

**PLAN DE MEJORAMIENTO ENFOCADO AL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA INDUPAN S.A.S**

LUISA FERNANDA AGUDELO JIMÉNEZ

**PROYECTO INTEGRAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA DE EMPRESAS**

ORIENTADOR

JOSÉ ANDRÉS RUEDA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C. abril de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. José Andrés Rueda

Las directivas de la Fundación Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente, no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a mi mamá Matilde Jiménez, quien desde el cielo me alienta y me guía en cada uno de mis pasos y es mi motor e inspiración en la vida. A mi papá Salvador Agudelo, quien con su constante sabiduría y amor despierta mi admiración para ser mejor persona y profesional y devolverle en orgullo, todos sus esfuerzos. A mi hermano, Rubén, quien desde pequeño me enseñó y guio académicamente y como persona, sin duda, sin sus explicaciones llenas de ternura, no estaría hoy en este proceso. A mi prometido Mauricio, quien en definitiva es incondicional, con su gran amor, paciencia y ánimo siempre me motiva, siendo fundamental en la culminación de este logro, pues me acompañó durante el proceso, siempre creyendo y sintiéndose orgulloso de mí, siendo mi motivación para crear un mejor futuro juntos. A Luz Ma, quien desde que tengo memoria me ha inculcado lo valiosa e inteligente que soy, me ha llenado de consejos, por lo cual espero hacerla sentir orgullosa siempre. A mi hija de cuatro patas Lulú, quien es un angelito en mi vida y me ha acompañado en todas mis etapas académicas brindándome todo su amor, ternura y alegría; por último y no menos importante, a mi mejor amigo y padrino Miguel, quien es el ejemplo de una amistad verdadera.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por todas sus enseñanzas, apoyo y amor, a mi prometido por creer en todas mis capacidades y en la gran profesional que soy, a mi mejor amigo Miguel por ser incondicional y ayudarme cuando más lo necesitaba, a mis docentes por todo el conocimiento brindado y en general, a la Fundación Universidad de América por haberme formado como profesional y especialista.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
1. ANTECEDENTES	13
1.1 Historia y cultura del clima organizacional	13
1.2 Definiciones de clima organizacional	14
1.2.1 <i>Características del clima organizacional</i>	15
1.2.2 <i>Escalas del clima organizacional</i>	15
1.3 Evaluación del clima organizacional	16
1.3.1 <i>Liderazgo</i>	16
1.3.2 <i>Motivación</i>	16
1.3.3 <i>Comunicación</i>	17
1.3.4 <i>Toma de decisiones</i>	17
1.3.5 <i>Trabajo en equipo</i>	17
1.4 Métodos de diagnóstico del clima organizacional	18
1.4.1 <i>Cuestionario Litwin y Stringer</i>	18
1.4.2 <i>Cuestionario Rensis Likert</i>	19
1.4.3 <i>Método Pritchard- Karasick</i>	20
1.4.4 <i>Dimensiones Fernando Toro</i>	20
1.4.5 <i>Design thinking</i>	20
2. EMPRESA INDUPAN S.A.S	21
2.1 Reseña e historia	21
2.1.1 <i>Descripción</i>	21
2.1.2 <i>Historia INDUPAN</i>	23
2.1.3 <i>Misión</i>	23
2.1.4 <i>Visión</i>	23
2.2 Principios y valores	23
2.2.1 <i>Principios</i>	24
2.2.2 <i>Valores</i>	25
2.3 Estructura organizacional	26

2.3.1	<i>Divisiones y áreas</i>	26
2.3.2	<i>Organigrama</i>	27
2.3.3	<i>Talento humano</i>	27
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1	Diseño de la investigación	29
3.1.1	<i>Generalidades</i>	29
3.1.2	<i>Ficha técnica</i>	30
3.1.3	<i>Población y muestra</i>	30
3.2	Diseño del instrumento	31
3.2.1	<i>Indicadores y variables</i>	31
3.2.2	<i>Procedimientos y herramientas diagnósticas</i>	32
3.3	Trabajo de campo	32
3.3.1	<i>Aplicación y evaluación del diagnóstico.</i>	32
3.3.2	<i>Presentación y tabulación de resultados.</i>	33
3.4	Análisis de los resultados suministrados de la evaluación del trabajo de campo	48
3.4.1	<i>Análisis de Resultados, Pruebas y Entrevistas.</i>	48
3.4.5	<i>Diagnóstico del Clima Organizacional</i>	51
4	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	53
4.1	Propuesta de mejoramiento del clima laboral en la empresa INDUPAN S.A.S	53
4.2	Sugerencias de implementación de la propuesta	60
5.	CONCLUSIONES	62
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXOS	66

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Logotipo Indupan	21
Figura 2. Catálogo de productos Indupan	22
Figura 3. Organigrama Indupan	27
Figura 4. Pregunta 1	33
Figura 5. Pregunta 3	34
Figura 6. Pregunta 4	35
Figura 7. Pregunta 5	36
Figura 8. Pregunta 6	36
Figura 9. Pregunta 7	37
Figura 10. Pregunta 8	38
Figura 11. Pregunta 9	38
Figura 12. Pregunta 10	39
Figura 13. Pregunta 11	40
Figura 14. Pregunta 12	40
Figura 15. Pregunta 13	41
Figura 16. Pregunta 14	42
Figura 17. Pregunta 15	42
Figura 18. Pregunta 16	43
Figura 19. Pregunta 17	44
Figura 20. Pregunta 18	44
Figura 21. Pregunta 19	45
Figura 22. Pregunta 20	46
Figura 23. Pregunta 21	46
Figura 24. Pregunta 22	47
Figura 25. Pregunta 23	48
Figura 26. Plan de mejoramiento del clima organizacional	61

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de mejoramiento del clima laboral de la empresa INDUPAN S.A.S a partir del diagnóstico realizado por el método de cuestionario Rensis Likert.

Se tomó una muestra representativa aleatoria de 20 empleados de la organización, pertenecientes a la parte administrativa, a los cuales se les aplicó una encuesta de tipo escrito con 23 preguntas que abarcaron cualidades personales, interpersonales y organizacionales. Posterior a esto, se graficaron y analizaron los resultados, obteniendo en la clasificación de Likert, un sistema de tipo I.

Se plantean entonces estrategias aplicadas a las dimensiones más críticas que se encontraron tanto en la parte directiva como en los bajos mandos, las cuales son: estructura organizacional, liderazgo, comunicación, motivación y sentido de pertenencia. De forma tal que el plan de acción diseñado permite llevar a INDUPAN S.A.S a un sistema de tipo III (participativo).

Palabras clave: Clima organizacional, plan de mejoramiento, plan de acción, diagnóstico, estrategias.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se define como la percepción y sensación de bienestar a nivel general que tienen los miembros de una organización, la cual está dada por la relación que presentan entre ellos durante el desarrollo de sus funciones (Pacheco, 2017, p.17). Este término ha sido planteado desde el siglo XX, debido a su incidencia en el rendimiento de los empleados y así mismo, en el crecimiento financiero de las empresas (Sarmiento Romero & Valero Silva, 2014, p. 9).

Por lo anterior, se han planteado modelos para clasificar los tipos de climas organizacionales que se pueden llegar a presentar. Rensis Likert delimita cuatro sistemas en su teoría, indicando que la eficiencia y el comportamiento de la línea descendente de una compañía, están dada por las directrices y condiciones allí brindadas (Martínez, 2001, p. 109). Likert diseña entonces herramientas como el cuestionario escrito para indagar las percepciones de los empleados en una organización, pues diagnosticar una buena percepción o la sensación de bienestar laboral, impacta directamente en el crecimiento, productividad y mayor competitividad en el negocio.

Entendiendo las ventajas de lo anteriormente expuesto, INDUPAN S.A.S un molino de tradición en Colombia, permite que se evalúe y diagnostique su clima laboral y a partir de dichos resultados, este trabajo diseña el plan de mejoramiento del mismo, lo cual incluye las dimensiones a trabajar y las estrategias que permitirán fortalecer las relaciones entre sus empleados y avanzar del clima laboral presente al deseado en los sistemas planteados por Likert.

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un Plan de Mejoramiento Enfocado al Clima Organizacional para la Empresa INDUPAN S.A.S.

Objetivos específicos

- Describir los antecedentes, concepto y características generales del clima organizacional.
- Especificar la estructura organizacional vigente de la empresa INDUPAN S.A.S.
- Indagar en la percepción del clima organizacional de los trabajadores administrativos de INDUPAN S.A.S.
- Analizar las causas del clima organizacional presentado en la compañía.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento de Clima Organizacional.

1. ANTECEDENTES

En el siguiente capítulo, se describirán los antecedentes, características y el concepto de clima organizacional, así como también sus componentes, su análisis e influencia en las empresas.

1.1 Historia y cultura del clima organizacional

Desde el siglo XX se ha estudiado el concepto del clima organizacional, sin embargo, sus vestigios se encuentran con la aparición de la Escuela Humanística de la Administración, la cual fue desarrollada por Elton Mayo, como respuesta a la Teoría Clásica que no tenía ninguna consideración con el trabajador (Ganga et al., 2017, p. 4). Adicional a lo anterior, en 1930, Kurt Lewin infiere de su investigación sobre la “atmosfera” o “clima psicológico”, que los comportamientos del ser humano, a nivel laboral, están relacionados con la interacción del ambiente y la persona (Orbegoso, 2012, p. 350).

En el año de 1946, Rensis Likert, a través de su trabajo investigativo, generó la teoría de los sistemas de organización, infiriendo que el desempeño y actuar del personal subordinado, es producto de las directrices administrativas y las condiciones de la empresa como tal (Pacheco, 2017, p. 12).

Para 1950, se plantea y toma fuerza la Teoría del Comportamiento, donde se resalta la importancia de la motivación en los empleados para el desarrollo de las labores, pues, su presencia o ausencia, impacta en el comportamiento, eficiencia, y visión de lo que suceda en la organización (Ganga et al., 2017, p. 5).

Más adelante, en 1960, se introduce por primera vez el concepto de clima organizacional, por Saul W. Gellerman, quien afirma que las metas de los trabajadores y sus relaciones interpersonales, son determinantes en el clima (Silva Vázquez, 1992, p. 444).

Finalmente, en la época moderna, se complementa la Escuela de Gestalt, que indica que las personas perciben el mundo basado en criterios individuales y actúan a partir de ellos y la Escuela funcionalista, que relaciona que la actitud depende del

ambiente y la adaptación a dicho ambiente, a su vez, depende de características personales e individuales (Moreira- Moreira, 2016, p. 299).

1.2 Definiciones de clima organizacional

Existen diversas definiciones sobre este concepto, según Manosalvas et al. (2015) el clima organizacional, se define como el conjunto de características propias y únicas de una empresa, que no son permanentes pero que tienen impacto en el comportamiento y rendimiento de las personas.

De la misma forma, Méndez Álvarez (2006), afirma que el ambiente organizacional, es único en cada organización y su percepción se da a partir de las condiciones que se le brinden, ya sea por las relaciones interpersonales, la jerarquía de la empresa u otras variables como la toma de decisiones, motivaciones, control, etc. de modo que todo el conjunto determina el comportamiento, la satisfacción y la productividad en sus tareas (p. 30)

Así mismo, Ramos (2012) describe el concepto en mención como la calidad y bienestar en el trabajo, lo cual impacta en la productividad y el desempeño del personal en la organización (p.10)

Por otro lado, Pacheco (2017) indica que el clima laboral, es la agrupación de las visiones a nivel general que cada persona tiene de la empresa, esta percepción está asociada a la relación que se presente entre dichas partes.

En consecuencia, pese a que existen ciertas diferencias entre las definiciones por parte de los autores, sus conceptos reúnen en esencia que el clima organizacional es el reconocimiento de las características de la organización por parte de los trabajadores y la influencia de estas características en su comportamiento (p. 22).

1.2.1 Características del clima organizacional

En general, las características principales del clima laboral son las siguientes:

- Influencia de manera positiva o negativa la productividad del trabajador (Gómez et al., 2019, p. 7).
- Es externo al individuo (García & Ibarra, 2009, p. 14).
- La interacción social y el comportamiento del personal, impacta el clima laboral e impacta el comportamiento de los demás (Gómez et al., 2019, p. 22).
- Es relativamente estable, sin embargo, puede tener cambios graduales (García & Ibarra, 2009, p. 14).
- Es medible (Melo, 2018, p. 93).

1.2.2 Escalas del clima organizacional

Según Litwin & Stringer (1978, p. 28) existen nueve escalas o dimensiones que explican el clima organizacional dentro de una empresa, las cuales son:

- Estructura: Grado de percepción de los trabajadores sobre la cantidad de procesos, tramitaciones y en general, la burocracia que existe para la ejecución de actividades en la organización.
- Recompensa: Percepción de la remuneración o retribución que reciben los trabajadores al ejecutar un buen trabajo.
- Relaciones: Percepción de un ambiente de trabajo agradable a través de la sana interacción con los demás miembros de la empresa dentro o fuera de la organización.
- Identidad: Sentimiento de pertenencia y valor en la organización por parte de los colaboradores.
- Responsabilidad: Corresponde a la independencia que tiene el trabajador para la toma de decisiones de acuerdo a las actividades que desempeña, lo cual va relacionado a la confianza en el desarrollo y conocimiento de sus funciones.
- Desafío: Visión sobre los logros que se pueden alcanzar en un ambiente de sana competencia.

- Cooperación: Percepción de la ayuda mutua por parte de los trabajadores ya sea por parte de superiores o de subordinados.
- Estándares: Dimensionamiento de los estándares adoptados por la organización y su interiorización por parte de los trabajadores.
- Conflicto: Percepción de los trabajadores sobre la posibilidad de comunicar los diferentes problemas de manera fluida para su resolución o mejoramiento.

1.3 Evaluación del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional es de vital importancia, pues permite determinar las cualidades que impactan de forma directa el mismo (Chacón, 2015, p. 14), pues, la mayoría de veces el clima laboral se ve afectado por una gestión incorrecta por parte de los directivos (Gómez et al., 2019, p. 11) y por lo anterior, es necesario identificar las cualidades generales que hacen parte de la evaluación en mención.

1.3.1 Liderazgo

El liderazgo es la habilidad que permite a una persona influir en un grupo de individuos para el cumplimiento de metas u objetivos (Aguirre León et al., 2017, p. 188). Por tanto, esta cualidad es esencial en el clima organizacional, ya que una gestión óptima permite el desarrollo de un ambiente de bienestar a través de los miembros de la organización que son influenciados positivamente (Alves, 2000, p. 125), alcanzando el rendimiento esperado en todas las dimensiones analizadas por (Litwin y Stringer, 1978, p. 28).

1.3.2 Motivación

La motivación, a nivel laboral, se define como la energía mental que impulsa al ser humano a empezar, mantener y perfeccionar sus funciones y actividades (Rivera et al., 2018, p. 18). Es decir, La cualidad de sentirse motivado permite que un individuo desarrolle responsabilidad, dedicación y eficiencia de forma autónoma y natural. Dicha

motivación se desarrolla y refleja a través del componente cognitivo, conductual y afectivo (Ramos, 2012, p. 25). Este elemento pertenece a dicha parte interna de la organización que permitirá el grato ambiente laboral, ya que a través de la motivación es posible el aprovechamiento de aptitudes, el fortalecimiento de habilidades, un óptimo desempeño y relaciones interpersonales sólidas (Rivera et al., 2018, p. 19).

1.3.3 Comunicación

Es considerada fundamental, ya que la ausencia de la misma produce conflictos entre los miembros de la organización (Quiroga, 2007, p. 10). Es por esto que la gestión e implementación de buenos canales de comunicación que integren a todos los colaboradores y permitan que el intercambio de información sea sencillo, tiene un impacto positivo en el clima organizacional, pues crea un ambiente que promueve la participación, brinda confianza y seguridad para los trabajadores (Acín & Espinosa, 2017, p. 67), disminuyendo al mínimo el riesgo de conflictos o en caso de generarse, su resolución es pronta.

1.3.4 Toma de decisiones

Se define como la posibilidad de elegir entre distintas alternativas a partir del criterio del individuo (Chacón, 2015, p. 28). Tomar las decisiones adecuadas y analizar las que toman los demás en su autonomía e independencia, permite que se tenga confianza en el cargo ocupado y en las funciones desempeñadas por cada miembro de la organización, esto evita que se afecte el clima organizacional.

1.3.5 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se define como un grupo de individuos que complementan sus habilidades para alcanzar un objetivo común, donde todos son mutuamente responsables (Koontz & Weihrich, 1998, p. 353). En la organización, permite que cada uno de los miembros aprenda con mayor profundidad los temas que trate en el grupo, genera comunicación asertiva, bienestar en su trabajo, sentido de pertenencia con la

empresa y satisfacción personal, teniendo como finalidad un excelente clima laboral (Paredes, 2013, p. 41).

1.4 Métodos de diagnóstico del clima organizacional

Por definición, el diagnóstico indica un proceso, estratégico, de prevención y corrección de forma analítica y bajo conocimiento directo, permite el desarrollo de cambios (García & Ibarra., 2009, p. 46). Específicamente, el diagnóstico del clima organizacional tiene como objetivo obtener el origen del estado del ambiente laboral que se vivencia en la organización por parte de sus miembros (Asensio, 2015, p. 10), con el objetivo de mejorar el clima laboral y por ende, la productividad de la empresa, pues cualquier cambio en el interior, se verá reflejado en la competitividad en el exterior.

El desarrollo del diagnóstico puede realizarse a través de diferentes herramientas, sin embargo, la que presenta mayor uso y efectividad es la encuesta escrita (Rojas & Hernández, 2011, p. 20).

A continuación, se presentan las herramientas o métodos de mayor implementación para el diagnóstico del clima laboral.

1.4.1 Cuestionario Litwin y Stringer

El instrumento presenta la relación de la percepción de los trabajadores y las nueve dimensiones de las condiciones presentadas por la organización (estructura, desafío, relaciones, responsabilidad, cooperación, estándares, recompensa, identidad y conflicto) para el entendimiento del clima y el ambiente laboral de la empresa (Rojas & Hernández, 2011, p. 21). Por tanto, este método busca indagar sobre las escalas mencionadas, para analizar la visión que tienen los miembros de la organización mediante tres objetivos (Solarte, 2009, p. 49):

1. Analizar el vínculo existente entre el tipo de liderazgo de la organización y el clima organizacional
2. Indagar el estado de la motivación de cada individuo
3. Observar la satisfacción personal y el desempeño en la empresa

1.4.2 Cuestionario Rensis Likert

Likert plantea una teoría denominada “Sistemas de organización”, la cual permite a través del cuestionario analizar el comportamiento de los miembros de la organización con base en la percepción que tienen de las condiciones de la empresa a la cual pertenecen (Solarte, 2009, p. 51). Lo anterior, se genera a partir del sistema de gestión identificado en la empresa (sistema I autoritarismo explotador, sistema II autoritarismo paternalista, sistema III consultivo y sistema IV participación grupal) y de las diferencias de ese planteamiento con la realidad del clima laboral (Rojas & Hernández, 2011, p. 21).

1.4.2.a. Autoritarismo explotador. Se caracteriza porque los directivos no permiten autonomía de decisión en los subordinados. Las decisiones vienen únicamente desde los altos cargos. El ambiente es de desconfianza y miedo, la comunicación es casi nula y la línea descendente se opone a las metas organizacionales (Martínez, 2001, p. 109).

1.4.2.b. Autoritarismo paternalista. También llamado benevolente autoritario, los subalternos toman una pequeña parte de las decisiones, se les permite implementar algunas estrategias, pero con límites establecidos. Sin embargo, se percibe miedo en las comunicaciones (Zhang & Huang, 2010, p. 20).

1.4.2.c. Consultivo. Este sistema permite la discusión de decisiones entre la parte directiva y la parte operativa. Las metas y decisiones cruciales se fijan y se toman en los cargos altos. Los empleados se recompensan y sienten confianza al hablar con sus jefes, quienes sienten tranquilidad en las funciones que desempeñan los subordinados. Es un ambiente dinámico y de armonía (Naranjo & Molina, 2009, p. 25).

1.4.2.d. Participativo. La gerencia tiene total confianza en los trabajadores. Las decisiones son descentralizadas. La comunicación está caracterizada por ser multidireccional y amigable. Este sistema es el que mantiene mejor clima laboral y

mejores resultados en la economía de la organización (Martínez, 2001, p. 110).

1.4.3 Método Pritchard- Karasick

Este método planteado en 1973, relaciona escalas completamente independientes y descriptivas de la percepción del clima organizacional (Ramos, 2012, 78), lo anterior a través de las siguientes dimensiones: apoyo, interacción social, remuneración, independencia, conflicto, estatus, motivación, concentración de la toma de decisiones, cooperación, estructura y rendimiento (Rojas & Hernández, 2011, p. 15).

1.4.4 Dimensiones Fernando Toro

El autor desarrolla una metodología de cuestionario y diagnóstico del clima organizacional basado en las dimensiones que él considera fundamentales para lograr que a través de las preguntas se obtenga la realidad del mismo en la empresa. Estas dimensiones que Toro plantea son a nivel organizacional, estructura y procesos; a nivel social, las relaciones interpersonales; a nivel económico, productividad, rentabilidad e incentivos y por último, en la dimensión personal, formación, habilidades y motivación del personal de la organización (Toro, 2007, p. 77).

1.4.5 Design thinking

Esta nueva metodología permite el desarrollo del innovador pensamiento de diseñador para engranar las necesidades de las personas con la factibilidad de dicha necesidad y con estrategias viables, llegando a soluciones y nuevas formas de gestión (Brown, 2008, p. 7). Dichas soluciones involucran a cualquier nivel jerárquico de la empresa, por tanto, al plantear a los miembros de la organización, situaciones donde se les pida mejorar el clima organizacional a través de su percepción y experiencia, se logra llegar a soluciones creativas que muestran trasfondo de lo que puede estar afectando el clima laboral.

2. EMPRESA INDUPAN S.A.S

En el siguiente capítulo, se presentarán las nociones principales sobre la Empresa INDUPAN S.A.S.

2.1 Reseña e historia

La compañía Molino INDUPAN hace parte del Grupo Guarín Empresarial, el cual lo constituyen otras dos empresas molineras del país Industria Harinera de Santander y Molinos del Atlántico. Esta se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá y se encarga de la preparación y distribución de los productos del grupo empresarial en la zona céntrica del país.

Figura 1.

Logotipo Indupan



Nota: Logo de INDUPAN S.A. Tomado de: Harinera Indupan. Sección: Inicio. Bogotá
<https://www.indupan.com/>

2.1.1 Descripción

La Harinera INDUPAN S.A. se encarga de la producción de harinas de trigo para diferentes finalidades y pastas en variedad de presentaciones. Mensualmente, aproximadamente 3500 toneladas de trigo arriban en motonaves al puerto de la Sociedad

Portuaria de Barranquilla, uno de los más grandes e importantes del país. Posterior a ello, la materia prima es transportada a Bogotá por medio de tractomulas propias, en viajes de 34 toneladas por vehículo. Al llegar a la planta, son almacenados en dos silos que cuentan con una capacidad instalada de 1100 toneladas y es allí, donde inicia la transformación del trigo como materia prima principal para el desarrollo de la actividad económica.

La actividad económica de INDUPAN se centra en el procesamiento del trigo para la producción de harina Línea INDUPAN (Industrial y consumo masivo) y pastas alimenticias línea la Nieve en presentación larga (Spaghetti) y cortas (Macarrón corto, cabello de ángel, fideos, tornillos, conchas, letras, conchitas y estrellitas) en la siguiente figura se ilustra una recopilación de la presentación comercial de estos productos.

Figura 2.

Catálogo de productos Indupan



Nota: Productos fabricados por la harinera. Tomado de:

INDUPAN S.A. Sección: Productos. Bogotá

[https://www.indupan.com/productos-la-nieve\)](https://www.indupan.com/productos-la-nieve)

2.1.2 Historia INDUPAN

Es un molino fundado en la ciudad de Bogotá en el año de 1990, ubicado en la Cra. 22# 14-12 barrio El Listón, centro de la ciudad. Desde sus inicios, la fábrica se preocupó por la comercialización de productos en estratos socioeconómicos populares, por lo que cualquier persona puede adquirirlos y disfrutar a bajos precios la alta calidad de sus materias primas importadas de Canadá.

2.1.3 Misión

“Nuestras directrices son el profesionalismo, la honestidad, oportunidad en la entrega y el cabal cumplimiento de las obligaciones adquiridas con clientes y proveedores, dedicando especial esfuerzo al servicio al cliente, cuya satisfacción es nuestro principal centro de atención”.

2.1.4 Visión

La visión actual de la empresa consiste en “Adquirir nombre y prestigio en el mercado de la industria alimenticia, con nuestros productos como harinas para panificación, pastas, pastelería e integral. Nuestro objetivo será siempre ofrecer a nuestros clientes una oportuna solución a sus necesidades, presentando una excelente calidad y soporte técnico”.

2.2 Principios y valores

La empresa INDUPAN S.A. sigue y confirma la política ética generalizada en el grupo empresarial, esta se aplica a todo el talento humano de la compañía y sus asociados, a continuación, se describen sus generalidades.

2.2.1 Principios

El código de ética corporativo busca generar transparencia, ética empresarial y evitar la corrupción en las actividades de la empresa, este se detalla en varias políticas. Sin embargo, se mencionarán los principios generales en los que se basan estos.

2.2.1.a. Referente legal. Existe una normatividad aplicable, la lucha anticorrupción, como la ley anti soborno del 2016, la ley de transparencia y ética empresarial descritas en la ley 599 de 2000 y la ley 1474 del 2011.

2.2.1.b. Legalidad. La compañía se compromete a velar por el cumplimiento de toda la normativa colombiana vigente que sea parte de todas sus actividades, así como las normas y políticas internas que fije la empresa.

2.2.1.c. Honestidad. Los trabajadores deben ser conscientes de sus acciones y practicar sus responsabilidades actuando bajo todo momento de manera moral, legal, laboral, honesta, transparente y legítimamente. Además, los empleados de mayor jerarquía tienen más responsabilidad sobre los bienes y procesos de la empresa.

2.2.1.d. Buena fe. Actuar de buena fe, en las acciones que realice siempre el trabajador, manteniendo el respeto a sus demás compañeros y a la ley. Actuando con prelación en sus decisiones propias los principios y valores de la compañía.

2.2.1.e. Lealtad. Comunicación directa y total de los empleados con sus superiores inmediatos, de tal manera que alguna irregularidad cometida por cualquier persona asociada a la compañía, es opcional hacerlo de forma indirecta reportando la situación.

2.2.1.f. Interés general. Todas las acciones realizadas por cualquier asociado en la compañía deben velar por el interés general de todos.

2.2.1.g. Veracidad. Siempre se debe actuar bajo la verdad sin importar la situación.

2.2.2 Valores

2.2.2.a. Integridad. Actuar con honestidad y bajo el respeto de las normas generales tanto internas como externas de la empresa, convirtiendo sus acciones coherentes, transparentes y legítimas.

2.2.2.b. Respeto. Construir relaciones basadas en confianza, respetar no solo la integridad física sino también la dignidad, con cada uno de los integrantes de la comunidad empresarial.

2.2.2.c. Trabajo en equipo. La cooperación en el trabajo y el aprendizaje mutuo son esenciales para el éxito de la compañía, generar sinergia, co-crear, pensar y compartir ideas entre todos los asociados.

2.2.2.d. Buen servicio. Actuar para cada uno de los clientes y consumidores siempre bajo la finalidad del buen servicio, el proceso de atender, escuchar y anticipar sus necesidades, brindando siempre el mejor servicio más allá de los productos ofrecidos sino de toda la experiencia.

2.2.2.e. Calidad. Siempre actuar en cada uno de los procesos internos de la compañía bajo los estándares y exigencias más altas. Operando con excelencia trabajando siempre por la eficacia y aporte al desarrollo de la empresa y el país.

2.2.2.f. Innovación. La búsqueda constante de innovación permite el mejoramiento continuo, dado que la calidad y la excelencia se alcanza al desarrollar al máximo las capacidades de trabajo, buscando siempre la mejor forma simple, práctica y eficiente de hacer las cosas.

2.3 Estructura organizacional

A continuación, se realiza una breve descripción de los componentes de la empresa, entendiendo estos como Talento Humano, divisiones y organización interna de la misma.

2.3.1 Divisiones y áreas

Las divisiones internas de la empresa constituyen una diversidad de áreas, las cuales son fundamentales para la adecuada organización interna del proyecto, de allí se constituyen 3 áreas principales además de un gerente general que prima sobre las demás.

2.3.1.a. Gerente general. Es el encargado de la alta dirección de la compañía, además de autorizar recursos extraordinarios a diferentes necesidades que se presenten.

2.3.1.b. Gerencia administrativa. Es la encargada de gestionar varias ramas administrativas de la compañía, una de ellas es la definición de la política de gestión de seguridad, riesgos y salud en el trabajo, adicionalmente se encarga de la definición de los recursos necesarios en la empresa tanto en aspectos financieros, técnicos y de personal.

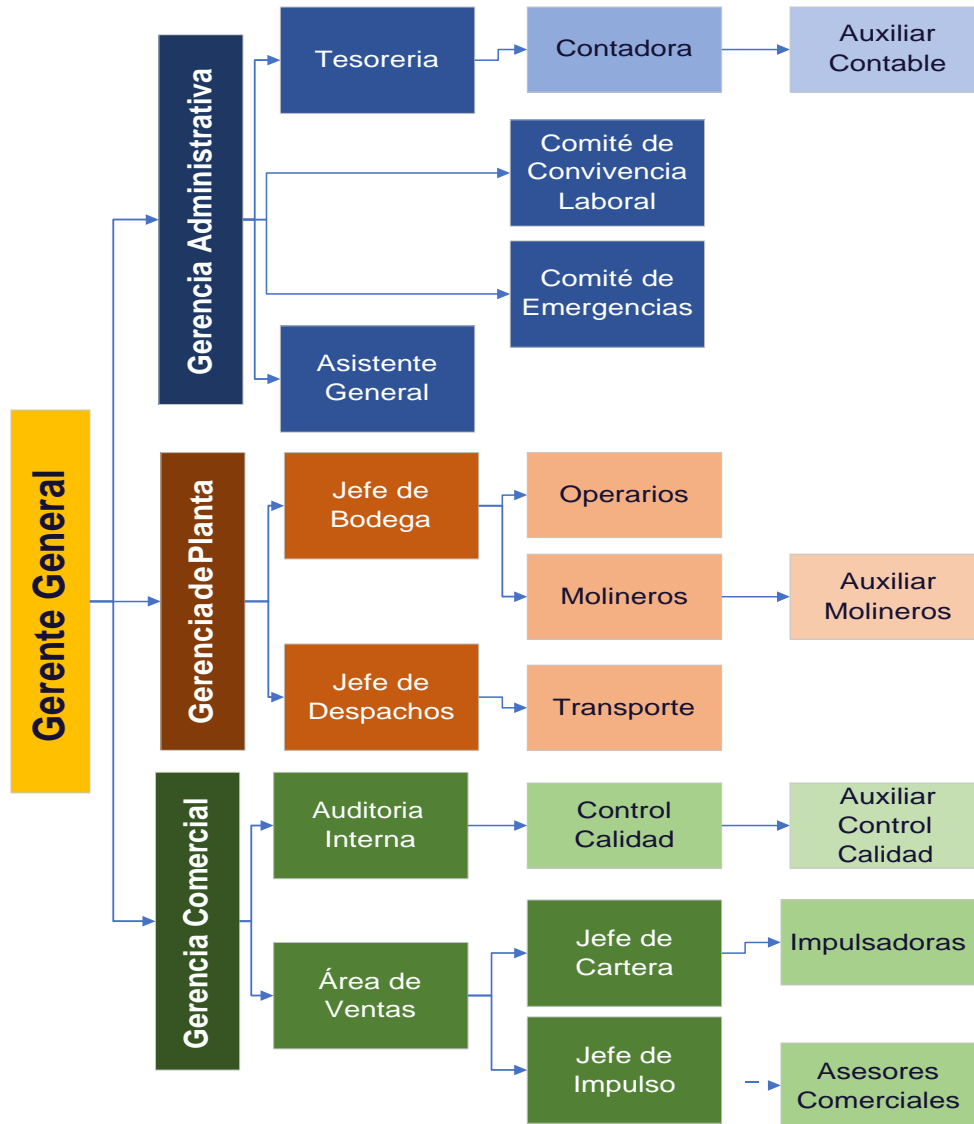
2.3.1.c. Gerencia comercial. Principalmente se encarga de la gestión de mercadeo de la empresa, gestión de impulsores y ventas de la compañía. Adicionalmente, se le atribuye el área de control interno de calidad en lo referido al manejo y atención de clientes en relación con los productos comercializados.

2.3.1.d. Gerencia de planta. Esta subdivisión a nivel interno de la empresa es la encargada propiamente de las actividades industrializadas de esta, desde el manejo de materias primas, todo el proceso de producción, almacenamiento y distribución de los productos elaborados por esta.

2.3.2 Organigrama

Figura 3.

Organigrama Indupan



Nota: Organigrama de la organización elaborado con base en información suministrada por la compañía.

2.3.3 Talento humano

Principalmente se puede agrupar en dos sectores los trabajadores asociados a labores operativas desde el manejo de maquinaria, insumos, transporte entre otras. El

segundo sector relacionado con todas las tareas de orden administrativo como gerencias, ventas entre otras más.

Actualmente, el personal que trabaja en la sede de Bogotá de la compañía involucra un total de 82 trabajadores directos en las áreas mencionadas, de los cuales los empleados administrativos son un 25,6% lo que equivale a 21 personas, acorde a datos proporcionados por la compañía. Esta disuasión es importante en el sentido de que los trabajadores involucrados en el tipo de actividades administrativas son el grupo poblacional del objetivo del desarrollo de este proyecto.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo, se realizará la metodología de investigación usada en el desarrollo del proyecto, así como su aplicación, tabulación y análisis de los resultados de la misma.

3.1 Diseño de la investigación

Para la realización de esta investigación se considera que es del tipo descriptiva, dado que su principal función es según Ávila: “se fundamenta en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”.

3.1.1 Generalidades

Este tipo de investigación descriptiva es común de realizarse en estos estudios organizacionales, dado que precisa y examina la conducta humana a nivel personal y social en determinadas situaciones, para este caso en específico a nivel laboral.

Inicialmente se deberá realizar una descripción de la visión actual de los empleados hacia la compañía, evaluando diferentes variables a partir de instrumentos de participación explicados detalladamente más adelante, esta evaluación preliminar permitirá identificar si existe una relación pertinente entre estas, para poder analizar posteriormente la situación de la empresa desde varios puntos de vista.

De igual manera se recolectará información de manera indirecta mediante la observación que se dé al implementar cada uno de los instrumentos a evaluar, con la finalidad de complementar los datos obtenidos de forma directa. Así como la aplicación de entrevistas aleatorias más informales a distintos empleados de varias áreas y jerarquías.

3.1.2 Ficha técnica

El siguiente párrafo se representa un resumen técnico de la investigación completa tanto en su fase de diseño como en su fase de aplicación.

Como resultado de la aplicación de la encuesta en campo, se puede caracterizar preliminarmente la muestra, un total de 20 personas de las cuales el 65% se identifican con el género femenino, mientras 35% se identifican con el género masculino. De las cuales el 60% de los trabajadores cuentan con un contrato a término indefinido frente al 40% que tienen un contrato por obra/labor. Acerca del nivel de escolaridad de los encuestados el 45% cuentan con un grado de Bachiller, los cuales representan la mayoría de los empleados, en un segundo lugar se encuentran los estudios Superiores a nivel de Técnico y Profesional con un 20% cada uno, y en menor medida profesionales con título de Maestría en un 10% y el 5% restante cuentan con un nivel de escolaridad de básica primaria.

3.1.3 Población y muestra

Para la aplicación de la investigación se consideró el personal de la compañía INDUPAN S.A.S seccional Bogotá de índole administrativo, los que equivalen a una población total de 21 empleados, distribuidos en variedad de cargos, así mismo son una población diversa en cuanto a género, niveles educativos y experiencia laboral.

Partiendo de lo anteriormente mencionado, se procede a realizar el cálculo del tamaño de la muestra mediante la aplicación de la Ecuación #, para poblaciones finitas como es el caso de esta investigación. Cada una de las variables enunciadas son; Población Total (N), Nivel de Confianza ($Z=1.96$ para una confiabilidad del 95%), Probabilidad de éxito y de fracaso (p y q respectivamente en fracción de 0.5 cada uno de ellos lo que equivale al 50%) y el error tolerado en la ecuación (E en fracción 0.05 equivalente al 5%).

Ecuación 1.

Muestra para Población Finita

$$n = \frac{N * Z^2 * (p * q)}{Z^2 * (N - 1) + (Z^2 * (p * q))}$$

Nota: Ecuación para hallar muestra representativa de la población.

Remplazando los datos acordes al caso se obtiene:

Ecuación 2.

Muestra personal Administrativo INDUPAN

$$n = \frac{21 * 1.96^2(0.5 * 0.5)}{0.05^2 * (21 - 1) + (1.96^2(0.5 * 0.5))} = 19.96 \cong 20$$

Nota: Ecuación para muestra de población finita aplicada al personal de INDUPAN S.A.S.

3.2 Diseño del instrumento

En el siguiente numeral, se procede a la descripción del diseño del instrumento aplicado en la investigación, inicialmente se abordan dos fases, la primera fase de diagnóstico donde se describirá desde la perspectiva intrapersonal, interpersonal y a nivel corporativo de la situación del empleado, y la segunda etapa procedente a la co-creación por parte de los trabajadores respecto a los indicadores del clima organizacional en INDUPAN S.A.S.

3.2.1 Indicadores y variables

En la evaluación diagnóstica a los trabajadores de la compañía, se realiza enfocada en tres dimensiones distintas, a nivel personal (intrapersonal), a nivel

cooperativo y percepción laboral (interpersonal) y finalmente a nivel institucional, respecto a las políticas y manejo corporativo.

Los indicadores a evaluar se pueden reagrupar en diferentes áreas; referente a conocimiento (clima organizacional, políticas internas de la compañía, Design Thinking, co-creación), percepción laboral (comunicación, liderazgo, cooperación, trabajo en equipo, entre otras). Lo anterior, se ilustra detalladamente en las herramientas diagnósticas.

La escala de valoración es de tipo cuantitativa y cualitativa, la primera para precisar mejor la percepción actual de cada uno de los trabajadores frente a sus labores y el ambiente de la empresa, y la segunda, prioriza y califica los distintos indicadores y variables expuestas en las herramientas diagnósticas, definiendo conceptos, términos e ideas.

3.2.2 Procedimientos y herramientas diagnósticas

En el anexo 1, se muestra el diseño final de las herramientas diagnosticas aplicadas en el proceso investigativo del clima organizacional de la compañía INDUPAN S.A.S.

3.3 Trabajo de campo

En el siguiente numeral, se procede a la descripción de la aplicación del diagnóstico en campo a través del Anexo 1, además de la presentación y tabulación de resultados del mismo en los siguientes numerales.

3.3.1 Aplicación y evaluación del diagnóstico.

La evaluación diagnóstica realizada al área administrativa de la empresa INDUPAN S.A.S. se realizó de manera virtual, siguiendo las instrucciones de bioseguridad para la prevención del COVID-19. Se utilizaron distintos mecanismos para la recolección de información como encuestas de tipo escrito (formularios de Google)

para los empleados con acceso a internet y algunas llamadas telefónicas en casos puntuales. Lo cual se llevó a cabo a corte de cierre del 4 trimestre empresarial del 2020.

Se tomaron y tabularon un total de 20 encuestas a nivel administrativo, los cuales abarcan los siguientes cargos en la compañía: auxiliar contable, contadora, gerente, jefe de báscula, jefe de cartera, jefe de logística, jefe de mercadeo, jefe de producción, jefe de ventas, mercaderista, secretaria de gerencia, servicios generales y tesorería.

3.3.2 Presentación y tabulación de resultados.

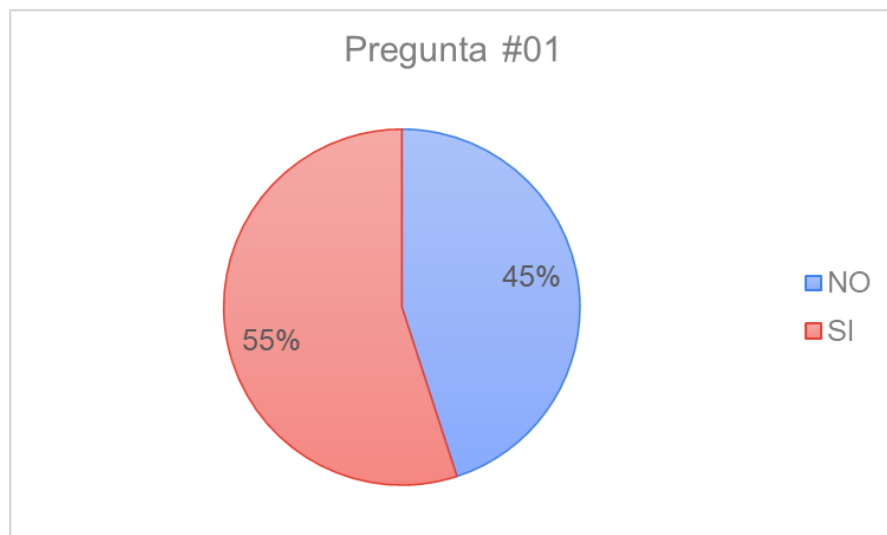
A continuación, se presenta la tabulación de cada una de las respuestas consolidadas de la evaluación diagnóstica.

- Pregunta 1.

A la pregunta “*Conoce usted el termino Clima Laboral u Organizacional*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 4.

Figura 4.

Pregunta 1



Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 1.

b. Pregunta 3.

A la pregunta “*Considera usted que el Clima Laboral u Organizacional es relevante para la compañía donde usted trabaja*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 5.

Figura 5.

Pregunta 3



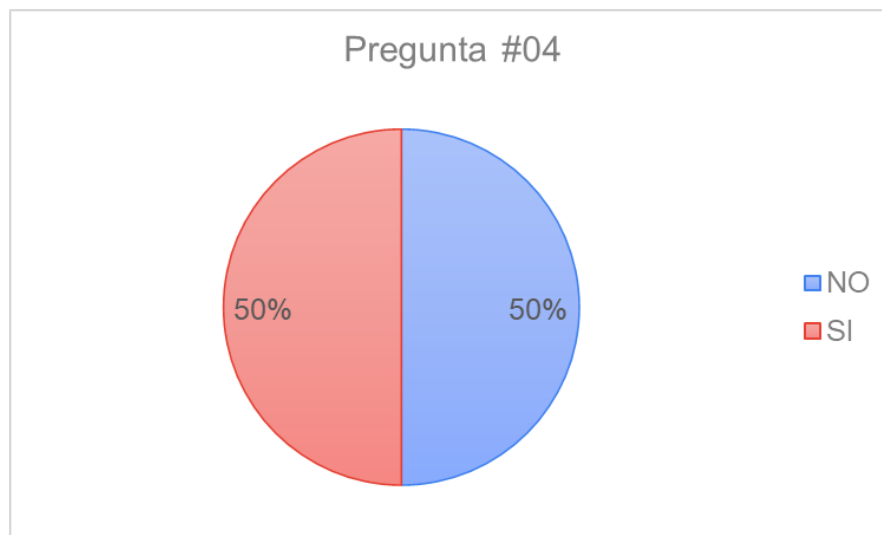
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 3.

c. Pregunta 4.

A la pregunta “*Considera usted que existe buen Ambiente Laboral en la compañía*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 6.

Figura 6.

Pregunta 4



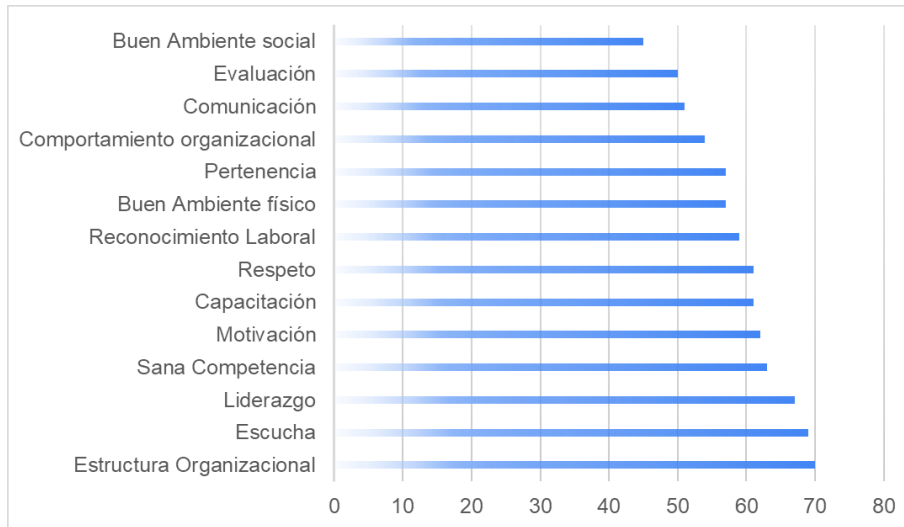
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 4.

d. Pregunta 5.

A la pregunta *“De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, que deben existir en la compañía”*, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 7, que indica la sumatoria total de calificación que presentó cada ítem evaluado de 1 a 5.

Figura 7.

Pregunta 5



Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 5.

e. Pregunta 6.

A la pregunta “De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique Si o No, respecto de si las posee personalmente”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 8.

Figura 8.

Pregunta 6



Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 6.

f. Pregunta 7.

A la pregunta “De las características anteriormente indicadas, cuáles considera que necesita mejorar, organícelas en orden de importancia”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 9.

Figura 9.

Pregunta 7



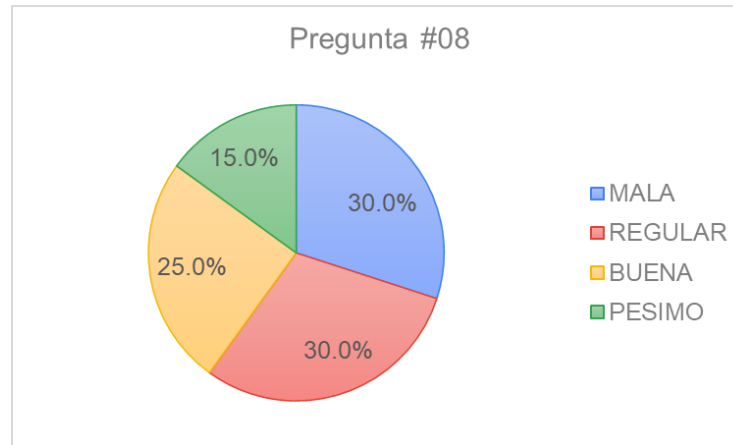
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 7.

g. Pregunta 8.

A la pregunta “De acuerdo a su grupo de trabajo cercano, describiría su relación cómo”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 10.

Figura 10.

Pregunta 8



Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 8.

h. Pregunta 9.

A la pregunta “*De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique Si o No, respecto de si las posee su grupo de trabajo cercano*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 11.

Figura 11.

Pregunta 9



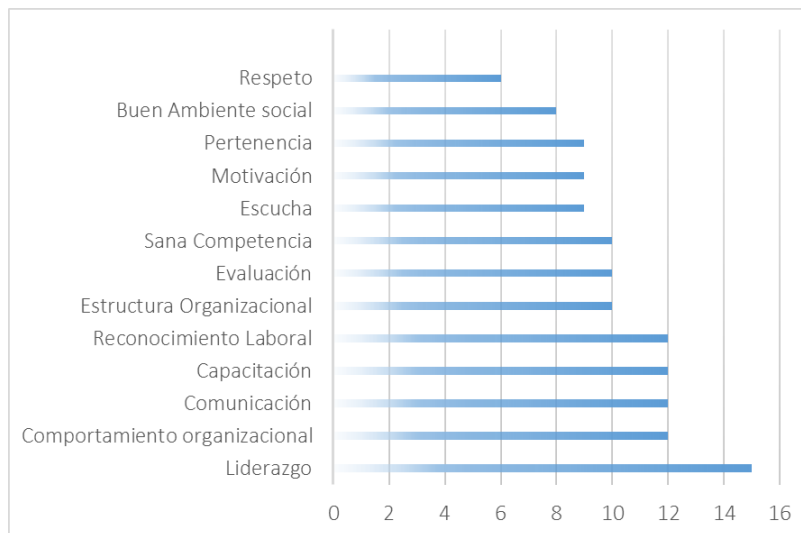
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 9.

i. Pregunta 10.

A la pregunta “*De las características anteriormente indicadas, cuáles considera que necesitan mejorar, organícelas en orden de importancia*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 12.

Figura 12.

Pregunta 10



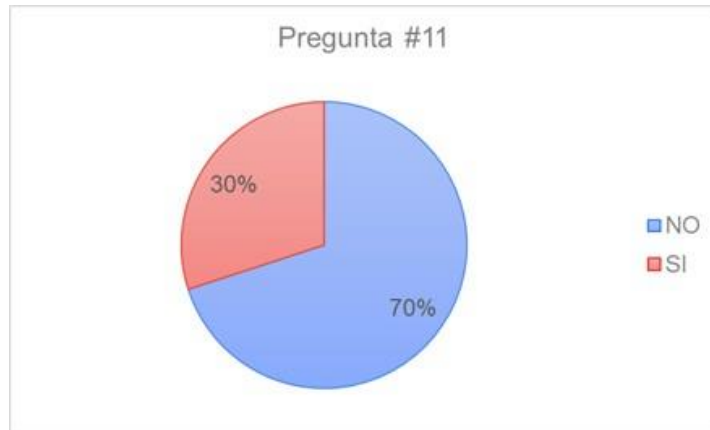
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 10.

j. Pregunta 11.

A la pregunta “*Tiene personal a su cargo*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 13.

Figura 13.

Pregunta 11



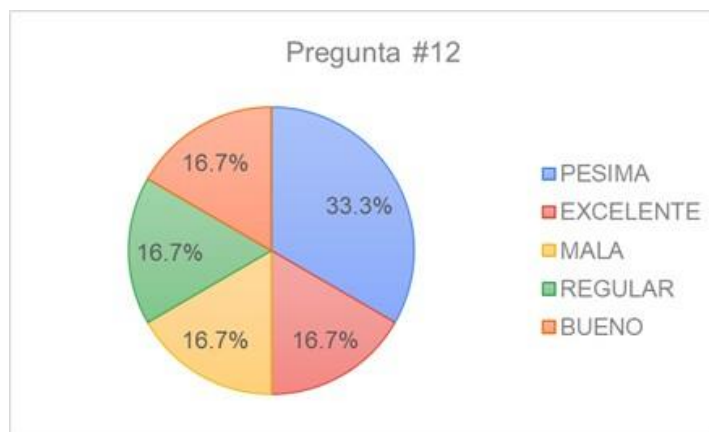
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 11.

k. Pregunta 12.

A la pregunta "De acuerdo a su posición como líder o Jefe de Trabajo, como define la relación laboral con demás compañeros:", se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 14.

Figura 14.

Pregunta 12



Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 12.

I. Pregunta 13.

A la pregunta “De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique Si o No, respecto de si las posee su grupo de trabajo cercano (subordinados).”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 15.

Figura 15.

Pregunta 13



Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 13.

m. Pregunta 14.

A la pregunta “De las características anteriormente indicadas, cuáles considera que necesitan mejorar, organícelas en orden de importancia.”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 16.

Figura 16.

Pregunta 14



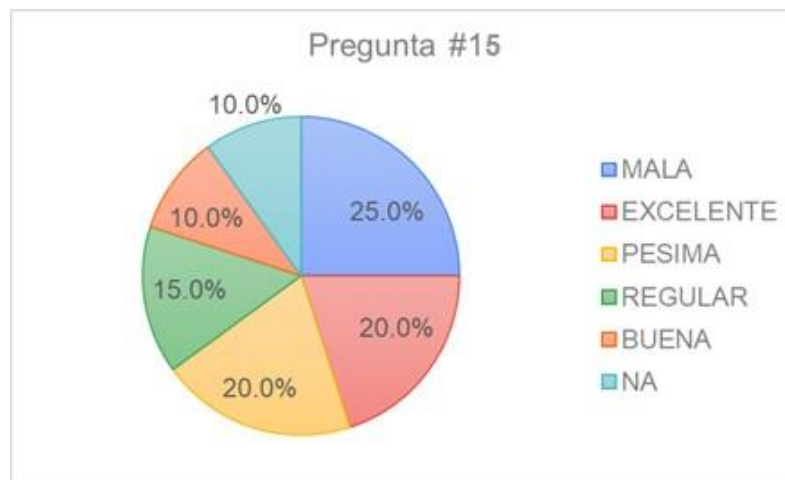
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 14.

n. Pregunta 15.

A la pregunta “De acuerdo a su consideración, como define la relación laboral con sus jefes directos:”, se obtuvieron los resultados presentados en la Gráfica 14.

Figura 17.

Pregunta 15



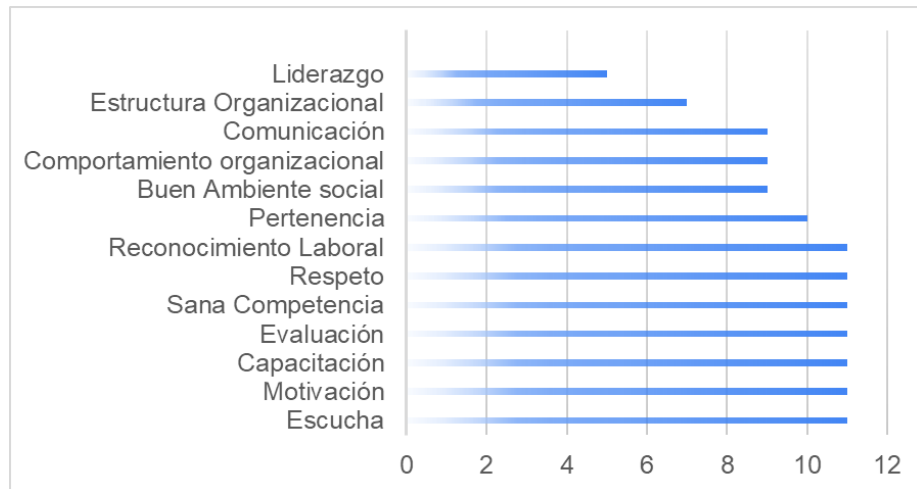
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 15.

o. Pregunta 16.

A la pregunta “De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique Si o No, respecto de si las posee su jefe inmediato”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 18.

Figura 18.

Pregunta 16



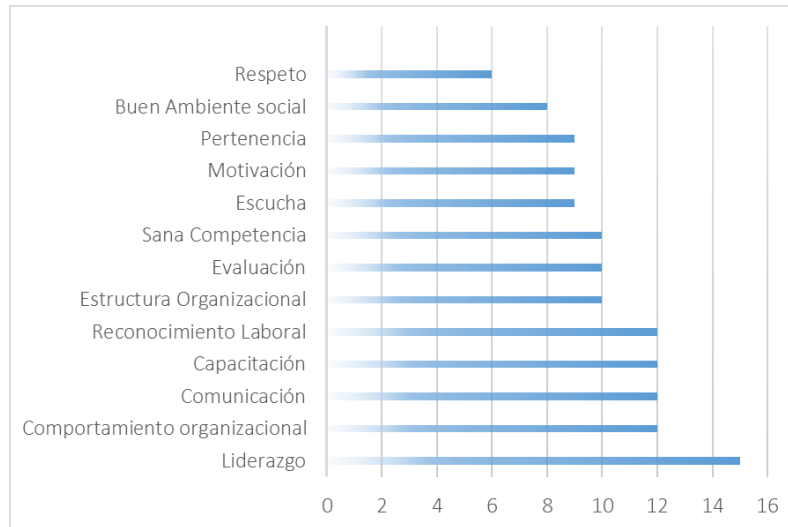
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 16.

p. Pregunta 17.

A la pregunta “De las características anteriormente indicadas, cuáles considera que necesitan mejorar, organícelas en orden de importancia.”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 19.

Figura 19.

Pregunta 17



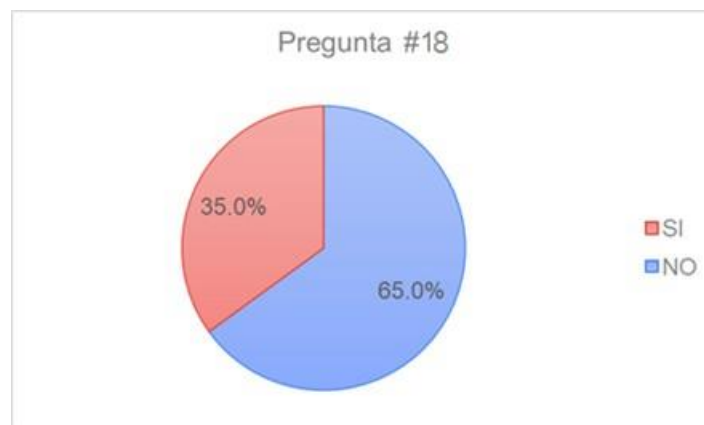
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 17.

q. Pregunta 18.

A la pregunta “*Conoce si la compañía tiene o implementa planes de mejoramiento organizacional.*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 20.

Figura 20.

Pregunta 18



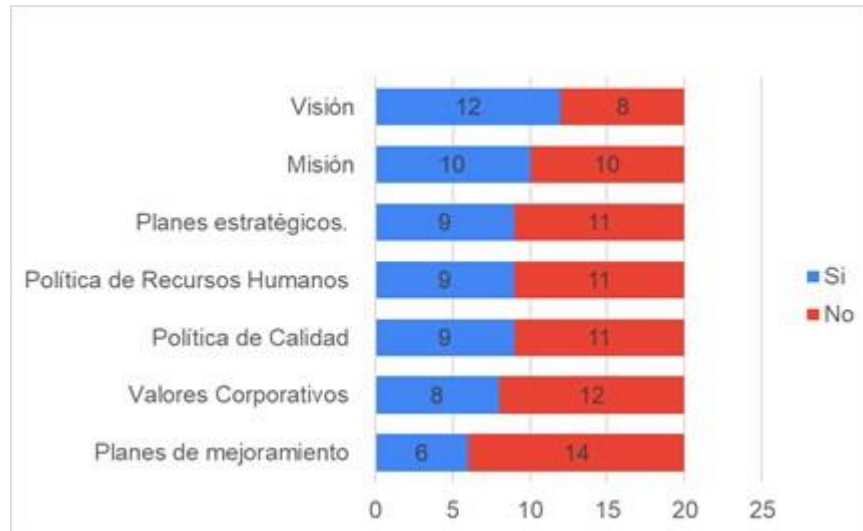
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 18.

r. Pregunta 19.

A la pregunta “Respecto de la identidad corporativa, cual o cuales de los siguientes ítems conoce”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 21.

Figura 21.

Pregunta 19



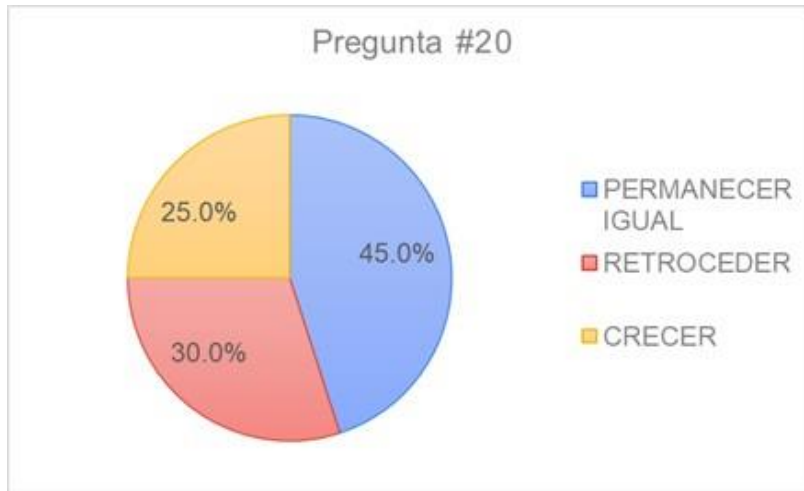
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 19.

s. Pregunta 20.

A la pregunta “Considera usted que dentro de la compañía usted profesionalmente”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 22.

Figura 22.

Pregunta 20



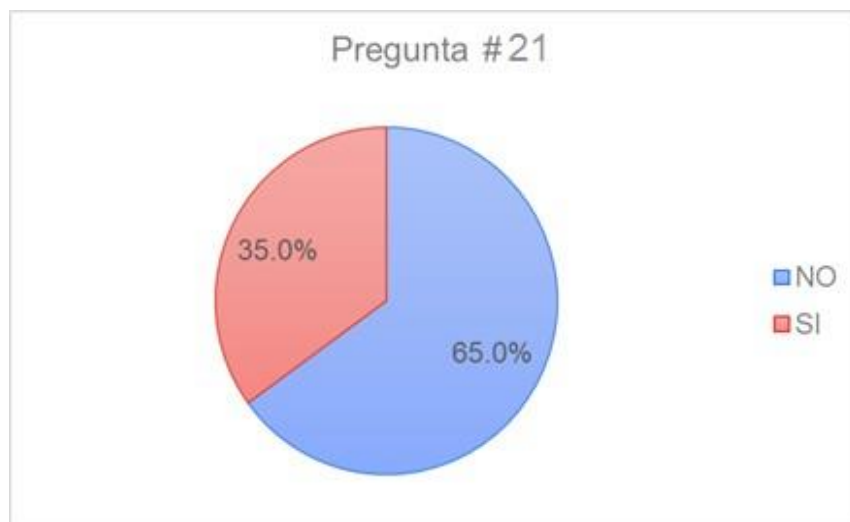
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 20.

t. Pregunta 21.

A la pregunta “*Considera usted que, si se presenta la ocasión de presentar una queja formal en la compañía, existe un mecanismo claro y de fácil acceso para instaurarla.*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 23.

Figura 23.

Pregunta 21



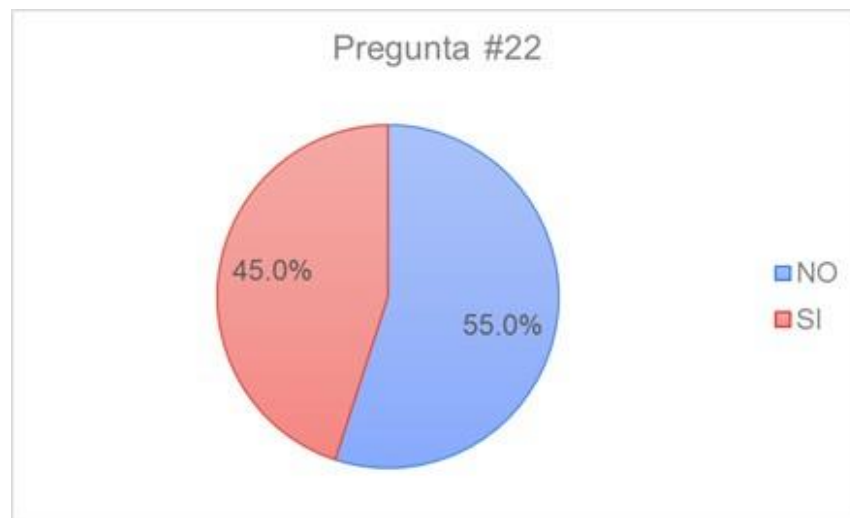
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 21.

u. Pregunta 22.

A la pregunta “*Considera usted que, si se presenta la oportunidad de presentar una sugerencia formal en la compañía, existe un mecanismo claro y de fácil acceso para instaurarla.*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 24.

Figura 24.

Pregunta 22



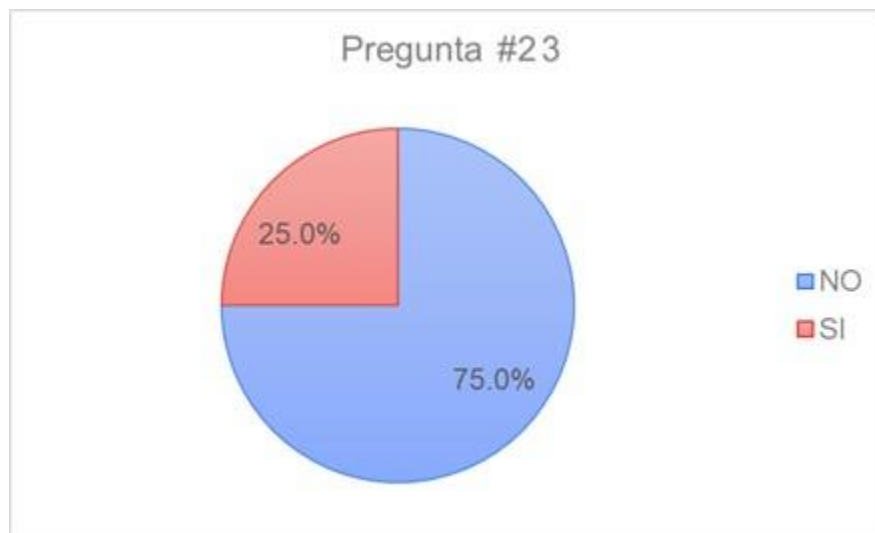
Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 22.

v. Pregunta 23.

A la pregunta “*Considera usted que si se presentan espacios para el dialogo y la generación de ideas en la compañía*”, se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 25

Figura 25.

Pregunta 23



Nota: Resultados de las respuestas a la pregunta 23.

3.4 Análisis de los resultados suministrados de la evaluación del trabajo de campo

En la siguiente sección del documento se expondrán los análisis de resultados de las pruebas diagnósticas efectuadas en la compañía.

3.4.1 Análisis de Resultados, Pruebas y Entrevistas.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la aplicación de la evaluación diagnóstica, se procede a realizar el análisis globalizado del área administrativa de la compañía, así como un análisis diferencial acorde a grupos de interés establecidos.

Partiendo del concepto principal del clima organizacional o ambiente laboral, el 45% de los empleados del área administrativa no conoce realmente el término, por ende, sus implicaciones y contextos, adicionalmente de forma directa la mitad de los trabajadores considera que el ambiente en la compañía es bueno y que este es relevante en una compañía. Basado en lo anterior, el 73% de los empleados que considera que el clima laboral no es importante para la compañía creen que su ambiente laboral no es

positivo, por el contrario, el 78% de los trabajadores que consideran que el ambiente laboral es bueno también creen que este es relevante para la compañía.

En el muestreo global del área administrativa de la empresa, todos sus trabajadores consideran la estructura organizacional, la escucha y el liderazgo como los tres factores principales para tener un ambiente laboral adecuado en una organización. Sin embargo, desde el punto de vista específico de los altos cargos de la empresa los tres factores principales para un clima organizacional adecuado son el respeto, un ambiente físico adecuado y la pertenencia.

En cuanto a la percepción intrapersonal sobre el clima laboral, los empleados consideran que las tres fortalezas que contribuyen a un mejor ambiente son: un buen ambiente social, comunicación y pertenencia. Así mismo, las cualidades que menos reconocen tener son: el reconocimiento laboral, la motivación y la sana competencia. Cabe aclarar que al realizar un enfoque de género en esta misma situación se obtiene que las mujeres sienten personalmente que resaltan en tener buen ambiente social y liderazgo, frente a los hombres quienes se sienten más identificados por su sentido de pertenencia y escucha. Por otro lado, los trabajadores desean mejorar los siguientes tres aspectos: sentido de pertenencia, liderazgo y el reconocimiento a su labor.

En cuanto a su percepción con su grupo de trabajo más cercano, la percepción positiva es baja, pues solo el 25% de los trabajadores considera que es una relación buena y nadie la consideraría excelente, el 30% la considerara regular, un 30% mala y un 15% la considera pésima. Es decir, en general, se tiene una relación regular en los grupos de trabajo con una tendencia clara a ser más negativa que positiva.

Respecto a los atributos que consideran que caracterizan mejor a su grupo de trabajo cercano, resaltan el buen ambiente social, el rendimiento en la evaluación y el liderazgo. Mientras que las características menos mencionadas son el comportamiento organizacional, la escucha y el reconocimiento laboral. Adicionalmente, lo que ellos consideran que se debe mejorar dentro de su grupo es: el liderazgo, el comportamiento organizacional y la comunicación.

Posteriormente, se segmentó la perspectiva de los directivos (jefes de personal), los cuales representan el 30% de la muestra. Se indagó y analizó entonces sobre su papel de líderes de distintos procesos y su relación con los trabajadores a su cargo. Estos

en su totalidad cuentan con un contrato a término indefinido vigente, además de contar con un grado alto de escolaridad (Magísteres, Profesionales y Técnicos) así como experiencias laborales significativas.

Dichos miembros del colectivo de la empresa consideran que su relación laboral con sus subordinados es excelente en un 16,7%, buena en un 16,7%, regular en un 16.7%, mala en la misma proporción y pésima en 33,3%. De lo anterior, se puede deducir que en general existe una relación regular entre el miembro directivo (jefe) y su grupo directo de trabajo. En cuanto a las características que encuentran en su grupo de trabajo resaltan el buen ambiente social y el reconocimiento laboral. Por otro lado, lo que menos caracteriza a su grupo de trabajo es el desempeño en la evaluación y el comportamiento organizacional. En consecuencia, los directivos priorizan el mejoramiento de la motivación y el comportamiento organizacional en sus empleados.

Por el contrario, los subordinados consideran que su relación laboral con sus jefes es excelente en un 20%, buena en un 10%, regular en un 15%, mala en un 25% y pésima en un 20%. El 10% remanente no cuenta con jefes directos, tal como lo indica la gráfica 14. Para este caso, las cualidades que más destacan de sus superiores no están del todo definidas, puesto que su criterio al momento de seleccionarlas no muestra una tendencia clara, mencionan desde su motivación hasta su capacitación, haciendo énfasis en 7 características diferentes de las 13 evaluadas. Lo que indican claramente, es que el liderazgo es la cualidad que más se debe mejorar en sus jefes.

Finalmente, la última dimensión evaluada se refiere a la identidad y pertenencia Institucional, a nivel global se tiene que alrededor del 65% de los trabajadores desconoce la existencia o implementación de planes de mejoramiento organizacional de la compañía, adicionalmente, cuando se les cuestionó sobre elementos específicos de la institucionalidad, la mayoría de los trabajadores solo conoce la visión y la misión de la empresa.

En cuanto a su futuro profesional en la harinera, el 45% siente que seguirá en la misma posición en la empresa; un 30% siente que está retrocediendo profesionalmente, tan solo el 25% ve la posibilidad de ascender dentro de la organización.

En referencia a la comunicación corporativa, el 65% no distingue un mecanismo claro y veraz para la instauración formal de una queja y de la misma forma, el 55% de

los trabajadores no reconocen la misma situación en cuanto al establecimiento de una sugerencia. En general, los empleados consideran que no existen o no se dan espacios para el intercambio de ideas y participación.

3.4.5. Diagnóstico del Clima Organizacional

Como resultado de lo anteriormente analizado, se procede a realizar la explicación del diagnóstico del clima organizacional para la compañía en cuestión.

Es claro que existen dos entornos laborales paralelos, esto debido a las diferentes perspectivas encontradas entre los jefes y los subordinados. Se parte de la premisa de que ambos grupos consideran que existe un buen ambiente social entre ellos y que reconocen que no hay una estructura organizacional clara, lo que genera principalmente los inconvenientes presentados.

Actualmente los trabajadores consideran que no tienen cargos con funciones definidas, pues sienten que estas cambian diariamente, generando entorpecimiento de los distintos procesos efectuados, conflictividad, agotamiento físico y mental por las sobrecargas y estrés que esto les conlleva. Lo anterior también implica que los trabajadores sienten que existe un liderazgo presente en cada uno de los miembros de su grupo de trabajo, sin embargo, este no es constante ni unidireccional, causando dispersión y discontinuidad en las actividades que deben desarrollar.

Otro aspecto a destacar, es que los empleados no se sienten motivados en sus labores, creen que no existe una competencia sana entre ellos y mucho menos un reconocimiento laboral adecuado. Esto explica el por qué en varias situaciones sienten que la única forma de sobresalir es actuar de manera ventajosa entre ellos. Se analiza que la raíz de estos inconvenientes es el tipo de vinculación laboral con la empresa, dado que cuentan con un contrato de obra/labor y en ocasiones no de forma directa sino a través de temporales; lo que causa bajo sentimiento de pertenencia y la perspectiva de no poder progresar profesionalmente en la compañía.

En lo referente a la comunicación, de manera general no es la adecuada, ya que esta es intermitente y confusa pues, la información que proviene de los altos cargos se brinda de forma poco profesional y no a todos los miembros que la requieren, por tanto,

los procesos se ven altamente afectados por el desconocimiento de información en el equipo de trabajo. Por otro lado, los subordinados sienten que no pueden retroalimentar la forma en la que se desarrollan las funciones y desconocen mecanismos de participación interna que les ayuden en sus ideas. Además, creen que sus opiniones, así las dieran, no serían consideradas.

Los ejecutivos y directivos de la compañía, tienen un punto de vista distinto al anteriormente expuesto, para ellos lo primordial para un adecuado ambiente laboral es: el respeto, un buen ambiente físico y el sentido de pertenencia. También indican que su futuro laboral es prometedor en la empresa debido a su experiencia laboral y conocimiento académico.

Sin embargo, los ejecutivos están conscientes de que se debe dar un cambio en las condiciones organizacionales de los demás empleados. Analizan que la delimitación de las funciones de cada cargo permitirá ordenar el desarrollo de las actividades y brindar armonía entre los trabajadores.

A partir de lo anteriormente observado y descrito, se identifica que INDUPAN S.A.S presenta un clima organizacional que tiende al sistema de tipo I en la escala de Likert, denominado también como 'Autoritarismo Explotador'.

4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

4.1 Propuesta de mejoramiento del clima laboral en la empresa INDUPAN S.A.S

En el siguiente capítulo se detallan cada una de las dimensiones evaluadas en la etapa diagnóstica, con sus respectivas estrategias que permiten alcanzar un sistema de tipo III en la escala de Likert, es decir, 'Participativo'.

A nivel organizacional, es necesario establecer una estructura clara, delimitando las funciones de cada cargo. Para ello se plantean las siguientes estrategias:

“Mis Funciones terminan donde empiezan las tuyas”:

Objetivo: Delimitar y establecer de manera más clara y equitativa, las labores realizadas acorde al cargo del empleado.

Principios:

- a. Realizar un estudio de cargas laborales para cada una de las dependencias administrativas de la compañía, haciendo énfasis en cada uno de los procesos que estas realizan, así como los perfiles y número de trabajadores necesarios para su desarrollo.
- b. Según los resultados del estudio, se debe crear un manual de funciones actualizado a los procesos y cargos de la empresa.
- c. En caso de ser necesario prescindir de un cargo o personal en específico, se deben buscar las alternativas más viables antes del despido como lo son el reentrenamiento o la transferencia de sucursal.

Enfocado al mejoramiento del liderazgo y demás habilidades blandas de los miembros de la empresa, se presentan las siguientes estrategias:

“Mi equipo es el mejor”:

Objetivo: Implementar espacios de aprendizaje mutuo en los grupos de trabajo con la finalidad de mejorar la comunicación y reestablecer el liderazgo y el trabajo en equipo.

Principios:

- a. Destinar un tiempo específico para reunir a los distintos equipos de trabajo fuera de sus actividades laborales cotidianas.
- b. Simular distintos escenarios que presenten situaciones críticas, donde cada grupo deba desarrollar un correcto trabajo en equipo permitiéndoles llegar a soluciones inteligentes para dichos escenarios.
- c. Dedicar parte de estos encuentros a conocer de una forma más personal a los integrantes, de forma que puedan aprovechar mejor sus habilidades y talentos de manera empática y sinérgica.
- d. Retroalimentar el trabajo realizado, destacando lo positivo, proponiendo mejoras y discutiendo los puntos débiles como equipo.

“Ideas para compartir”:

Objetivo: Implementar distintas herramientas del Design Thinking, enfocadas en la participación y el liderazgo grupal, fortaleciendo las relaciones de trabajo, así como la creatividad e innovación en los procesos.

Principios:

- a. Contextualizar las diferentes herramientas del Design Thinking aplicables cotidianamente a sus labores, destacando la participación y creatividad.
- b. Realizar reuniones de participación y retroalimentación de las actividades realizadas (se sugieren cierres de mes) para aclarar nuevas metas y objetivos.

c. Las herramientas sugeridas para tratar estas sesiones son: Customer Journey, Mapeo de actores, Matriz de priorización, Storytelling, Mapa del presente mapa del futuro, Diagrama Causa-efecto, Brainstorming y 'Como lo haría'.

A nivel comunicativo, entran de forma clave tres características fundamentales, las cuales son: el dialogo, la escucha y el respeto. Se debe de inculcar en los empleados sin distinguir su posición, la comunicación asertiva, no solo en el ámbito del dialogo constructivo sino de la importancia del 'ser' en la comunicación. Para conseguir este objetivo se plantea las siguientes estrategias:

"Te escucho, Te Respeto":

Objetivo: Permitir una comunicación asertiva basada en el buen trato hacia los trabajadores, partiendo de los principios y valores de la compañía, donde el respeto y la escucha logren desarrollar una relación laboral más amena.

Principios:

- a. Iniciar las conversaciones con un cordial saludo, de ser posible conociendo el nombre de la persona o personas con las cuales se vaya a hablar.
- b. Ser claros y concisos al momento de exponer el objetivo del tema a tratar; entendiendo y reconociendo que el tiempo de todos es valioso.
- c. Si surgen dudas o inquietudes aclararlas de la mejor forma posible con la actitud adecuada.
- d. Estar abiertos y dispuestos a recibir las retroalimentaciones correspondientes, entendiendo los argumentos de las otras personas, actuando siempre de manera respetuosa y cordial entre las partes.
- e. Finalizar la conversación agradeciendo la atención y tiempo brindados.

"Comunico, aprendo y comparto"

Objetivo: Definir el protocolo adecuado de comunicación interna de la compañía.

Principios:

- a. Determinar las distintas cadenas de información acorde a las áreas y actividades de la empresa.
- b. Establecer un directorio corporativo, agrupando las distintas dependencias y líneas de información.
- c. Conocer donde inicia la comunicación y a quien debe ser transmitida.
- d. Crear distintas plantillas acordes a las necesidades de transmisión de la información, detallando: medio, participantes, encabezado, asunto, objetivo, contenido y firma.
- e. Fomentar espacios para la retroalimentación y profundización de la información adquirida, con la finalidad de homogeneizar la misma, garantizando la comunicación de forma vertical y horizontal en la compañía.

“Buzón de sugerencias e inconformidades”

Objetivo: Institucionalizar las quejas y sugerencias alimentando constantemente los procesos para su mejoramiento continuo.

Principios:

- a. Crear los formatos que permitan explicar adecuadamente cada una de las inconformidades o sugerencias de los trabajadores, estos podrán ser diligenciados a nombre propio o anónimamente.

b. Seleccionar un lugar adecuado y discreto de común acceso, garantizando la anonimidad del proceso, así como la disponibilidad de formatos.

c. De forma regular (quincenal o mensualmente), uno de los empleados aleatoriamente seleccionado será el encargado de digitalizar en un documento, cada uno de los formatos diligenciados durante el tiempo en cuestión para servir de insumo en los espacios de retroalimentación establecidos.

d. Realizar un informe final de la retroalimentación agrupando y organizando cada una de las sugerencias, propuestas e inquietudes; de forma tal que sean analizadas más profundamente y realizar los respectivos cambios, en caso de ser viables.

En lo que respecta al bienestar del empleado, haciendo énfasis en características como el sentido de pertenencia, la sana competencia, la motivación, capacitación, evaluación del desempeño y reconocimiento Laboral. Se proponen las siguientes estrategias corporativas dentro del marco de “La Nieve Recompensa Tu Compromiso”:

“La Escalera del Ascenso”:

Objetivo: Motivar a los trabajadores en su formación académica dentro de la compañía.

Principios:

a. Reconocer el compromiso y fidelidad de los empleados, brindando acorde a cada uno de los puestos disponibles planes de reconocimiento.

b. Establecer una ruta de crecimiento para los cargos disponibles, donde se evidencie el reconocimiento laboral, así como las nuevas responsabilidades y beneficios adquiridos y demostrados con el transcurso del tiempo.

Por ejemplo: Mercaderista de apoyo -> Mercaderista de punto -> Mercaderista zonal -> Vendedor jr. -> Vendedor -> Vendedor zonal -> Asesor de ventas...

Todo esto acompañado de entrenamiento, dotaciones y capacitaciones acordes al cargo a desempeñar.

“Con la Nieve nos educamos todos”:

Objetivo: Brindar espacios de crecimiento integral, a través de alianzas educativas no solo en los aspectos propios de los cargos, sino en actividades complementarias a su formación profesional, académica y personal.

Principios:

a. Al mantener capacitados y motivados a los empleados de las distintas áreas de la empresa, se incrementa la competitividad en general.

b. Planificar jornadas de capacitación global, estableciendo convenios con distintas entidades, sobre temas específicos y comunes del interés de la empresa.

c. Establecer convenios interadministrativos para la capacitación formal y profesional de los empleados que así lo deseen, financiando estos estudios mediante créditos de libranza, además de becar un determinado porcentaje del total para los empleados que cumplan ciertos requisitos. Dichos requisitos son: No perder asignaturas, asistencia mayor al 85%, promedios superiores al 80% de la escala valorativa, entre otros.

d. Establecer convenios con las cajas de compensación para la capacitación personal de los empleados que así lo deseen. Incluyendo actividades deportivas, gimnasio, artísticas entre otras.

“La Nieve te premia”:

Objetivo: Generar mecanismos de bonificación y reconocimiento laboral a los empleados, de acuerdo al nivel de desempeño y gestión en sus funciones.

Principios:

- a. Entregas de bonos redimibles en productos del grupo empresarial, dado el cumplimiento de metas o estándares establecidos.
- b. Permitir a los empleados la adquisición de productos de la compañía para el consumo personal y a precios especiales, estableciendo un tope máximo de compras mensuales.

“La Feliz y Gran Familia INDUPAN”:

Objetivo: Generar espacios de fraternidad y convivencia entre los miembros de la compañía.

Principios:

- a. Organizar desayunos mensuales, donde los empleados compartan y conozcan más de la compañía, fortalezcan su identidad institucional y sus lazos como equipo.
- b. Destinar anualmente una salida corporativa de integración, de ser posible entre las distintas seccionales regionales de la organización, donde resalte el trabajo en equipo y se manejen distintas habilidades blandas de los trabajadores.
- c. Realizar una jornada de esparcimiento anual entre los trabajadores de INDUPAN y sus familias, con la finalidad de agradecer el trabajo realizado y darle valor a su presencia en la empresa. Se realizarán actividades recreativas, rifas y entrega de premios financiados completamente por INDUPAN.

4.2 Sugerencias de implementación de la propuesta

En la Figura 26 se ilustra el plan de acción con las respectivas estrategias, responsables de la aplicación, tiempos de ejecución y seguimiento.

Figura 26. Plan de mejoramiento del clima organizacional

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL						
DIMENSIÓN	ESTRATEGIA					SEGUIMIENTO
	ACCIÓN	NOMBRE	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	PARTICIPANTES	EJECUCIÓN	
ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO	Correctiva	<i>Mis Funciones terminan donde empiezan las</i>	Dep. Talento Humano	Todo el personal administrativo	Anual	Semestral
HABILIDADES BLANDAS LIDERAZGO	Preventiva	<i>Mi equipo es el mejor</i>	Jefe de Departamento	Personal por departamento	Mensual	Trimestral
COMUNICATIVO DIALOGO, ESCUCHA Y RESPETO	Preventiva	<i>Te escucho, Te Respeto</i>	Dep. Talento Humano	Todo el personal administrativo	Diario	Mensual
	Correctiva	<i>Comunico, aprendo y comparto</i>	Jefe de Departamento	Todo el personal administrativo	Diario	Trimestral
	Preventiva	<i>Mi buzón de Sugerencias e Inconformidades</i>	Dep. Talento Humano	Todo el personal administrativo	Quincenal	Mensual
BIENESTAR DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO LABORAL	Preventiva	<i>La Escalera del Ascenso</i>	Dep. Talento Humano y Jefes de Departamentos	Todo el personal administrativo	Anual	Semestral
CAPACITACIÓN	Preventiva	<i>Con la Nieve nos educamos todos</i>	Dep. Talento Humano	Todo el personal administrativo	Anual	Bimestral
MOTIVACIÓN	Motivante	<i>La Nieve te premia</i>	Dep. Talento Humano y Jefes de Departamentos	Todo el personal administrativo	Quincenal	Mensual
PERTENENCIA	Motivante	<i>La Feliz y Gran Familia INDUPAN</i>	Dep. Talento Humano	Todo el personal administrativo	Semestral	Trimestral

Nota: Plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa INDUPAN S.A.S.

5. CONCLUSIONES

El concepto de clima organizacional representa la variable que une las percepciones de los empleados de una empresa y está generada por cada una de las vivencias internas para la consecución de sus funciones, así como también cómo dicha experiencia influye en la conducta, desempeño y posterior productividad y compromiso en la organización.

Para la presente investigación, el clima organizacional de la harinera INDUPAN S.A.S, se encontró ubicado en el sistema de tipo I en la escala de Likert, es decir la menos conveniente en términos de bienestar laboral, reflejándose en la percepción, comportamiento y rendimiento de los trabajadores.

Sin embargo, el clima laboral de la empresa INDUPAN S.A.S es susceptible a ser modificado, a través de la intervención del plan estratégico planteado, el cual reestablecerá actitudes y habilidades organizacionales como la comunicación, el liderazgo, la gestión del tiempo, etc. Pues, estas influyen directamente la motivación y desempeño de los empleados y permiten el logro de metas organizacionales tanto a nivel financiero como humano.

Por tanto, la propuesta de mejoramiento del clima organizacional, así como el desarrollo del plan de acción para ejecución por parte de la empresa, le permitirá a INDUPAN S.A.S el avance a un clima laboral de tipo III, es decir, de tipo participativo, caracterizado por un ambiente con libertad de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, confianza entre las actividades desarrolladas por cada uno de los miembros de la organización, dinamismo y recompensas como eje de motivación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acín, I. y Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. (Trabajo de grado). Universidad Espiritu Santo. Podium. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79>
- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., y Sotomayor Pereira, G. (2017). El Liderazgo De Los Gerentes De Las Pymes De Machala. *Revista Universidad y Sociedad*. 9 (1), pp.187–195. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología Del Deporte*, 9 (2), 123–134. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2147>
- Asensio, L. (2015). Diagnóstico del Clima Laboral. (Trabajo de grado). Universidad Autónoma Del Barcelona. Repositorio UAB. <https://eco.uab.cat/ue/trabajos%20premi/tfg%2015%2025%20Asensio.pdf>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. Universidad de Harvard. 11 (3), pp. 1-9. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Chacón, V. (2015). Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM. (Trabajo de grado). Universidad Rafael Landívar. Repositorio URL. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>
- Ganga, F., Piñones, M. y Saavedra, L. (2017). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENOPINA*, 1–12. *Universidad de los Lagos*. 73 (1), pp. 1-10. <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos>
- García R., M. G. y Ibarra V. (2009). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. (Trabajo de grado) Universidad de Guanajuato, Eumed. <https://www.eumed.net/libros/index.html>
- Gómez, A., Ahumada, A. y Sánchez, V. (2019). Clima laboral y estilos de liderazgo en el área de producción en la empresa CI Multiservicios de ingeniería 1A S.A en

- Barrancabermeja. (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa de Colombia. Repositorio UCC. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16142/2/2019_clima_laboral_estilos.pdf
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. Mc Graw Hill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Litwin, G. y Stringer, R. (1978). *Motivation and organizational climate*. Graduate School of Business Administration of Harvard.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Nieves, J. (2015). Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-Minister*. 26 (5), pp. 5–15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- Martínez, R. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*. 3 (5), pp. 105–131. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>
- Melo, N. (2018). Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight. *Revista Lasallista de Investigación*, 15 (1), pp. 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Centro Editorial Universidad Del Rosario. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Moreira-Moreira, L. M. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*. 2 (4), pp. 296–307. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802864>
- Naranjo, M. y Molina, L. (2009). Los estilos de dirección y su incidencia en el trabajador: una búsqueda hacia un estilo de dirección más humano. (Tesis de Maestría.) Universidad EAFIT. Repositorio EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/116>
- Orbegoso, A. (2012). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Journal of Career Assessment*. 31 (3), pp. 343–361.

http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/R_PSI/article/view/341/229

- Pacheco, A. (2017). Caracterización del clima laboral de los docentes del colegio cooperativo Antonio Villavicencio. (Trabajo de Grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Repositorio UNIMINUTO. <http://hdl.handle.net/10656/7095>
- Paredes Saavedra, M. (2013). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la universidad de Montemorelos. *Apuntes Universitarios*. 3 (2), pp. 39-56. <https://doi.org/10.17162/au.v0i2.40>
- Quiroga Parra, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad y Empresa*. 9 (13), pp. 9–36. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1033>
- Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. (Trabajo de grado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Repositorio UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J. y Roza Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*. 39 (16), pp. 17-36. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- Rojas, M. F., y Hernández, V. (2011). Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica. (Trabajo de grado). Universidad ICESI. Repositorio ICESI. http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/66959
- Sarmiento Romero, P. y Valero Silva, P. (2014). Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional. (Trabajo de Grado). Universidad Sergio Arboleda. Reponame: Repositorio Institucional Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995>
- Silva Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*. 45 (4), pp. 443–451.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>

Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad Del Valle*. 42 (19) pp. 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Toro, F. (2007). Clima organizacional y expectativas en un contexto de cambio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 26 (2), pp. 75–99. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/82>

Zhang, K. y Huang, Y. (2010). Investigación sobre el liderazgo paternalista en las empresas chinas, y su relación con el compromiso organizacional y con el comportamiento organizacional ciudadano. *Temas de Asia Oriental, Sociedad, Cultura y Economía*. 11 (21), pp. 18–49. <https://orientando.uv.mx/index.php/orientando/article/view/228>

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

Datos de Contacto

Nombres: _____ Apellidos: _____

Edad: _____ Genero: _____ Cargo: _____

Tiempo laborado en la Compañía: _____ Tipo de Contrato: _____

Máximo Nivel Educativo alcanzado:

Básica (), Bachiller (), Técnico (), Tecnólogo (), Posgrado (), Especialización (),
Maestría (), Doctorado (), Posdoctorado ().

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data, solicitamos su autorización para que en nombre de la FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA en calidad de responsable del tratamiento pueda recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que se señalan a continuación. Los datos y opiniones expresadas en este documento son anónimos y completamente confidenciales, solo servirán para como insumos con la finalidad académica de investigación para la proposición de políticas de mejoramiento del clima organizacional de la compañía INDUPAN S.A.S.

Está de acuerdo con lo anteriormente mencionado y autoriza usar sus respuestas para el estudio

Si () No ()

Sondeo de Conocimientos Previos.

1. Conoce usted el término ***Clima Laboral*** u ***Organizacional***

Si () No ()

1. Que entiende por el término ***Clima Laboral*** u ***Organizacional***.

2. Considera usted que el ***Clima Laboral*** u ***Organizacional*** es relevante para la compañía donde usted trabaja.

Si () No ()

3. Considera usted que existe buen ***Ambiente Laboral*** en la compañía

Si () No ()

Dimensión Intrapersonal

4. De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, que deben existir en la compañía.

- a. Buen Ambiente físico _____
- b. Buen Ambiente social _____
- c. Estructura Organizacional _____
- d. Comportamiento organizacional _____
- e. Comunicación _____
- f. Escucha _____
- g. Motivación _____
- h. Liderazgo _____
- i. Pertenencia _____
- j. Capacitación _____
- k. Evaluación _____
- l. Sana Competencia _____
- m. Respeto _____
- n. Reconocimiento Laboral _____

5. De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique Si o No, respecto de si las posee personalmente.

- a. Buen Ambiente social _____
- b. Comportamiento organizacional _____
- c. Comunicación _____
- d. Escucha _____
- e. Motivación _____
- f. Liderazgo _____
- g. Pertenencia _____
- h. Evaluación adecuada _____
- i. Sana Competencia _____
- j. Respeto _____
- k. Reconocimiento Laboral _____

6. De las características anteriormente indicadas, cuáles considera que necesita mejorar, organícelas en orden de importancia.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f.
- g.
- h.
- i.
- j.
- k.

Dimensión Interpersonal

7. De acuerdo a su grupo de trabajo cercano, describiría su relación como:
Excelente (), Buena (), Regular (), Mala (), Pésima ()

8. De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique Si o No, respecto de si las posee su grupo de trabajo cercano.

- a. **Buen Ambiente social** _____
- b. **Estructura Organizacional** _____
- c. **Comportamiento organizacional** _____
- d. **Comunicación** _____
- e. **Escucha** _____
- f. **Motivación** _____
- g. **Liderazgo** _____
- h. **Pertenencia** _____
- i. **Capacitación** _____
- j. **Evaluación** _____
- k. **Sana Competencia** _____
- l. **Respeto** _____
- m. **Reconocimiento Laboral** _____

9. De las características anteriormente indicadas, cuáles considera que necesitan mejorar, organícelas en orden de importancia.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f.
- g.
- h.
- i.
- j.
- k.
- l.
- m.

10. Tiene personal a su cargo Si () No (), si su respuesta es afirmativa diligencie los siguientes ítems, de lo contrario diríjase al **Ítem # 16**.

11. De acuerdo a su posición como líder o Jefe de Trabajo, como define la relación laboral con demás compañeros:

Excelente (), Buena (), Regular (), Mala (), Pésima ()

12. De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique Si o No, respecto de si las posee su grupo de trabajo cercano (subordinados).

- a. **Buen Ambiente social** _____
- b. **Estructura Organizacional** _____
- c. **Comportamiento organizacional** _____
- d. **Comunicación** _____
- e. **Escucha** _____
- f. **Motivación** _____
- g. **Liderazgo** _____
- h. **Pertenencia** _____
- i. **Capacitación** _____

- j. Evaluación _____
- k. Sana Competencia _____
- l. Respeto _____
- m. Reconocimiento Laboral _____

13. De las características anteriormente indicadas, cuáles considera que necesitan mejorar, organícelas en orden de importancia.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f.
- g.
- h.
- i.
- j.
- k.
- l.
- m.

14. De acuerdo a su consideración, como define la relación laboral con sus jefes directos:

Excelente (), Buena (), Regular (), Mala (), Pésima (), NA()

15. De las siguientes características del ambiente laboral, a su consideración indique Si o No, respecto de si las posee su jefe inmediato.

- a. Buen Ambiente social _____
- b. Estructura Organizacional _____
- c. Comportamiento organizacional _____
- d. Comunicación _____
- e. Escucha _____
- f. Motivación _____

- g. Liderazgo** _____
- h. Pertenencia** _____
- i. Capacitación** _____
- j. Evaluación** _____
- k. Sana Competencia** _____
- l. Respeto** _____
- m. Reconocimiento Laboral** _____

16. De las características anteriormente indicadas, cuáles considera que necesitan mejorar, organícelas en orden de importancia.

- a.**
- b.**
- c.**
- d.**
- e.**
- f.**
- g.**
- h.**
- i.**
- j.**
- k.**
- l.**
- m.**

