de colaboradores de la asociación frusan del municipio de San Bernardo la podemos consultar al finalizar el trabajo. (Anexo 1)

### **Diseño Comprobatorio**

La Herramienta Diseñada Para Medir Y Evaluar El Clima Organizacional De Una Empresa Fue Con La Realización De La Encuesta Empezamos A Mirar Cuáles Serían Las Problemáticas Que Podrían Haber En Una Organización, Para Ello Tomamos La Muestra De 5 Colaboradores Que Son El (100%) De Los Empleados De Dicha Empresa Nos Mostraran Por Medio De La

Encuesta Cuales Son Las Condiciones Con Las Que Cuentan Actualmente En Su Puesto De Trabajo O Cual Es El Clima Laboral En El Que Están Desarrollando Sus Labores.

### Encuesta para el análisis del clima organizacional de la empresa Frusan

**Objetivo:** analizar el clima organizacional de la entidad **Frusan** con el fin de conocer el talento humano.

SEXO  F  M

1. ¿Actualmente A Realizado Capacitaciones Por Parte De La Empresa? (Marque Con Una X)

SI

NO  PORQUE \_\_\_\_\_

2. Marque Las Sigüentes Actividades Que Realiza La Organización En Cuanto Al Desempeño Profesional.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> CAPACITACIÓN            | <input type="checkbox"/> ELABORACIÓN DEL PREPUESTO     |
| <input type="checkbox"/> EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | <input type="checkbox"/> ENTRENAMIENTO Y/O ASESORÍA    |
| <input type="checkbox"/> INSPECCIÓN DEL TRABAJO  | <input type="checkbox"/> OTROS (POR FAVOR ESPECIFIQUE) |

3. ¿Qué tipo de responsabilidad maneja en su cargo?

- RESPONSABILIDADES DIARIAS
- RESPONSABILIDADES PERIÓDICAS
- RESPONSABILIDADES SIN INTERVALOS INESTABLES

4. **¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?**

- EXCELENTE       REGULAR
- BUENO       MALO

5. **¿Realiza usted actividades que no están incluidas en su labor de trabajo?**

- SI
- NO      PORQUE \_\_\_\_\_

6. **¿Cuál Es Su Nivel Académico?**

- PRIMARIA
- BACHILLER ACADÉMICO
- BACHILLER TÉCNICO
- TÉCNICO
- TECNÓLOGO
- PROFESIONAL
- OTRO ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

7. **¿Cuáles Con Las Condiciones Ambientales Que Se Manejan En Su Puesto De Trabajo?**

- HUMEDAD
- OSCURIDAD O POCA ILUMINACIÓN
- RUIDO
- VIBRACIÓN
-

## CAMBIOS BRUSCOS DE TEMPERATURA

OTRO ¿CUÁL? \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que su salario es adecuado para las funciones que desempeña?

SI

NO                                    ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

9. ¿Está de acuerdo con los sindicatos?

SI

NO

10. ¿Maneja pausas activas en su labor de trabajo?

SI

NO

11. ¿las condiciones de su puesto de trabajo son óptimas?

SI

NO

12. ¿Cuenta Con Las Herramientas Adecuadas Para Realizar Sus Funciones?

SI

NO

13. ¿Su Horario Familiar Le Permite Compartir Con Su Familia?

SI

NO



**14. Actualmente, ¿Cuál Es Su Salario?**

- MENOS DE 1 SMLV
- DE 1 A 2 SMLV
- MÁS DE 2 SMLV

**Variables e indicadores**

<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>
<b>CLIMA LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura anual estimada en programas de capacitación e inducción a los colaboradores.</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que aplican a talleres y/o actividades de capacitación e inducción.</li> <li>• Percepción del grado en el que personal aplica el trabajo en equipo y sus relaciones son de relación y respeto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula, motiva y respeta a sus colaboradores.</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que perciben un alto nivel de equidad en la REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS RECIBIDOS POR LA EMPRESA.</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que cuenta con los elementos y herramientas para el desarrollo eficiente de sus actividades.</li> </ul>
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del grado de pertenencia a la empresa, sentido de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos, metas y políticas empresariales.</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que se ajustan a los objetivos, políticas y metas organizacionales establecidas</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que ha recibido la información pertinente y apropiada de las funciones a su cargo.</li> <li>• Grado de percepción acerca del trabajo en equipo y cómo este ayuda a cumplir los objetivos organizacionales</li> <li>• Grado en que los colaboradores cumplen con el perfil requerido para desempeñar el cargo en el cual está asignado.</li> <li>• Porcentaje de promoción interna y permanencia en el cargo</li> </ul>
<b>INSTRUMENTOS</b>	A encuestas realizadas los empleados

Fuente Propia.

### Diagnóstico de la empresa

**Tabla 1. Matriz DOFA empresa Frusan en San Bernardo Cundinamarca**

Causas	Fortalezas	Oportunidades
Frusan es una empresa pequeña constituida en el 2000 en san Bernardo su principal problemática es la falta de personas que se quieran asociar a la	San Bernardo reconocido por ser una de las principales despensas agrícolas de la región debido a la gran fertilidad de sus suelos y variedad de climas en su territorio, lo que	La economía de San Bernardo Cundinamarca está basada principalmente en la parte agrícola y agropecuaria, siendo la mora su explotación más significativa, le sigue en menor escala de cultivos el tomate de árbol, la curaba y el lulo.

empresa para aportar capital.	permite cultivar productos de climas cálidos y fríos durante todo el año.	Aproximadamente se tienen unas 1.200 hectáreas cultivadas en mora y unas 1.400 en tomate de árbol.
<b>Consecuencias</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
La falta de capacidad administrativa y de gestión, así como la de recursos financieros para su funcionamiento. Se evidencian ciertas debilidades que dificultan su desarrollo, entre ellas, la disminución del número de asociados activos, la disminución del volumen de ventas colectivas de mora de castilla, el bajo nivel de permanencia en nuevos segmentos del mercado.	Le falta recursos o incipientes que permitan mejores condiciones para el funcionamiento de la empresa de frusan. No cuenta con los suficientes carros para sacar sus productos evidenciando las malas vías, y de aporte económico, su campo debe estar tecnificado, están relacionadas en gran medida con el capital humano, que a su vez determina el capital social.	Su principal amenaza es que como toda las organizaciones agrarias de pequeños productores, afrontan problemas entre ellos se encuentran la capacidad administrativa y de gestión, así como la de recursos financieros para su funcionamiento. El personal no cuenta con capacitaciones para obtener la innovación en sus procesos y la aplicación de tecnología se evidencian, los socios no están actualizados, el mercado ha cambiado, además que las vías son un poco difíciles porque su acceso a San Bernardo es complicado, además que <b>Frusan</b> no cuenta con los suficientes carros para sacar sus productos evidenciando las malas vías, y falta de aporte económico, su campo le hace falta estar tecnificado

Fuente Propia.

### **Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial Frusan**

Frusan fue creada con el propósito de producir, comprar, comercializar y/o transformar productos agropecuarios procedentes del municipio. Se evidencian ciertas debilidades que dificultan su desarrollo, entre ellas, la disminución del número de asociados activos, la disminución del volumen de ventas colectivas de mora, bajo nivel de permanencia en nuevos

segmentos del mercado, deficiente gestión de recursos, bajo nivel de planificación enfocada a la apertura de nuevos mercados, y bajo poder de negociación para comercializar.

### **Industrias Relacionadas y De Apoyo**

Principales problemas que afrontan las organizaciones agrarias de pequeños productores, se encuentran la falta de capacidad administrativa y de gestión, así como la falta de recursos financieros para su funcionamiento, bajo nivel de planificación enfocada a la apertura de nuevos mercados, y bajo poder de negociación para comercializar.

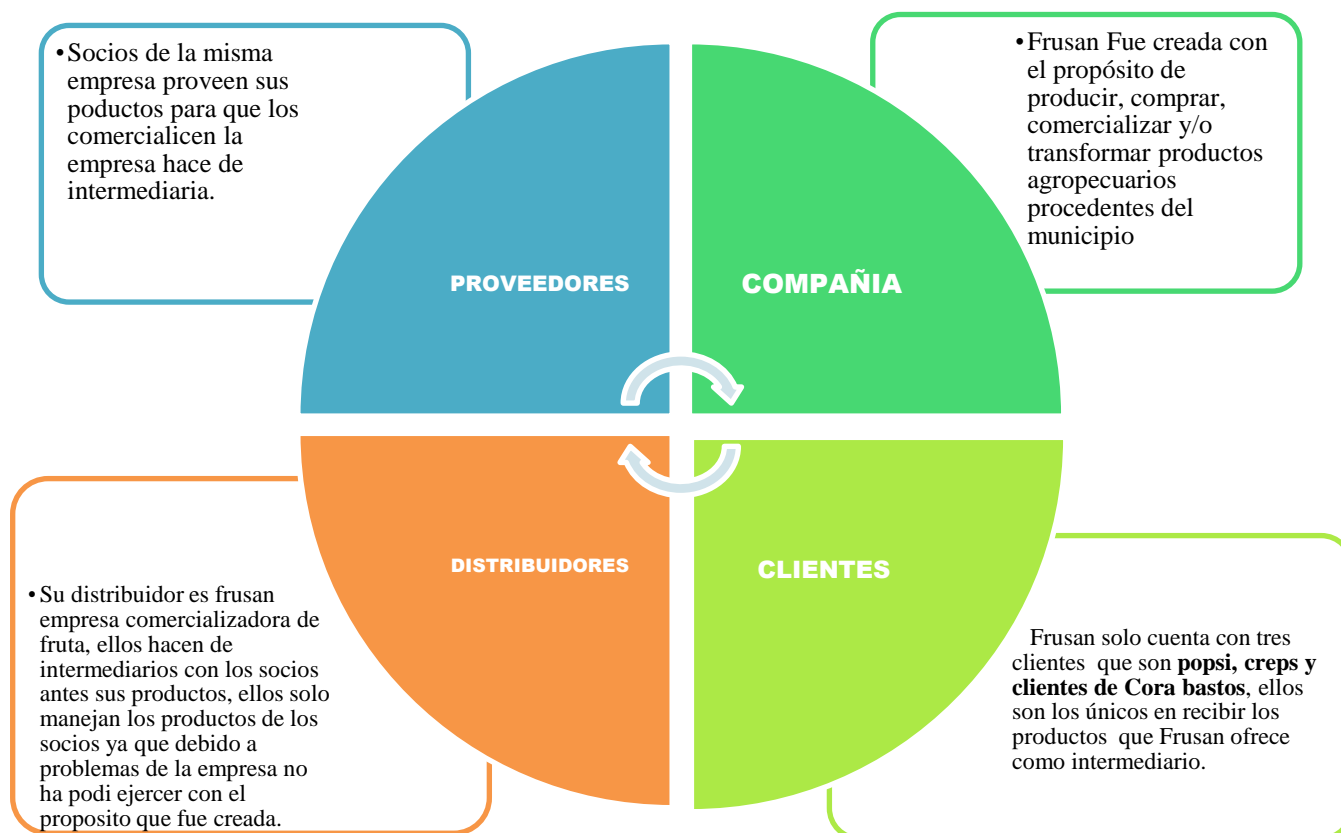
### **Condiciones de Factores**

- Cantidad y costo de los factores (insumos)
- Calidad de los factores
- Especialización de los factores

### **Condiciones de demanda**

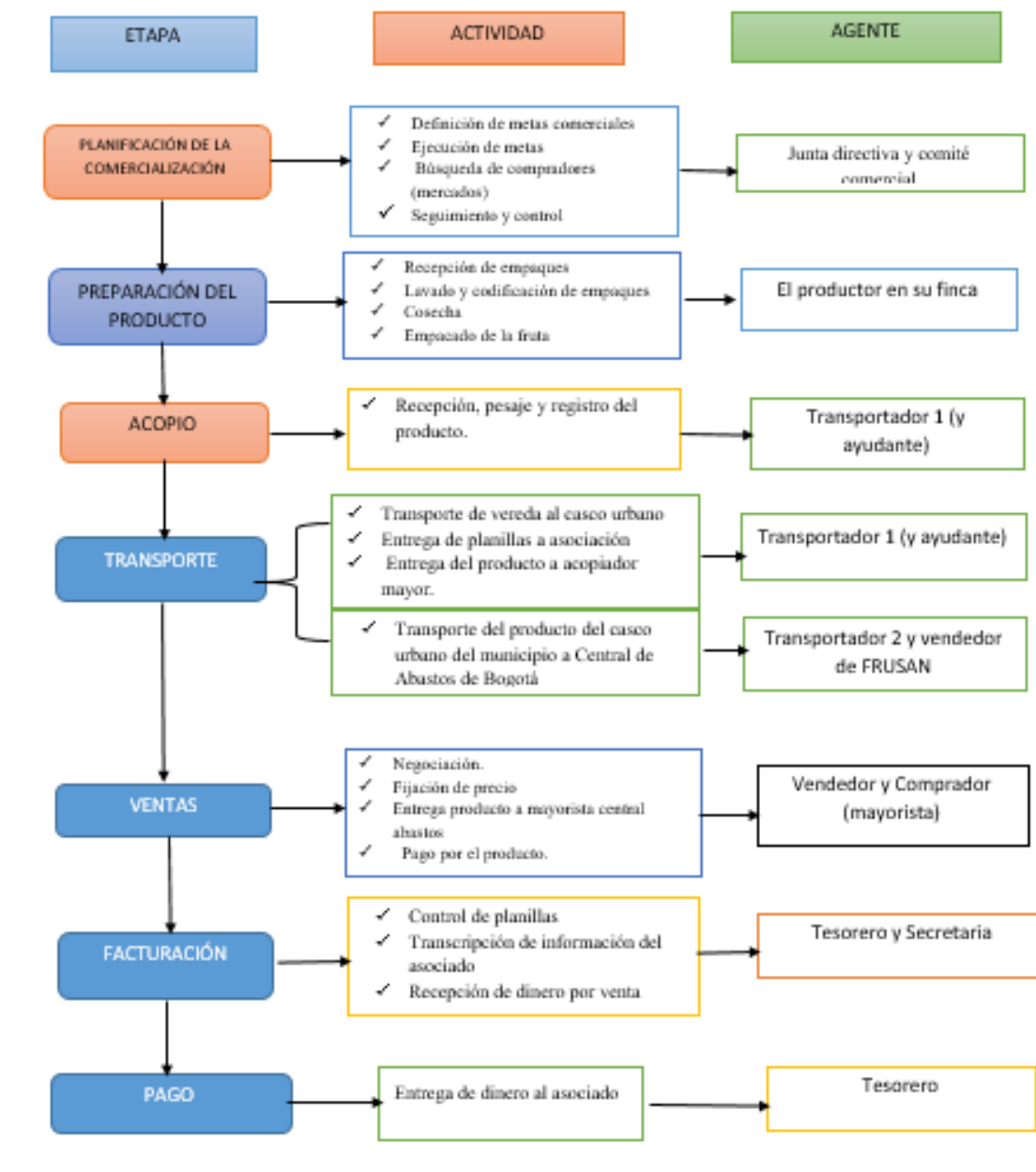
Frusan solo cuenta con tres clientes que son **Popsi, Creps y Clientes de Corabastos**, ellos son los únicos en recibir los productos que Frusan ofrece como intermediario.

**Figura 1. Canales de distribución de Frusan**



Fuente Propia.

Figura 2. Canales de distribución de Frusan



Fuente Propia.

## **Procesos y Procedimientos**

### **Marco Estratégico de la Organización**

#### **Fase Ideológica**

Expresado en las declaraciones de visión y misión y en los lineamientos generales de políticas de la organización.

#### **Fase Analítica**

Diagnóstico de la realidad interna y externa, a fin de identificar los macro problemas centrales que afectan a la organización.

#### **Fase Programática**

Objetivos estratégicos generales y específicos, basados en la identificación de los factores críticos que inciden en la solución de los problemas centrales de la empresa frusan.

#### **Fase Cuantitativa**

Diseño del sistema de monitoreo y evaluación del plan, lo que incluye la selección de variables e indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador.

#### **Fase Operativa**

Estrategias, políticas y/o cursos de acción sustentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

## Análisis y discusión de resultados

### Resultados



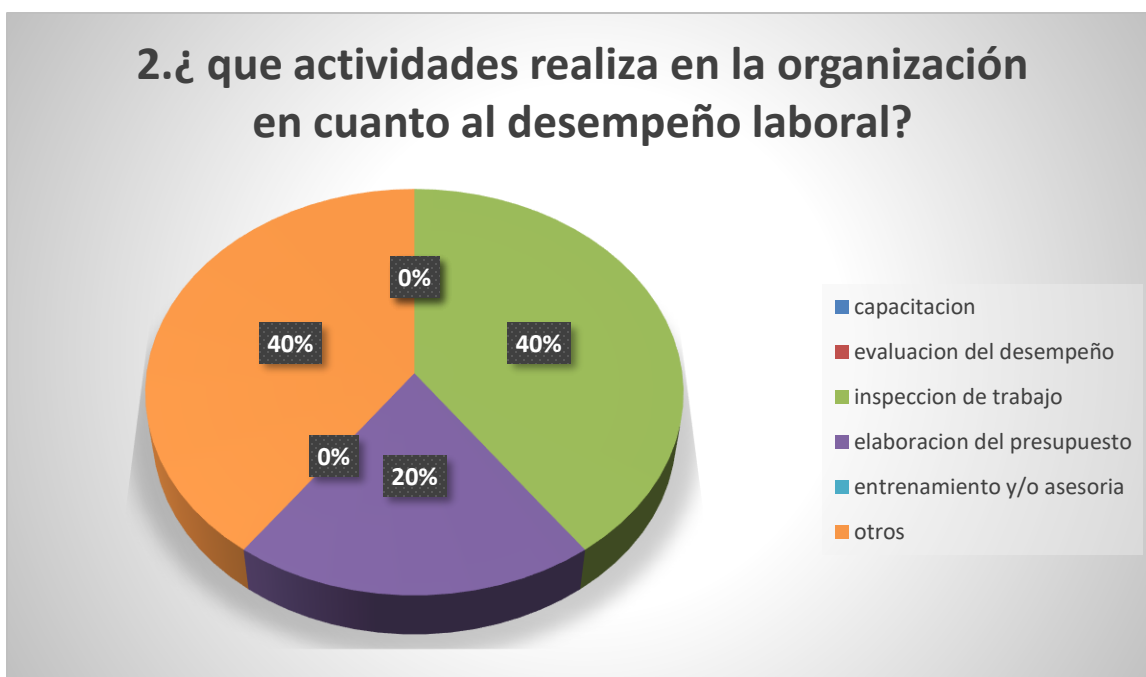
**Figura 3. Capacitaciones por parte de la empresa**

Fuente. Propia

Las capacitaciones son fundamentales para los colaboradores en primer lugar sirve de motivación para los empleados y a la vez ayuda a que aprendan cosas nuevas que pueden ser aplicados en sus puestos de trabajo para desempeñar las funciones de manera más eficiente.

Por medio de las encuestas realizadas a 5 de los colaboradores de la empresa Frusan, se puede decir que en esta organización no se han realizado capacitaciones al talento humano, con el argumento de que no se han pedido capacitaciones ya que en anteriores ocasiones el personal no asistió.





**Figura 4. Capacitaciones por parte de la empresa**

Fuente. Propia

Se puede concluir que en cuanto a las actividades que la empresa realiza para medir el desempeño laboral se observa que solo inspeccionan el trabajo, elaboran el presupuesto y realizan otras actividades las cuales no son mencionadas con precisión.

Se debe tener en cuenta que si se mide el desempeño laboral de los empleados esta también es una herramienta útil de motivación ya que por medio de un incentivo bien sea como el reconocimiento o incentivos que beneficien a los colaboradores desempeñan mejor sus labores.

Las actividades que se desempeñan en esta organización son muy pocas y variadas, los colaboradores ejercen oficios tales como, la presidencia de la organización, tesorería, el transportador de los productos que comercializa la empresa y están quienes realizan la inspección del trabajo.



**Figura 5. Tipo de responsabilidad que maneja en su cargo**

Fuente. Propia

La asociación Frusan es una empresa que dependiendo la actividad que desarrolle internamente así mismo se puede manejar la responsabilidad que tiene, es decir que está distribuida de la siguiente manera: 20% maneja responsabilidades sin intervalos inestables, 40% responsabilidades periódicas y 40% responsabilidades diarias.

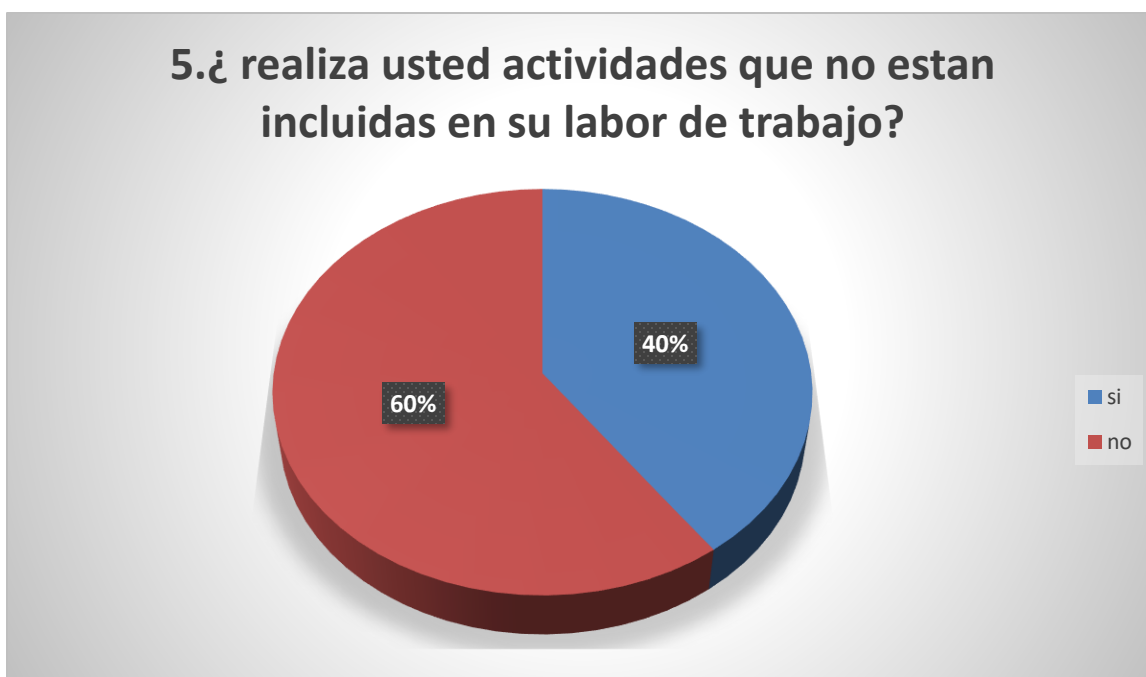
Esto ocasiona que los colaboradores que presentan sus informes a diario o periódicamente se sientan más comprometidos con las labores que prestan y con el resultado que tienen que mostrar, mientras que aquellos que no tienen un orden para hacerlos se dejan en muchos casos acumular el trabajo o descuidan sus labores.



**Figura 6. Ambiente laboral en la empresa**

Fuente. Propia

El 80% de los colaboradores, coinciden que el ambiente laboral es excelente y el 20% restante considera que es bueno. Lo que indica que el talento humano de la organización se encuentra conforme con el ambiente laboral que se maneja allí. Por medio de este análisis se evidencia que el ambiente laboral de la empresa no es un motivo o una excusa para no desempeñar sus funciones como se debe.



**Figura 7. Realiza actividades que no están incluidas en su labor de trabajo.**

Fuente. Propia

Los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa frusan dicen que un 60% no tiene que realizar funciones ajenas a su dependencia; mientras que el 40% restante dice tener que cumplir con otras funciones que no corresponden a lo que realizan habitualmente, argumentando que “hay que hacer de todo por la organización”. Esto también lo que permite deducir es que las personas que allí laboran tienen sentido de pertenencia con la empresa y están dispuestos a colaborar en lo que puedan.

Para algunos colaboradores, realizar labores que no están estipuladas en el manual de funciones puede causar inconformismo y agotamiento, pero en el caso de esta empresa los colaboradores lo hacen a gusto porque quizás esto no solo beneficia a la empresa si no que pueda que genere crecimiento para la persona.

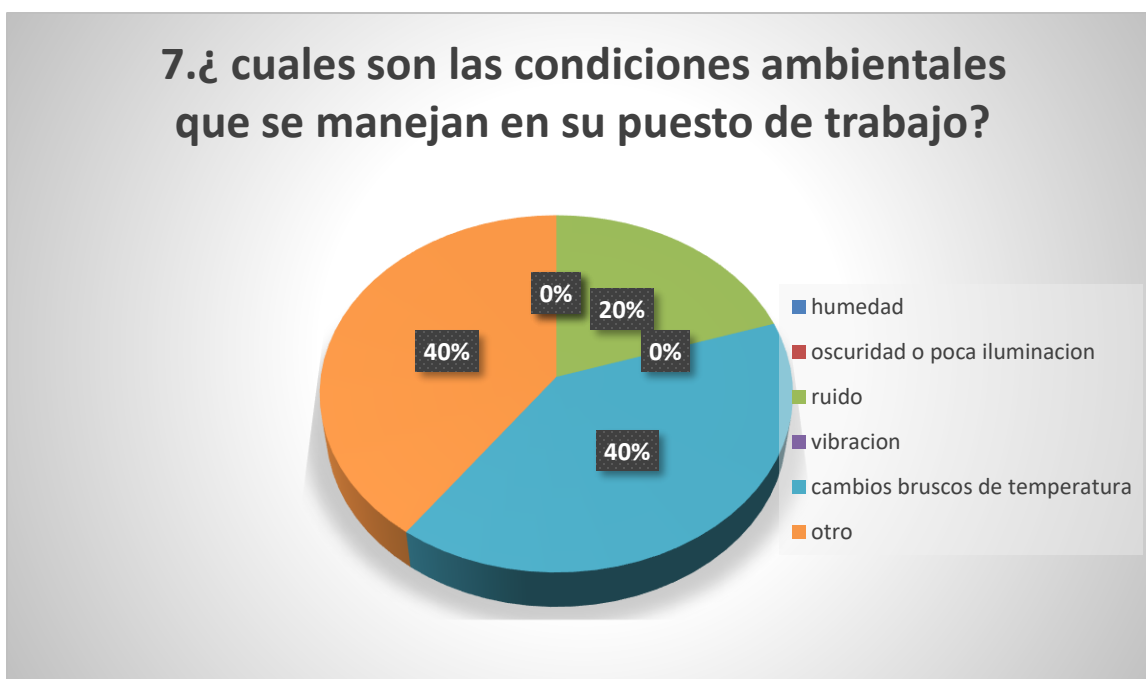


**Figura 8. Realiza actividades que no están incluidas en su labor de trabajo.**

Fuente. Propia

Las personas que trabajan en la empresa Frusan el 80% solo cuentan con la primaria, y tan solo el 20% de ellas cuentan con un bachiller técnico. Lo que quiere decir que la mayoría de los que conforman esta organización no tienen los suficientes conocimientos para aportar a la empresa.

Teniendo en cuentas estos datos arrojados, la empresa podría desarrollar estrategias para incentivar el estudio en sus colaboradores no solo para que aporten a la empresa sino también para que genere un crecimiento personal en ellos.

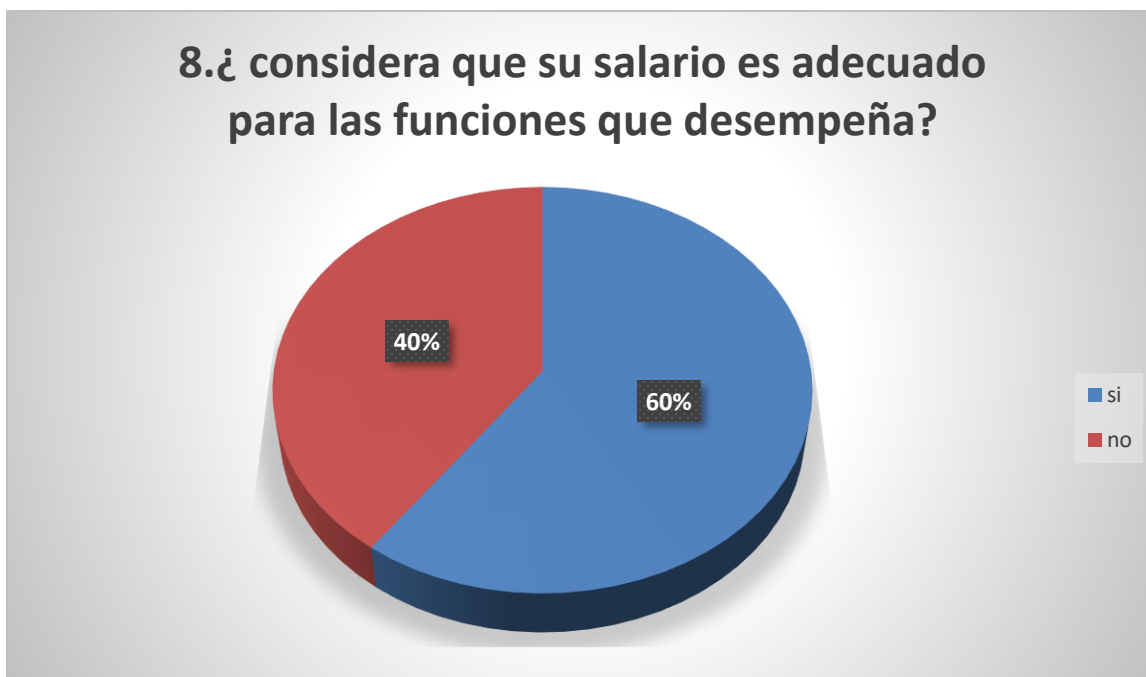


**Figura 9. Condiciones ambientales que se manejan en su puesto de trabajo.**

Fuente. Propia

Las Condiciones Ambientales De Los Puestos De Trabajo, Los Colaboradores En Un 40% Las Consideran Adecuadas. En Cambio, El Otro 40% La Considera Que Hay Cambios Bruscos En La Temperatura, Bien Sea Por Exceso De Calor O De Frio. Mientras Que El 20% Dice Que En Su Ambiente Laboral Hay Ruido.

Aspectos Como Los Cambios Bruscos De Temperatura Y Exceso De Ruido Podrían Causar Problemas Para La Salud De La Persona, Así Que Principalmente Se Debe Analizar Porque Los Colaboradores Tienen Esta Percepción Y Como Se Puede Solucionar Para Que Más Adelante No Se Tengan Consecuencias Graves Al Respecto, Teniendo En Cuenta Que En Un Futuro Es Donde Se Verá Más Afectada La Salud De La Persona.



**Figura 10. Considera que su salario es adecuado para las funciones que desempeña**

Fuente. Propia

El 40% de los colaboradores de la empresa frusan consideran que el salario que reciben no es adecuado con la labor que ejercen dentro de la organización, ya que consideran que el ejercicio de su oficio, requiere más tiempo y responsabilidad, mientras que el 60% considera que el valor de su salario ya que lo empresa no cuenta con los suficientes recursos.

Debido a la situación económica que se presenta en la empresa actualmente, algunos de los colaboradores son conscientes de que no les puede ofrecer más, pero en el caso del 40% restante, no se encuentran conformes porque tienen que desarrollar actividades que no corresponden y gastar más horas de las normales en una jornada de trabajo por eso se sienten desmoralizados para cumplir sus obligaciones.



**Figura 11. Está de acuerdo con los sindicatos.**

Fuente. Propia

La mayoría de los colaboradores de la empresa consideran que están de acuerdo con los sindicatos, mientras que un 20% dice que no está de acuerdo con ello, quizás esto sea por el desconocimiento de su concepto.

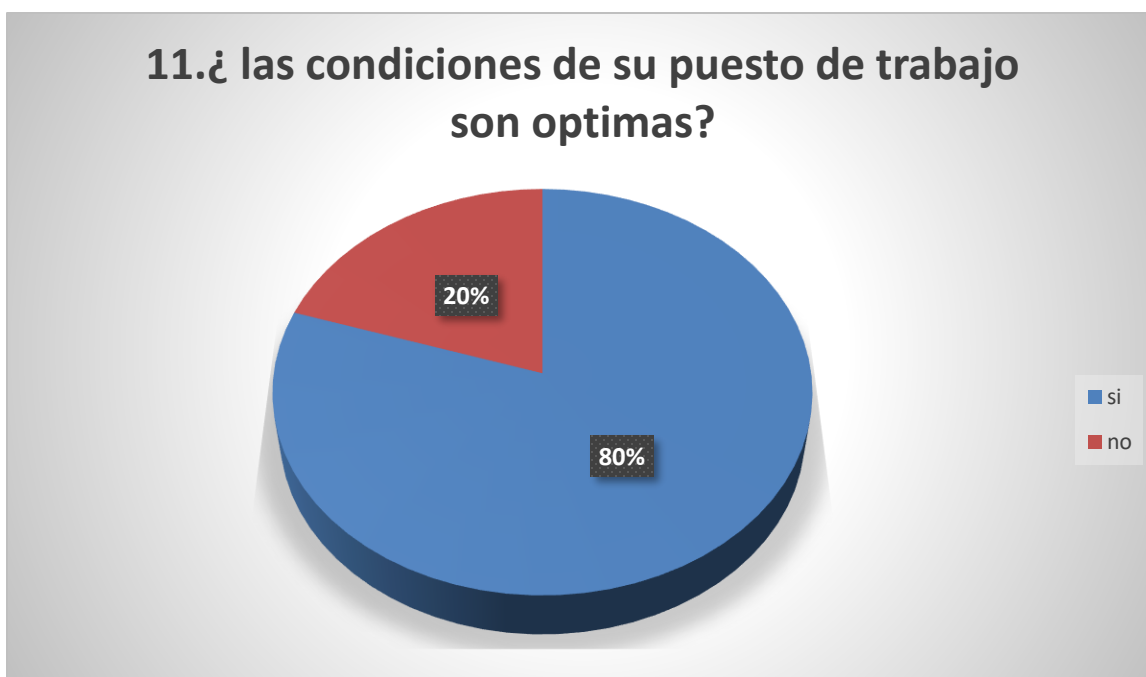




**Figura 12. Manejo de pausas activas en su labor de trabajo**

Fuente. Propia

En la empresa Frusan las pausas activas las maneja un 60% de los empleados, mientras que el otro 40% no realiza pausas activas en su labor. Puede que el no realizar las pausas activas se porque la actividad que realiza es demasiado exigente y no tiene tiempo para realizarlas. Por ley, los empleados de todas las organizaciones deben tomar sus pausas activas como se debe, esto ayuda a que despejen la mente, genera mayor creatividad y productividad para la persona, por tal motivo la asociación Frusan puede acostumbrar a sus colaboradores a que tomen las pausas activas como un habito y que distribuyan bien sus labores y las horas que tienen para realizarlas sin dejar a un lado su bienestar y su salud.



**Figura 13. Las condiciones de su puesto de trabajo son óptimas.**

Fuente. Propia

El 80% de los encuestados dice estar conforme con las condiciones de su puesto de trabajo. Mientras que el 20% restante dice no estar conforme con la condición de su puesto laboral, muy seguramente porque trabaja en la parte externa de la empresa.

Controlar las condiciones externas a la empresa para los colaboradores puede ser complicado, pero si se pueden proporcionar las herramientas necesarias o las protecciones necesarias para protegerse y tener una mayor comodidad, así los colaboradores se sentirán conformes.



**Figura 14. Cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones.**

Fuente. Propia

Según los datos que refleja la encuesta el 80% si cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones empresariales, mientras que el 20% no cuenta con las suficientes herramientas para llevar a cabo sus funciones y dar cumplimiento a las mismas.

La empresa debe proporcionar a todos sus colaboradores las herramientas que son requeridas para cada puesto de trabajo ya que de no tenerlas esto puede causar inconformismo y dificultad en el momento de desarrollar las labores.



**Figura 15. Su horario laboral le permite compartir con su familia.**

Fuente. Propia

El 100% de los encuestados dice tener en suficiente espacio laboral para compartir con su familia, lo que quiere decir que en la empresa se manejan horarios flexibles, y toma como parte importante que sus empleados estén tiempo en sus hogares, considerando que para muchos la familia es lo más importante que tienen y su motivación más grande.



**Figura 16. Su horario laboral le permite compartir con su familia.**

Fuente. Propia

Según la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa frusan el 100% coincide en que su salario es menor a un salario mínimo laboral vigente (smlv) quizás esto se deba a que la empresa no cuenta con los recursos económicos suficientes para aumentar su salario.

En una empresa u organización el salario debe ser acorde a las actividades que tienen que desarrollar y de no contar con un salario justo ocasiona que las personas realices sus labores sintiendo cierta inconformidad y en muchos casos continúan allí por la necesidad que tienen y al ver que en un municipio tan pequeño no son muchas las posibilidades de empleo que se presenten.

## Conclusiones

- Frusan es una empresa que inicio en el 2000 fue creada con el propósito de producir, comprar, comercializar y/o transformar productos agropecuarios procedentes del municipio en la que se observa varias problemáticas, una de sus principales es la falta de capital, el personal que labora allí no cuenta con capacitaciones ni inducción para ejercer su trabajo, se ha perdido el objetivo inicial que era la exportación de productos propios por los campesinos del municipio.
- Factores económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que permitan la sostenibilidad de la organización son de gran importancia ya que si tenemos en cuenta cada uno de ellos aporta a que la empresa mejore, económicamente frusan no se encuentra en las mejores condiciones debido a que el objetivo que ellos tenían no se ha cumplido los socios de la empresa se han ido retirando debidos a los inconvenientes que venía presentando, en cuanto a la tecnología brinda una cantidad de servicios que ayudan a las organizaciones a entablar relaciones más directas con sus clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos realizados, crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa pero frusan no cuenta con mucho de ello. La organización ha tratado de buscar mejoras ambientales es por ello que ha realizado capacitaciones de prácticas agrícolas para el manejo de recolección de empaques, manejo de fungicidas, pesticidas y agroquímicos teniendo en cuenta los requisitos de sanidad que deben cumplir para los productos que vende, además de recibir una capacitación en salud para el lavado de maquinarias, desinfección, protección del personal que trabaja allí y maneja los productos.

- Se deben destacar que la comercialización directa sería el puente que lograrían cumplir dicho propósito, la certificación de fincas y cultivos para cosechar buenos productos y que sean reconocidos en el mercado logrando exportar por convenios y obtener un mercado sostenible.
- Es necesario que las capacitaciones no sean solo para los empleados sino también para los campesinos para resaltar los productos, este método ha hecho que varias empresas surjan y obtenga excelentes resultados.

## Recomendaciones

Siendo Frusan una empresa de importancia para el municipio de san Bernardo Cundinamarca, le recomienda que buscar la ayuda de entidades en el cual les pudieran brindar recursos económicos y sobre todo asesoría implementando un plan de marketing y estrategias de mercadeo y así poder llegar al mercado deseado que era beneficiar a los campesinos de sacar la producción que ellos mismos cultivan con mejores precios, además de buscar personas capacitadas que les ayuden a enfocar en lo que era su objetivo principal y era la exportación de la productos que se realiza en este. Cuando se logre un mercado estable y ahorro se puede pasar a la implementación y fortalecimiento de bienes e inmuebles como vehículos y puntos de acopio, después inversión para derivado mediante despulpadora por bandas.

Frusan puede llegar a ser una de las mejores empresas si se logran tener en cuenta los factores que afectan para así llegar a los resultados que se quieren obtener como lo son la falta de capacitación para los empleados y agricultores, condiciones laborales adecuadas, reconocimiento de la empresa a nivel Cundinamarca, certificación de las fincas y cultivos, se pone en plan de acción de lo anteriormente dicho, puede posicionarse en el mercado siempre y cuando logre obtener ayuda y mejorar las condiciones en el mercado e implementar las estrategias necesarias para lograr dichos objetivos.



## Referencias bibliográficas

AMADOR, C. C. (OCTUBRE de 2006). “*ALIANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DE MORA DE CASTILLA, A TRAVÉS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE FRUTAS Y VERDURAS DE CLIMA FRÍO Y MODERADO DEL MUNICIPIO DE SAN BERNARDO (FRUSAN)*” . Obtenido de

file:///D:/7%20semestre/Gerencia%20de%20Talento%20Humano/semana%206/preinversion.p

CIFUENTES, O. F. (2006). *ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO*. Obtenido de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5182/T12.06%20L881a.pdf;jsessionid=6CE4D4EBF58D52FED0A5090FBD620495?sequence=1>

COLOMBIA, E. C. (s.f.). *secretaria senado*. Obtenido de secretaria senado:

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0361\\_1997.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0361_1997.html)

COLOMBIA, U. N. (OCTUBRE de 2006). *ALIANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD* .

*CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA*. (s.f.). Obtenido de

<http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-64>

*CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA* . (s.f.). Obtenido de CONSTITUCIÓN

POLITICA DE COLOMBIA : <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-65>

CUSBA JENNIFER, C. V. (2005). *ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CUATRO EMPRESAS*. Obtenido de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5118/00797744.pdf?sequence=1>

CUSBA, J. (2005). *ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CUATRO EMPRESAS*.

Obtenido de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5118/00797744.pdf?sequence=1>

DOFRUTS. (2014). Obtenido de <http://dofruits.com/quienes.php>

ESPINOZA, T. E. (s.f.). *DIVERSIFICACION DE PRINCIPALES PRODUCTOS DERIVADOS*

*DEL COCO*. Obtenido de <file:///D:/recuperado%202018/Descargas/Pacioli-95-eBook.pdf>

GESTION.ORG. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestion.org/desarrollar-plan-carrera/>

Jesús, I. (s.f.). *PORTADA » BLOG DE GESTIÓN DE PROYECTOS » MÉTODO DE*

*INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*. Obtenido de Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>

Jiménez, D. R. (2017). Análisis del capital social de la asociación FRUSAN (San Bernardo,

Colombia) relacionado con la comercialización de mora. En D. R. Jiménez, *Análisis del capital social de la asociación FRUSAN (San Bernardo, Colombia) relacionado con la comercialización de mora* (pág. 87). bogota: facultad de ciencias agrarias.

McClelland, H. D. (2013). *Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*. Obtenido de

<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3244>

Morales Saavedra, E. A. (2016). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE* .

Obtenido de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21474>

Moreno, D. C. (agosto de 2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y*

*Modelos de Abordaje*. Obtenido de *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje.*:

<http://repository.unad.edu.co:8080/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Palomino, I. R. (s.f.). *INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR NO UNIVERSITARIA DE LA PROVINCIA DE PUNO*. Obtenido de <https://studylib.es/doc/752537/influencia-del-liderazgo-en-el-clima-organizacional>

ROSARIO, U. D. (s.f.). *CRAI*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>

RURAL, M. D. (s.f.). *ALIANZA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN DE MORA DE CASTILLA, A TRAVÉS DE FRUSAN*. Obtenido de <file:///D:/8%20semestre/EMPRESA%20FRUSAN/perfil%20plan%20de%20mercadeo%20del%202006%20frusan.pdf>

*sisinternacional.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.sisinternacional.com/investigacion-cuantitativa/>

SOLARTE, M. G. (s.f.). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>

*wikipedia*. (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cualitativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa)

Anexos

Anexo A. Evidencias Bibliográficas

