

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DISEÑO DE UN PLAN
DE MEJORA PARA LA EMPRESA COLOMBIANA TISSUE SAS**



LEIDY JOHANNA CASTRO MARIN
leidy.j.castro@correounivalle.edu.co
CÓDIGO 201052882-3845

Asesor
Camilo Andrés Castro Ruiz
Administrador de Empresas / Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NOCTURNO
PALMIRA-VALLE
2019

Dedicatoria

*A Dios todopoderoso y eterno;
A mi hijo Christopher castro,
A mi madre Nubergel Marin,
A mi padre Jesús Navia;
A mis hermanas Maryuri – Brenda – Daniela
A mi abuela Orfilia Ramírez
A mi tutor Camilo Castro*

“La vida no es fácil, para ninguno de nosotros. Pero... ¡Qué importa! Hay que perseverar y, sobre todo, tener confianza en uno mismo. Hay que sentirse dotado para realizar alguna cosa y que esa cosa hay que alcanzarla, cueste lo que cueste”
Marie Curie

Agradecimiento

Agradezco a Dios por bendecirme mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres, y tristes. Estas palabras son para ustedes.

A mi hijo Cristopher Castro que posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día, de esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación.

A mis padres Nubergel y Jesús por todo su amor, comprensión y apoyo pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han tenido. No tengo palabras para agradecerles las incontables veces que me brindaron su apoyo en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

A mis hermanas Maryuri – Brenda- Daniela porque a pesar de que tengamos nuestras eventuales discusiones y malos encuentros, y de que tal vez seamos polos opuestos en ciertas cuestiones, han sido una de las principales personas involucradas en ayudarme a que este proceso fuera posible.

A mi abuela Orfilia por llevarme todos los días en sus oraciones. Puedo decir plenamente que eres además de mi abuela, mi segunda madre, y los valores invaluable. Para el desarrollo de mi tesis tuve que lidiar con toda clase de obstáculos, y muchos de ellos los supere gracias a sus enseñanzas.

A mi asesor de Tesis Camilo Castro, por la orientación y ayuda que me brindo para la realización de esta tesis, por su apoyo que me permitieron aprender mucho más de lo estudiado en el proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Determinar el clima organizacional de la empresa Colombiana Tissue S.A.S. en el año 2019, para el desarrollo de un plan de acción y mejora que permita conducir los factores valorados de manera negativa o baja a su desarrollo pleno	20
1.3.3 Objetivos específicos	20
1.4 JUSTIFICACIÓN	21
1.5 METODOLOGÍA	22
1.5.1 Enfoque de la Investigación	22
1.5.2 Tipo de Investigación	23
1.5.3 Técnicas y/o instrumentos de recolección de información	23
1.5.4 Técnicas de análisis de datos	24
1.6 MARCOS DE REFERENCIA	24
1.6.1 Marco Contextual	24
1.6.2 Marco Legal	2
1.6.3 Marco Teórico	2
1.6.3.1 Clima organizacional	2
1.6.3.2 Condiciones intralaborales	5
2. CAPÍTULO – RESULTADOS	9
2.1 RESULTADOS DEMOGRÁFICOS	9
2.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	10
2.2.1. Claridad Organizacional	13

2.2.2 Estructura organizacional	15
2.2.3 Participación	17
2.2.4 Instalaciones	19
2.2.6 Relación Simbiótica	22
2.2.8 Consenso	25
2.2.9 Trabajo gratificante	26
2.2.10 Desarrollo de Personal	28
2.2.11 Elementos de Trabajo	30
2.2.12 Relaciones Interpersonales	31
2.2.13 Buen Servicio	33
2.2.14 Soluciones de Conflictos	34
2.2.15 Expresión Informal Positiva	36
2.2.16 Estabilidad Laboral	38
2.2.17 Valoración	39
2.2.18 Salario	41
2.2.19 Agilidad	43
2.2.20 Evaluación de Desempeño	44
2.2.21 Feedback	46
2.2.22 Selección de personal	48
2.2.23 Inducción	49
2.2.24. Imagen de la organización	50
3. PLAN DE MEJORAMIENTO	1
4. CONCLUSIONES	1
5. RECOMENDACIONES	3
6. BIBLIOGRAFÍA	5

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valoración cuantitativa y cualitativa del clima organización	11
Tabla 2. Resultado General de Clima Organizacional de la Empresa Tissue S.A.S	12
Tabla 3.Causas que impiden tener claridad organizacional.....	14
Tabla 4. Causas que impiden Estructura organizacional	16
Tabla 5.Causas que impiden la participación	18
Tabla 6.Causas que impiden una adecuada Instalación.....	20
Tabla 7.Causas que impiden un Comportamiento Sistemático	21
Tabla 8.Causas que impiden una relación simbiótica	23
Tabla 9.Causas que impiden Liderazgo.....	24
Tabla 10.Causas que impiden el Consenso	25
Tabla 11.Causas que impiden el trabajo gratificante	27
Tabla 12.Causas que impiden el desarrollo personal	29
Tabla 13.Causas que impiden los elementos de trabajo	30
Tabla 14.Causas que impiden las relaciones interpersonales	32
Tabla 15.Causas que impiden el buen servicio	33
Tabla 16.Causas que impiden la solución de conflictos.....	35
Tabla 17.Causas que impiden la Expresión Informal Positiva	37
Tabla 18.Causas que impiden la Estabilidad Laboral	38
Tabla 19.Causas que impiden la Valoración.....	40
Tabla 20.Causas que impiden el Salario	42
Tabla 21.Causas que impiden la Agilidad.....	43
Tabla 22.Causas que impiden la Evaluación de Desempeño	45
Tabla 23.Causas que impiden Feedback.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados del personal de Colombiana Tissue	9
Figura 2.Distribución de los colaboradores por proceso	10
Figura 3.Resultados de la Claridad Organizacional	13
Figura 4.Resultados de la Participación.....	17
Figura 5.Resultados de las Instalaciones	19
Figura 6 Resultado del comportamiento Sistémico.....	20
Figura 7 Resultado de la Relación Simbiótica	22
Figura 8 Resultado de Liderazgo	23
Figura 9 Resultado de Consenso.....	25
Figura 10 Trabajo Gratificante	26
Figura 11 Desarrollo de personal.....	28
Figura 12 Elementos de trabajo	30
Figura 13 Relaciones Interpersonales	31
Figura 14 Buen servicio	33
Figura 16 .Solución de conflictos	34

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En el presente capítulo se exponen aquellos documentos de investigación relacionados con el objeto de estudio, tomando una selección de trabajos que preceden al que se está realizando, pero que además guardan algún tipo de relación con los objetivos del estudio que se abordan, en este caso con el diagnóstico del clima organizacional de la empresa *Colombiana Tissue SAS*.

El objetivo de la recopilación de antecedentes, obedece a la necesidad de la autora por realizar un análisis crítico previo al respecto de las investigaciones realizadas en referencia el tema, para identificar tanto el enfoque metodológico, el marco teórico-conceptual estimado, los autores referentes, el contenido capitular escogido su relevancia, las herramientas seleccionadas para el diagnóstico del clima laboral y demás características.

Se expone entonces cada uno de los trabajos seleccionados, sus autores y el destino hacia el cual se dirige, sus objetivos, metodología y principales conclusiones en cada caso.

El primer antecedente titulado “*Factores de riesgo psicosocial en el clima organizacional de la empresa Productos Químicos Panamericanos S.A. de Neiva*” es un trabajo presentado por los estudiantes de Salud Ocupacional Flor Jazmín Polo, Nancy Ramírez Lugo y Oliver Ortiz Martínez, a la facultad de salud de la Universidad Sur colombiana convenio Universidad del Tolima como requisito para optar al título de Profesional en Salud Ocupacional en 2008, con el objetivo general de determinar la influencia de los factores de riesgo psicosocial en el clima organizacional de la empresa productos químicos panamericanos s.a. (Polo, Flor; y otros, 2008).

Los autores propusieron el desarrollo de cuatro objetivos específicos así. 1. Identificar los Factores de Riesgo Psicosocial que afectan el clima organizacional de la empresa P.Q. P S.A.; 2. Describir cómo influyen los factores de riesgo psicosocial en el clima organizacional de la empresa Productos Químicos Panamericanos S.A.; 3. Identificar cómo afecta este ambiente de trabajo a la creatividad y productividad de los individuos y su relación directa con su satisfacción y motivación y; 4. Analizar las percepciones de los individuos, en su ambiente interno de trabajo.

A nivel metodológico, el trabajo considero una población doce personas, diez empleados operarios de la planta y dos trabajadores del área administrativa. Se utilizó como instrumento de medición el IMCOC (Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas), herramienta diseñada por Carlos Eduardo Méndez Álvarez con el cual se divide el análisis del clima organizacional en siete variables que deben ser analizadas primero por áreas o dependencias, luego por variable y por último de manera general. En cuanto a resultados y conclusiones, se logró concluir que el clima organizacional de esta empresa es positivo y que los trabajadores conocen la importancia de laborar en armonía para lograr el objetivo propuesto.

Uno de los aportes de este trabajo es la mención en su marco teórico del Instrumento para medir Clima Organizacional Colombianas (I.M.C.O.C), del cual se conoce que cuenta con 44 ítems calificados de uno (1) a siete (7) en los que uno (1) corresponde al nivel más bajo de percepción o aceptación y el siete (7) corresponde al máximo nivel. Cada ítem tiene siete (7) opciones de respuestas en las que 1, 2, 3, son bajas, la 4 es neutro y 5,6 y 7 son altas.

El siguiente antecedente vinculado y presentado bajo el título “*Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa familiar Lácteos Camporeal Ltda*”, es autoría de los estudiantes de Administración de empresas Deisy Yamile Abella Ojeda y Diana Marcela Torres González como requisito de trabajo de grado presentado a

la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad de la Salle, para optar al título de Administrador de Empresas en 2009 (Abella & Torres, 2009). El trabajo tiene por objetivo el análisis del clima organizacional de la empresa familiar Lácteos Camporeal Ltda. (Abella & Torres, 2009).

Las autoras proponen tres objetivos para el desarrollo del trabajo así: 1. Realizar un diagnóstico mediante la encuesta ECO a directivos y empleados de la empresa LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA., sobre los problemas actuales que afectan su clima organizacional; 2. Proponer un plan de mejoramiento para la empresa LÁCTEOS CAMPOREAL LTDA., para que los propietarios conozcan los mecanismos adecuados para la mejora del clima organizacional presentado al interior de la empresa y; 3. Presentar los resultados del estudio para proponer estrategias de solución a problemas empresa-familia, mejorar su ambiente organizacional y evitar la disolución de las mismas.

Metodológicamente el trabajo utiliza la encuesta ECO, un instrumento planteado por Fernando Toro Álvarez, que mide el clima organizacional mediante siete variables; relaciones interpersonales, estilos de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección. La herramienta fue aplicada a siete Directivos de los departamentos: contabilidad, sistemas, calidad, producción, comercial y mercado y recursos humanos y a los 35 empleados (personal de ventas y luego a los funcionarios del área de producción). Dentro de los resultados está que el 58% de los directivos consideran que si se presentan conflictos personales entre los empleados de la empresa.

La encuesta Eco utilizada en este antecedente, permite aportar al conjunto herramientas capaces de diagnosticar el clima laboral en las empresas, sin embargo, se debe ser cuidadoso en identificar las diferencias entre clima laboral y clima organizacional, el primero entendido como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Y el segundo entendido como el conjunto de percepciones

colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial. La diferencia se concentra en que el clima laboral es menos permanente en el tiempo, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización, aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución.

El siguiente antecedente titulado “*Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*” es un trabajo realizado por las estudiantes de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica Valentina Hernández García y María Fernanda Rojas, presentado a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi de la ciudad de Cali en 2011, con el objetivo general de crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral (Hernández & Rojas, 2011).

A nivel metodológico, en este trabajo no se acude a un modelo prediseñado para la medición del clima organizacional, por el contrario, las autoras diseñaron un instrumento de medición basándose en la teoría, investigaciones y aplicación al contexto farmacéutico, logrando con ello un instrumento compuesto de tres dimensiones, 9 factores y 42 reactivos. La indagación fue aplicada a 71 colaboradores de la empresa.

Como conclusión del trabajo, se pudo demostrar la posibilidad de diseñar instrumentos para la medición del clima organizacional, a partir de aquellos factores que influyen de manera determinante en la consecución de los objetivos funcionales y productivos de una determinada empresa.

El siguiente antecedente titulado “*Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en cobres de Colombia Ltda*” es un trabajo de grado presentado a la

facultad de Administración de la Universidad del Valle como requisito para optar al título por la maestría en administración, de autoría de las estudiantes Claudia P. Giraldo Restrepo y Deiby Alexandra Loaiza Rivera, con el objetivo general de diagnosticar y analizar el clima organizacional y diseñar un plan de mejoramiento para el mismo (Giraldo & Loaiza, 2013), aplicado al contexto de la empresa COBRES DE COLOMBIA LTDA., una empresa perteneciente al rubro de la refinación de cobre a nivel nacional, que fabrica productos de cobre y base cobre destinados al sector eléctrico y metalmecánico y empaques de madera para la industria cablera.

El interés de Giraldo y Loaiza (2013) en esta empresa se justifica, en la ausencia de métodos por los cuales la empresa pudiera medir el clima organizacional, factor que según los autores resulta determinante en la eficacia del recurso humano, y que puede apalancar factores como la productividad, compromiso y grado de pertenencia del personal. Por esta razón el objetivo de los autores se centró en caracterizar el clima organizacional en la empresa, estudiando las diferentes áreas de la empresa, para que la alta dirección pueda identificar claramente las variables del mismo y a partir de su conocimiento tenga la posibilidad de sugerir las medidas necesarias para aumentar su ventaja competitiva.

En cuanto a la población de estudio, esta corresponde a 58 trabajadores que laboran en la división Acopi de Cobres de Colombia Ltda., tanto de las áreas administrativas como productivas; la compañía cuenta con personal en misión, sin embargo, para el estudio solo se tuvo en cuenta personal con vinculación directa mayor a 3 meses, de ambos géneros.

Los autores han elegido como herramienta de recolección de información, un instrumento de 24 dimensiones o variables, cada una de ellas está dividida en tres tipos de pregunta: la primera es cuantitativa, esta se encarga de medir en una escala de 1 a 10 que tan gratificante es el factor evaluado, en la segunda pregunta se indica

la causa o causas por las cuales, la variable o dimensión evaluada no es plenamente gratificante, y la tercera pregunta busca que los encuestados planteen posibles soluciones que desde su punto de vista puedan ser implementadas en la organización (Giraldo & Loaisa, 2013). La identificación de esta herramienta se suma a las posibilidades que permiten desarrollar el primer objetivo propuesto por la presente investigación. Los autores destacan de esta herramienta:

...la herramienta del profesor Hernán Álvarez, ya que se considera una de las más completas, debido a que involucra diversas variables o dimensiones que inciden en la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores, adicionalmente esta herramienta permite incluir o eliminar variables que se consideren importantes o innecesarias de acuerdo con el contexto de la organización en la que se está aplicando. Otra ventaja que se encontró en esta herramienta es que fue desarrollada teniendo en cuenta el funcionamiento y cultura de las organizaciones colombianas, pero sin lugar a duda, la principal ventaja encontrada en esta herramienta fue la interactividad que genera con el colaborador al permitirle opinar y dar posibles soluciones acerca de los factores que no considera satisfactorios en su entorno laboral (Giraldo & Loaisa, 2013, pág. 26)

Como resultado, se calificó el grado de debilidad o fortaleza de cada dimensión, siendo excelente, bueno y aceptables los factores de medición para las fortalezas y regular, malo y pésimo las de las debilidades, obteniendo un promedio de las dimensiones con valor 7.42, esta valoración corresponde a una calificación cualitativa de aceptable, esto significa que el clima organizacional de Cobres de Colombia Ltda., en términos generales, está ubicado en un nivel medio (Giraldo & Loaisa, 2013).

El trabajo titulado “*Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme Cía. S En C*” fue elaborado por Jaime Batista Morales y Juan Ramón Lara Otero como requisito de grado para optar al título de Administrador de empresas ante la Universidad de Cartagena en 2016. En su

trabajo los autores propusieron como meta general analizar el clima organizacional y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme CIA S en C, para proponer acciones que mejoren su nivel de desempeño y eficiencia (Batista & Lara , 2016).

El desarrollo del trabajo fue planteado en función del cumplimiento de cinco metas específicas así: 1. Describir los aspectos generales de la empresa Seridme CIA S en C, desde su reseña histórica hasta su portafolio de productos y servicios; 2. Identificar los niveles de clima laboral de la empresa Seridme CIA S en C para determinar la relación del personal: 3. Determinar el nivel de satisfacción de los empleados para conocer el grado de identidad dentro de la empresa; 4. Establecer de qué manera el clima laboral guarda relación en la productividad de los trabajadores, para conocer su incidencia en el desempeño de la empresa y 5. Proponer acciones que conduzcan al área de talento humano y a los empleados para mejorar la productividad laboral en beneficio de la empresa.

A nivel metodológico los autores utilizan dos (2) instrumentos: un cuestionario sobre clima laboral y otro sobre productividad de los trabajadores que laboran en la empresa. Para la construcción del cuestionario los autores toman como referencia un antecedente de investigación aplicado en la empresa Servicios Industriales Y Metalmecánicos Tabares Compañía S En C – Seridme Cia S En C, adaptándola según los lineamientos de la norma NTC-ISO 9004 en su anexo A Herramienta de Autoevaluación, A.2 Modelo de Madurez.

Del trabajo se concluye que existe una relación entre el clima laboral y la satisfacción como aspectos que inciden en la productividad de la empresa, el resultado demostró una tendencia del personal encuestado hacia la insatisfacción con el trabajo.

El trabajo titulado “*Motivación laboral y clima organizacional entre los colaboradores del cdi (centro de desarrollo infantil) modalidad familiar Aránzazu*” es un trabajo de grado presentado a la facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad

de Manizales como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano (Palacio & Sánchez, 2016).

Los autores se preocupan por relacionar los factores motivacionales y clima organizacional del CDI Familiar Aranzazu, para ello plantean tres metas específicas de su investigación, la primera relacionada con la identificación de los factores motivacionales que influyen en el clima organizacional , la segunda un reconocimiento de la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores de la institución y en la tercera fase una propuesta de la estrategia que apoye el área de talento humano de la institución, que permitan fortalecer el clima organizacional (Palacio & Sánchez, 2016)

Una de las partes de esta investigación que en mayor medida aporta al presente trabajo, es el momento de recolección y análisis de información, para el cual los autores han determinado la técnica de la encuesta de satisfacción, la cual permite adquirir insumos para la interpretación de los hallazgos y realización de un plan de mejora.

Dentro de los principales hallazgos de Palacio y Sánchez (2016) están la tensión y estrés identificados en la población, ya que el tipo de contrato no brinda una estabilidad laboral, los limitados espacios de participación donde los colaboradores aporten más a las actividades planteadas en aras de cumplir con los estándares de calidad, la necesidad de fomentar la retroalimentación del trabajo realizado para verificar la veracidad de la información recolectada y brindar reconocimiento a la labor desempeñada, así como la necesidad de replantear las funciones que están diseñadas para cada cargo y mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva dentro del grupo de trabajo (Palacio & Sánchez, 2016, pág. 33).

El último antecedente vinculado al presente trabajo de investigación es el titulado *“El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda”*, un trabajo presentado por las estudiantes de Administración de Empresas Miryam Judith Palomino Bossio / Rafael Guillermo Peña Leguía a la Universidad de Cartagena en 2016, con el objetivo de analizar la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda. (Palomino & Peña, 2016).

El trabajo se orienta a partir de cinco metas específicas así: 1. Describir los aspectos demográficos (edad, género, estrato, educación), laborales y ocupacionales (ingresos, cargo, jornada laboral, contrato) de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.; 2. Identificar el clima organizacional existente entre los empleados de la empresa, considerando las dimensiones de: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control; 3. Establecer el grado de desempeño laboral que presentan los empleados de la empresa; 4. Relacionar las dimensiones del clima organizacional y el grado de desempeño laboral que presentan los empleados; y 5. Proponer un plan de acción de mejora basado en los hallazgos a la gerencia de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.

En cuanto a las decisiones metodológicas del trabajo, para la medición de la situación del clima laboral los autores hacen uso del modelo IMCOC, con el que se obtiene información a partir de encuestas; aprovechando que este es un instrumento diseñado exclusivamente para la Medición del clima organizacional en Colombia, y que ha demostrado fortalezas en la detección de los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional. Por otro lado, para la medición del desempeño organizacional los autores propusieron la técnica 360°, consistente en la aplicación de una serie de encuestas, en las que se toma en cuenta la opinión de múltiples individuos relacionados directamente con el trabajador que se evalúa, incluyendo 1) el

empleado (autoevaluación); 2) clientes internos y externos; 3) subordinados y 4) compañeros de trabajo.

Entre las principales conclusiones están que el clima organizacional en la empresa es bueno, en especial en términos de la motivación que reciben y el control que tienen a la hora de desempeñar sus funciones. También se determinó que los puntos más débiles se hallaron en relación con la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad por cuenta de la globalización se ha consolidado un modelo económico capitalista, cuya premisa es lograr la mayor capacidad productiva por parte de las empresas, controlando siempre el mínimo costo posible de las operaciones, situación que responde a la máxima neoliberal, máximos beneficios/menores esfuerzos. Esta situación ha repercutido en un modelo laboral, donde la transitoriedad y la alta rotación son características que afectan a los empleados (Barattini, 2009), en el afán de responder a las tres tendencias que guían esta transformación, la competencia, la tecnología y la globalización.

Dichas transformaciones y el modelo que se ha venido imponiendo, impactan al respecto del bienestar de los trabajadores, materializándose en un deterioro significativo de su bienestar psicológico y de su salud física (Peiró, 2004), por ello se hace conveniente que las empresas intervengan con diagnósticos capaces de evidenciar causas que impactan a sus empleados y por ende a su actividad productiva.

Dos materializaciones de la preocupación de las organizaciones por el bienestar de sus colaboradores son el clima organizacional y el clima laboral. Esta coincidencia de la palabra clima en los dos términos tiene por función según Dessler (1976) vincular los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de

los trabajadores. El clima según Forehand y Gilmer (1964) termina siendo el conjunto de características de una determinada organización, que la distinguen de cualquier otra, y que de una u otra forma influyen coercitivamente en el comportamiento de los actores internos de la misma.

En cuanto al clima organizacional este es mucho más específico, dado que (...) *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* (García, 2009, pág. 45).

De tal forma el clima organizacional puede entenderse como la caracterización “general” del medio ambiente de trabajo, cuyas características son percibidas por las personas que en la organización trabajan y que por causa del impacto que se derive pueden causar repercusiones en el comportamiento laboral bien sea positivas o negativas.

Considerando la importancia del clima organizacional para las empresas, la presente investigación ha tomado como población de estudio a una empresa del sector papeles para aseo, “Colombiana Tissue S.A.S”, cuya principal preocupación actual de la gerencia, es la ausencia de métodos eficientes para identificar si el personal que trabaja en esta, se encuentra plenamente satisfecho con su labor y con su relación en el entorno, lo cual se resume en la carencia de un mecanismo para la medición del clima organizacional.

Los problemas que se presentan relacionados con el clima organizacional se evidencian con una alta rotación del personal dando cuenta que los empleados no permanecen mucho tiempo en la compañía, la falta de compromiso: por ejemplo, cuando se requiere de su aporte con horas extra pagadas de trabajo, y la desmotivación general de los empleados.

Dado lo anterior el presente trabajo responde a la pregunta ¿Cuál es el clima organizacional de la empresa Colombiana Tissue S.A.S?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

1.3.2 Determinar el clima organizacional de la empresa Colombiana Tissue S.A.S. en el año 2019, para el desarrollo de un plan de acción y mejora que permita conducir los factores valorados de manera negativa o baja a su desarrollo pleno

1.3.3 Objetivos específicos

- Describir el estado del clima organizacional de la empresa unidad de análisis para el primer semestre del año 2019.
- Identificar los factores que implican que el clima organizacional de la empresa no se encuentre plenamente satisfecho, además de la percepción de los colaboradores al respecto de los factores identificados como no satisfactorios.
- Diseñar un plan de acción y mejora, estableciendo estrategias, para la mitigación de los factores críticos que afectan el clima organizacional de la empresa.

1.4 Justificación

Debido al carácter práctico del desarrollo del presente trabajo de investigación, la justificación se desarrolla en esa misma vía. Por tanto, ésta se enmarca en la posibilidad de mejorar los factores asociados al clima organizacional de la empresa ya que la percepción positiva o negativa que tengan los empleados incurren en la insatisfacción, rotación de personal, conflictos internos y lo más preocupante bajo nivel de productividad.

Los problemas que se presentan en Colombiana tissue sas, relacionados con el clima organizacional se evidencian con una alta rotación del personal dando cuenta que los empleados no permanecen mucho tiempo en la compañía, la falta de compromiso: por ejemplo, cuando se requiere de su aporte con horas extra pagadas de trabajo, y la desmotivación general de los empleados.

Esta propuesta de intervenir a través de un diagnóstico de clima organizacional se justifica en la importancia que tiene para la empresa el conocer y mejorar las condiciones que los colaboradores pueden percibir negativamente en su ambiente de trabajo (Giraldo & Loaisa, 2013), dado que dicha percepción además de afectar a la persona, impacta también negativamente en el desempeño de las actividades laborales. Tal y como lo refiere la literatura el mejoramiento de clima organizacional le permitirá a la empresa mejorar la consecución de sus metas y el logro de sus objetivos, ya que al reconocer a cada uno de sus empleados, se puede también mejorar su compromiso para con la organización. (Polo, Flor; y otros, 2008).

El interés de los directivos de la empresa Colombiana Tissue S.A.S por intervenir en un diagnóstico de este tipo, demuestra que se preocupa por el mejoramiento constante de la organización, esta vez en lo que respecta al mejoramiento de ellos o el mejoramiento de factores asociados al clima organizacional en el cual se envuelven estos colaboradores. Esta investigación es oportuna porque brindara un diagnostico a través de la apreciación de los colaboradores respecto al entorno

laboral teniendo en cuenta factores como: Liderazgo, Estabilidad laboral, Participación, Agilidad, salario, entre otros.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se proyecta hacer un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Colombiana Tissue S.A.S, permitiendo establecer un plan de mejoramiento que es vital importancia para la compañía, para que de esta manera los directivos se preocupen por mejorar el clima al interior de la compañía y comprendan el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos organizacionales.

1.5 Metodología

1.5.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque de investigación aplicado al presente documento es cualitativo ya que se genera a partir de la percepción de los colaboradores. Este enfoque sugiere que mediante un proceso sistemático, empírico y crítico de investigación, se recoja y analice datos cualitativos, mediante una integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El estudio aunque con enfoque cualitativo se soporta en técnicas cuantitativas que buscan ponderar los datos e información recolectada por el instrumento de medición y realizar un análisis estadístico. Esta investigación se sustenta en instrumentos totalmente estructurados utilizando un cuestionario de preguntas cerradas y concretas para explorar la percepción de los empleados frente a variables que miden el clima organizacional. Que en este caso corresponde al estado del clima organizacional de la empresa Colombiana Tissue S.A.S. en el tercer trimestre (Julio – Agosto – Septiembre) del año 2019.

Fuentes:

Fuente primaria: Los datos recolectados directamente de los colaboradores directos por la compañía (84), por medio del instrumento de recolección de información y la entrevista con el gerente general.

Fuente secundaria: Informe de ausentismo, Evaluaciones de desempeño, Indicadores de recursos humanos.

1.5.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, en este caso, el clima organizacional de la empresa Colombiana Tissue S.A.S. Dado lo anterior, este tipo de investigación tiene por objeto establecer las características demográficas de las unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, descubriendo y comprobando la asociación de variables de investigación (Méndez, 2009, pág. 230).

1.5.3 Técnicas y/o instrumentos de recolección de información

Como técnica de recolección de información se utiliza la encuesta y aplicación de un cuestionario de clima organizacional, instrumentos aplicados a empleados de la empresa Colombiana Tissue S.A.S. en el tercer trimestre (Julio – Agosto – Septiembre) del año 2019.

Como instrumento se utilizará el modelo de medición del clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño (Álvarez, 1993), el cual entiende el clima organizacional

como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.

1.5.4 Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de datos se propone como técnica el análisis cualitativo de datos y análisis descriptivo de frecuencias de datos cuantitativos, cuyos resultados serán expuestos mediante la tabulación y graficación con el uso de la herramienta Excel del paquete de office.

1.6 Marcos de Referencia

1.6.1 Marco Contextual

El contexto de investigación corresponde a la empresa Colombiana Tissue S.A.S. una empresa perteneciente al mercado de los papeles para el aseo del hogar y persona, productora de productos como papel higiénico, toallas de papel para manos, toallas de cocina y servilletas, de uso institucional, hogar y personal. La empresa ha ubicado su planta productiva en el departamento del Valle del Cauca, en la ciudad de Palmira Transv 1ª Cra 1ª Parcelación La Dolores.

MISIÓN: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos de calidad y con precios competitivos, que permitan garantizar un crecimiento en ventas y posicionamiento de la empresa en el mercado de papeles para el aseo personal.

VISIÓN: Ser reconocidos como una empresa eficiente y competitiva en la fabricación de papeles para el aseo personal, buscando ampliar la participación y cubrimiento en el mercado nacional e internacional.

POLÍTICA DE CALIDAD: Cumplir con las expectativas de nuestros clientes ofreciendo productos de calidad y precios competitivos, contando para ello con el

compromiso de sus colaboradores hacia la mejora continua, que permitan el crecimiento de la empresa.

VALORES DEL CORPORATIVOS:

Integridad: Actuar con transparencia en todas las labores que se realicen, acatando las leyes, normas y valores de la empresa. Tener una actitud justa y objetiva frente a las diversas opiniones de las personas que laboran a nuestro alrededor.

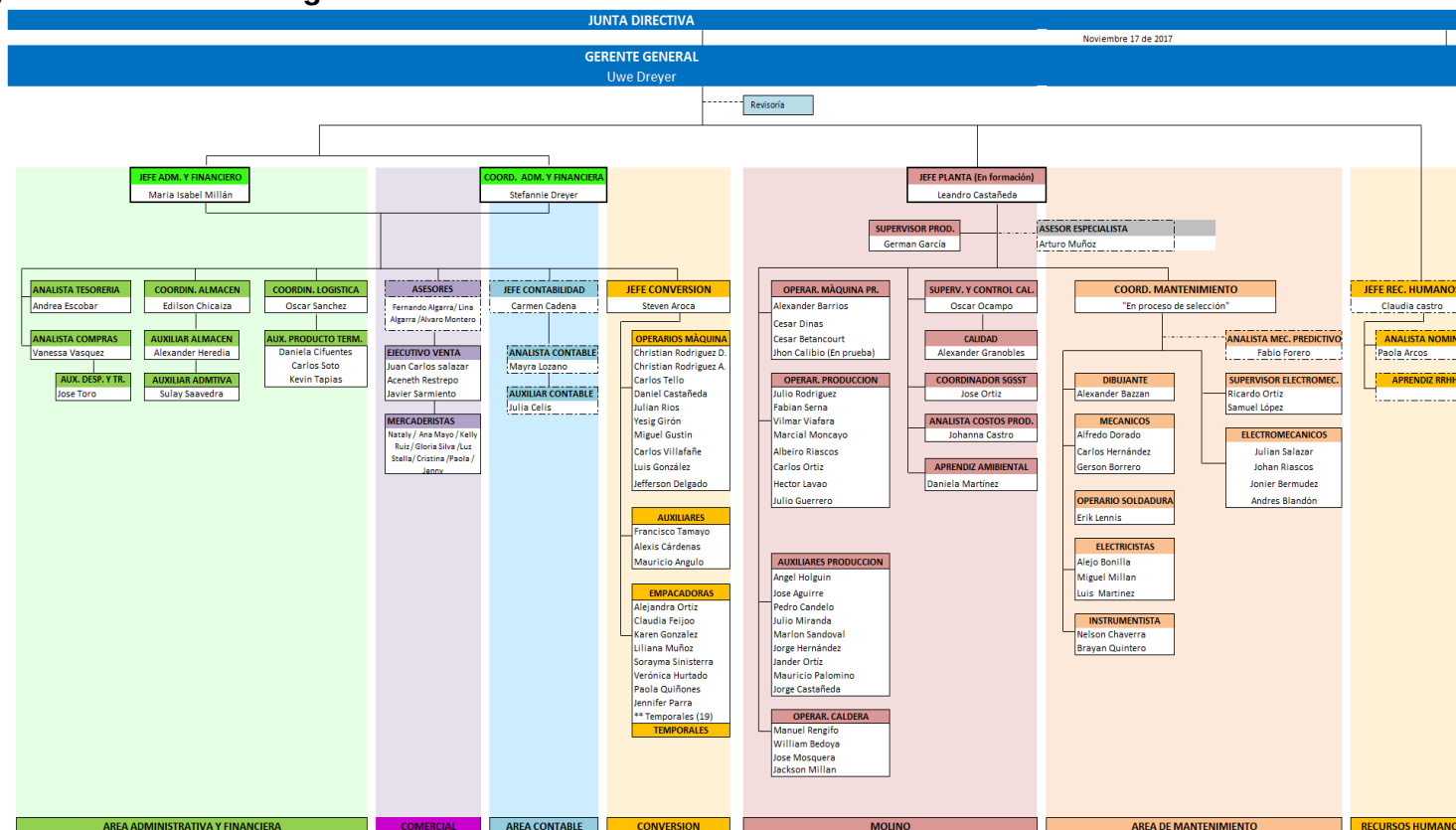
Liderazgo: Ser mejor todos los días, tomar decisiones acertadas, aplicar el mejoramiento continuo comparándonos con los mejores y aplicando las mejores prácticas.

Respeto: Reconocer las diferencias de nuestros colaboradores, respetando sus creencias, dignidad y valores. Los escuchamos con atención y valoramos sus aportes

Compromiso: Cumplir oportunamente con las obligaciones que adquirimos. Aceptamos metas y estrategias como algo propio.

Trabajo en equipo: Unir talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes.

Figura 1. Estructura Organizacional



Fuente: Colombiana Tissue S.A.S – Recursos Humanos

PRODUCTOS

- Papel Higiénico Sedamax
- Papel Higiénico Jumbo
- Toalla en Rollo
- Toalla tipo Z
- Servilleta Sedamax

CLIENTES

- Gran Colombia
- Almacenes La 14
- Almacenes Balcázar
- Súper Inter
- Distribuidora Distriya
- Cañaveral
- Súper Plaza
- El rendidor

ZONA DE COBERTURA

- Valle del cauca
- Cauca
- Nariño
- Huila
- Caquetá
- Cundinamarca
- Tolima
- Boyacá
- Santander
- Norte de Santander
- Bolívar

Tabla 1. Áreas en la empresa Colombiana Tissue S.A.S

AREAS	GRUPO DE TRABAJO	NUMERO DE PERSONAS
PRODUCCIÓN	PULPER	6
	PREPARACION DE PASTA	4
	MAQUINA	13
	MECANICO	3
	ELECTRICO	3
	INSTRUMENTACION	2
	CALIDAD	1
	CALDERA	3
	SOLDADOR	1
	SUPERVISOR PN	2
	JEFE PLANTA	1
	MECANICO MONTACARGA	1
ADMINISTRACIÓN	DIBUJANTE	1
	COMPRAS	1
	SERVICIOS GENERALES	1
	COSTO	1
	ALMACEN	1
	MERCADERISTA	10
	VENTAS	3
	COORDINADOR SGT	1
	JEFE LOG	1
CONVERSION	ELECTROMECHANICO	4
	PERINI	3
	OPERARIO	7
	AU	4
	EMPACADORA	6
TOTAL COLABORADORES DIRECTOS		84

Fuente: Elaboración Propia

La presente investigación se hará con los colaboradores directos por la compañía Colombiana Tissue S.A.S de la siguiente manera:

- Producción : 40 colaboradores
- Administración: 20 Colaboradores
- Conversión: 24 Colaboradores

Empleados directos a mayo 2019:84

Empleados por temporal mayo 2019: 39

Total, empleados: 12

1.6.2 Marco Legal

En cuanto al marco legal, se hace referencia inicialmente a la Constitución Política de Colombia (1991), en la cual se define el trabajo en el artículo 25 como un derecho que debe ser protegido por el estado sin importar la modalidad a la que pertenezca, además establece como todas las personas tienen derecho a trabajar bajo condiciones dignas y justas. Así mismo se refiere al Código Sustantivo del Trabajo (2019), marco legal encargado de la regulación de toda labor en Colombia, un referente legal que tiene por objeto lograr la equidad y justicia para todos los trabajadores y empleadores, en el cual se define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, que una persona ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

1.6.3 Marco Teórico

1.6.3.1 Clima organizacional

Diferentes son los autores que a lo largo de la historia han tratado el asunto del clima organizacional. Puede decirse que el andamiaje teórico inicia en 1955 con Francis Cornell y su interés por indagar al respecto de la percepción del trabajador. Francis Cornell (1955), definió el clima organizacional como la mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. En este autor la percepción también juega un papel relevante, dado que las percepciones son las que definen el clima de la organización (Cornell, 1955). En 1957 aparece Chris Argyris, un teórico de los negocios y profesor emérito de la Universidad de Harvard, autor reconocido por su trabajo seminal en el aprendizaje en las organizaciones se enfoca en lo que él define como el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la

organización, con la cual se logra aceptar la presencia de conflictos y de esta forma emplear los recursos necesarios para mitigarlos. (Argyris, 1958)

En 1960 Sells (1960) aportó al conocimiento teórico del clima organizacional ratificando que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción de los trabajadores, pero que además está inmersos la aceptación de las restricciones sociales y culturales. (Sells, 1960). En 1964 el psicólogo estadounidense John William Atkinson, pionero en el estudio científico de la motivación en el ser humano, el rendimiento y el comportamiento, diseñó una metodología para explicar lo que definió como la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional. (Atkinson, 1964). Pace (1968), aportaría posteriormente al debate, afirmando que el clima organizacional resulta ser un tipo de patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la empresa, que tiene la capacidades de influir directamente en sus actitudes. (Pace, 1968)

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. El principal aporte de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) al debate son los términos y características estáticas que la organización va definiendo en función de su clima laboral. Estos autores ratifican la relevancia de las percepciones individuales como elementos críticos del clima como efecto, consecuencia mas no causa (Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970)

En 1972, Pritchard y Karasick, y en 1974 Hellriegel y Slocum, empiezan a considerar la relevancia del ambiente interno de la organización, definiendo al clima

como la cualidad de dicho ambiente. De este se dice que es definido como resultado del comportamiento de sus miembros y se le reconoce como el insumo para interpretar situaciones y orientar las actividades de la empresa.

Para estos autores el clima implica la percepción de los individuos en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran. Su mayor aporte tiene que ver con la definición de las veinte dimensiones de análisis, cruciales: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. (Pritchard & Karasick, 1972)

Dubre (1974), por su parte propone que las empresas tienen características particulares que resultan percibidas por sus miembros creando una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. (Dubre, 1974). Reichers y Schneider (1990), indican que las percepciones compartidas de los miembros de la empresa, están íntimamente ligadas al conjunto de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto a nivel formal como informal. (Reichers & Schneider, 1990)

Finalmente, en el año 1998 aparece Fernando Toro Álvarez quien afirma que

(...) el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. (Toro, 1998)

La preocupación principal del autor es la búsqueda de los aspectos compartidos ya que esto permite identificar el clima organizacional.

1.6.3.2 Condiciones intralaborales

Las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo.

El modelo en el que se basa la batería de instrumentos que se utilizara en el desarrollo del presente trabajo de investigación, retoma elementos de los modelos de demanda control, apoyo social, del modelo de desequilibrio esfuerzo recompensa y del modelo dinámico de los factores de riesgo psicosocial. A partir de estos modelos, se identifican cuatro dominios que agrupan un conjunto de dimensiones que explican las condiciones intralaborales. Las dimensiones que conforman los dominios actúan como posibles fuentes de riesgo, y es a través de ellas que se realiza la identificación y valoración de los factores de riesgo psicosocial. (Ministerio de la Protección Social, 2010)

Los dominios considerados son las demandas del trabajo, el control, el liderazgo y las relaciones sociales, y la recompensa. Los dominios y cómo fueron concebidos en los instrumentos de la batería, se definen a continuación:

Demandas del trabajo: se refieren a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo.

Control sobre el trabajo: posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo.

Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo: el liderazgo alude a un tipo particular de relación social que se establece entre los superiores jerárquicos y sus

colaboradores y cuyas características influyen en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. El concepto de relaciones sociales en el trabajo indica la interacción que se establece con otras personas en el contexto laboral y abarca aspectos como la posibilidad de contactos, las características de las interacciones, los aspectos funcionales de las interacciones como la retroalimentación del desempeño, el trabajo en equipo y el apoyo social, y los aspectos emocionales, como la cohesión.

Recompensa: este término trata de la retribución que el trabajador obtiene a cambio de sus contribuciones o esfuerzos laborales. Este dominio comprende diversos tipos de retribución: la financiera (compensación económica por el trabajo), de estima (compensación psicológica, que comprende el reconocimiento del grupo social y el trato justo en el trabajo) y de posibilidades de promoción y seguridad en el trabajo. Otras formas de retribución que se consideran en este dominio comprenden las posibilidades de educación, la satisfacción y la identificación con el trabajo y con la organización. (Ministerio de la Protección Social; Pontificia Universidad Javeriana, 2010).

1.6.4 Marco Conceptual

Para efectos del presente estudio se asocian algunos conceptos claves tales como:

Clima organizacional: Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comunicación: Es la relación humana que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad; es un proceso de intercambio de información que favorece la producción social de sentidos.

Liderazgo: es el proceso de influenciar y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de objetivos.

Diagnostico organizacional: El diagnostico organizacional es el estudio, necesario para todas la organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la organización, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnostico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios.

Condiciones de trabajo: Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas.

Desempeño laboral: Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Motivación: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

Factores motivacionales: son las variables intrínsecas al trabajo o a la tarea y que influyen el grado de satisfacción de las personas en el trabajo. Éstos también se de-nominan factores satisfactores.

Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y significan el impulso de realizar el potencial propio, de estar en continuo \ autodesarrollo y de realizarse como persona.

Necesidades humanas: o motivas: Son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan a una persona a un determinado comportamiento con el fin de satisfacerlas.

Necesidades psicológicas: son las necesidades adquiridas y exclusivas del ser humano y se refieren a la seguridad íntima, a la autoconfianza y al afecto

Necesidades fisiológicas: son las necesidades primarias o vegetativas, relacionadas con la supervivencia del individuo, como: alimentación, descanso, actividad física' satisfacción sexual, abrigo y protección.

2. CAPÍTULO – RESULTADOS

2.1 Resultados demográficos

La caracterización demográfica de la empresa Colombiana Tissue S.A.S permite tener una visión sobre aspectos como la equidad de género, la distribución en edad o el nivel educativo de los colaboradores.

Características de género

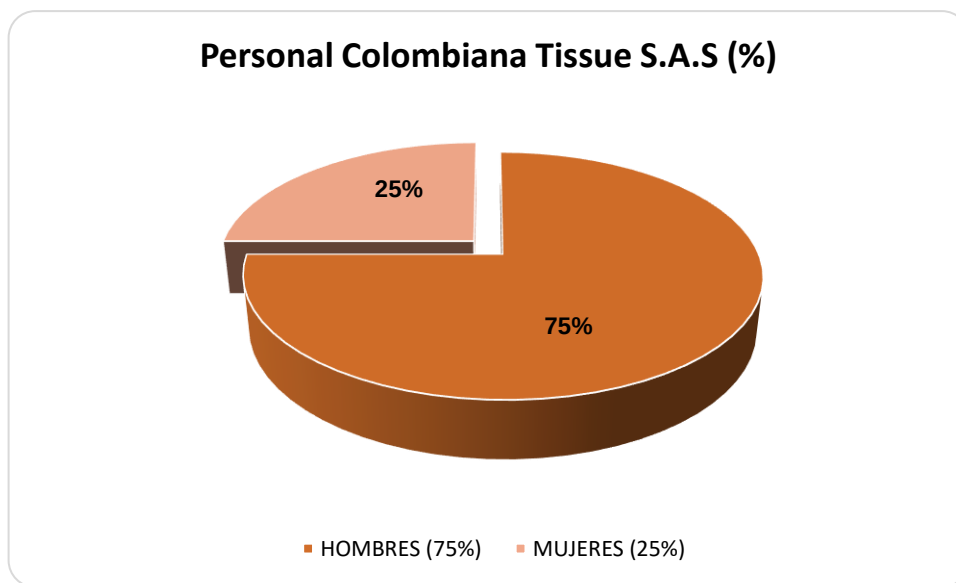


Figura 1. Resultados del personal de Colombiana

Fuente: Elaboración Propia

En temas de equidad de género, Colombiana Tissue SAS cuenta con el 25% de su población Femenina y el 75% masculina, Las mujeres se encuentran entre los veintiuno y los cincuenta y siete años, mientras que la mayor población masculina se encuentra entre los veintitrés y los sesenta y seis años.

Distribución de los colaboradores por proceso

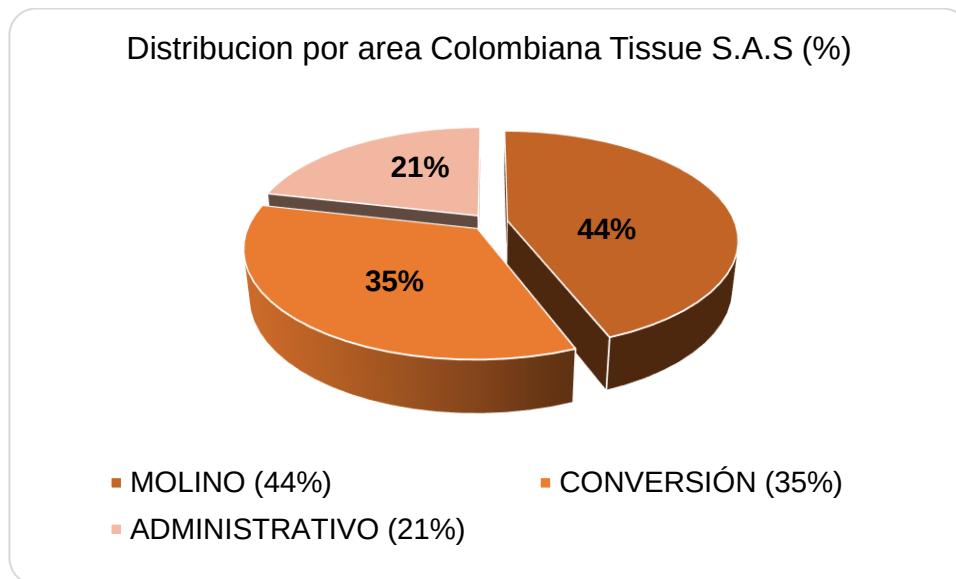


Figura 2. Distribución de los colaboradores por proceso

Fuente: Elaboración Propia

El 44% del total de los colaboradores que respondieron la encuesta dijeron pertenecer al proceso del área de Molino, mientras que el 35% al área de Conversión y el 21% a comercial, siendo el área de Molino con más colaboradores que el resto.

2.2. Resultados Descriptivos del Instrumento de Medición del Clima Organizacional

La encuesta aplicada contiene 26 factores de evaluación. Para analizar los resultados obtenidos se tuvo en cuenta una calificación numérica, determinada por la Herramienta de Valoración del Clima Organizacional de Hernán Álvarez con un equivalente cualitativo establecido por el investigador el cual se presenta en la Tabla 1, las cuales sirven para evaluar cada una de las dimensiones.

En esta se estiman cinco rangos para la calificación cualitativa del clima organizacional de la siguiente manera: Pésimo, Malo, Regular, Bueno y Excelente.

Tabla 1. Valoración cuantitativa y cualitativa del clima organización

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
0- 3.9	PESIMO
4.0 - 5.9	MALO
6.0 - 7.9	REGULAR
8.0 - 9.9	BUENO
10	EXCELENTE

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior, para cada rango se determinó el grado de calificación en cada dimensión, donde los valores ubicados entre 0 y 3.9 denotan una percepción de clima que se encuentra en una calificación cualitativa de Pésimo; el rango 4.0 y 5.9 ubica dicha percepción de Malo; el rango 6.0 y 7.9 ubica dicha percepción de Regular; el rango 8.0 y 9.9 ubica dicha percepción de Bueno y finalmente los resultados de calificación numérica de 10 ubica dicha percepción como Excelente.

Tabla 2. Resultado General de Clima Organizacional de la Empresa Tissue S.A.S

DATOS GENERALES		
NOMBRE DEL FACTOR	PROMEDIO	ESTADO REPRESENTATIVO
1. Claridad Organizacional	6,75	Regular
2. Estructura Organizacional	6,44	Regular
3. Participación	3,32	Pésimo
4. Instalaciones	6,64	Regular
5. Comportamiento Sistémico	5,77	Malo
6. Relación Simbiótica	5,86	Malo
7. Liderazgo	1,89	Pésimo
8. Consenso	5,4	Malo
9. Trabajo Gratificante	7,7	Regular
10. Desarrollo personal	6,72	Regular
11. Elementos de trabajo	8,98	Bueno
12. Relaciones Interpersonales	7,27	Regular
13. Buen servicio	7,44	Regular
14. Soluciones de Conflictos	7,57	Regular
15. Expresión Informal Positiva	6,82	Regular
16. Estabilidad Laboral	5,15	Malo
17. Valoración	6,33	Regular
18. Salario	6,95	Regular
19. Agilidad	8,26	Bueno
20. Evaluación de desempeño	8,53	Bueno
21. Feedback (Retroalimentación)	6,41	Regular
22. Selección de personal	8,14	Bueno
23. Inducción	9,13	Bueno
24. Imagen de la Organización	9,41	Bueno
RESULTADO PROMEDIADO	6,79	

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de las valoraciones se realiza mediante la tabla 2, la cual, de manera general, permite determinar la necesidad de llevar a cabo un plan de acción para los factores medidos.

Se evidencia que el promedio general es de 6.79, valoración que corresponde a una calificación cualitativa de regular; esto quiere decir que el clima organizacional de la

empresa Colombiana Tissue requiere mejorar. Las dieciocho variables con menor valoración fueron: claridad organizacional, estructura organizacional, instalaciones, trabajo gratificante, desarrollo personal, relaciones interpersonales buen servicio, soluciones de conflictos, expresión informal positiva, valoración salario, feedback (retroalimentación) están catalogadas en la escala de Regular.

De las variables evaluadas ninguna alcanza el escalón de Excelente (10). En el escalón Malo y Pésimo se encuentran: Participación, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Estabilidad Laboral, lo que representa una necesidad urgente de intervención de los líderes de cada proceso y de la gerencia.

2.2.1. Claridad Organizacional

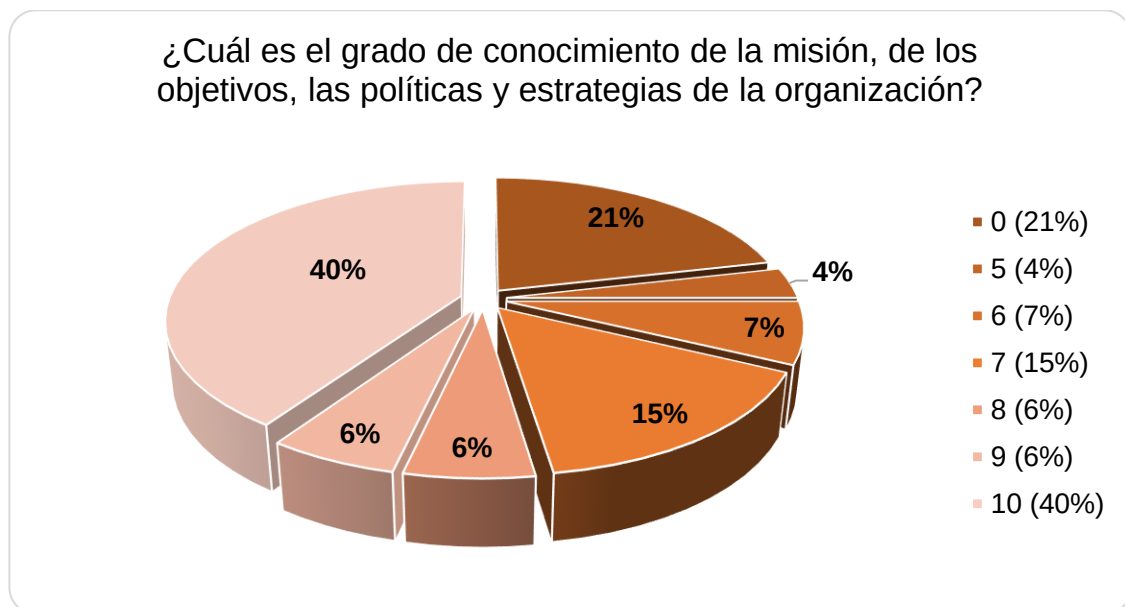


Figura 3. Resultados de la Claridad Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la variable Claridad organizacional, la valoración promedio es Regular, aunque es de destacar que la mayor frecuencia de respuestas se presenta en la escala 10 (los conozco profundamente). El valor de la media obtenida en este rango

es de 6.75, lo que la ubica en la escala definida como regular (Ver Tabla 2). Pero aún no alcanzan el punto máximo. Se observa la falta de interés en los colaboradores por visualizar, socializar y aprender la razón de ser de la organización y los objetivos por la cual está encaminada. Esto conlleva a inferir que el sentido de pertenencia por la organización no se ve reflejado en la percepción de los empleados.

Tabla 3. Causas que impiden tener claridad organizacional

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
La información sobre estos aspectos no ha sido suficiente clara.	25	93%	27
Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	2	7%	

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 3, se encuentra que 27 colaboradores identifican las causas que impiden la claridad organizacional. Esto sucede porque el 40% de los colaboradores califica este factor con un valor de 10, teniendo en cuenta que algunos colaboradores no diligenciaron el campo de causas. Al respecto de las causas, el 93% de quienes especifican que la información ha sido suficientemente clara y otro 7% especifican que le informan de manera superficial. De acuerdo con el diagnóstico, se evidencia la necesidad de trabajar en la manera cómo se está entregando la información, garantizando claridad e incluso, ejemplificando con actividades cotidianas para que el mensaje sea recibido de la forma que se espera.

2.2.2 Estructura organizacional

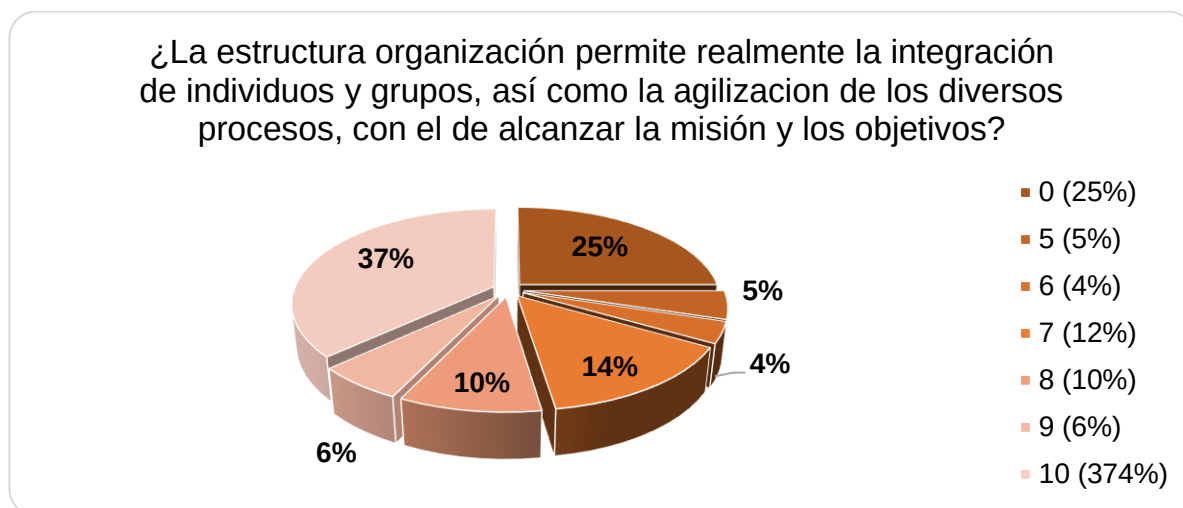


Figura 4. Resultados de la Estructura Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la variable Estructura Organizacional, la valoración promedio es Regular. Se destaca que la mayor frecuencia de respuestas se presenta en el valor 10 (los conozco profundamente) con un 37,4% del total de los colaboradores.

De acuerdo con los resultados presentados, la población encuestada otorga una calificación promedio de 6,44, ubicándose en la calificación cualitativa de Regular. Esto refleja que es necesaria una atenta revisión por parte de la gerencia para fortalecer la percepción de este factor. Adicionalmente, también se relaciona este factor con la comunicación entre las áreas. Por ello, se requiere entrar a verificar las líneas o formas como se están llevando a cabo las relaciones o intercambios (formal, informal, verbal, escrito, horizontal, vertical, diagonal, etc.).

Tabla 4. Causas que impiden Estructura organizacional

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	26	87%	30
En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.	1	3%	
Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	1	3%	
Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo	1	3%	
Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	1	3%	

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos, los colaboradores perciben fallas en la comunicación, desde la base, hasta los niveles superiores. El resultado es la cantidad de niveles jerárquicos existentes en la empresa, que implica una formalidad exhaustiva para la ejecución de todas las actividades. En conclusión, la organización presenta una estructura burocrática con varios niveles jerárquicos.

2.2.3 Participación

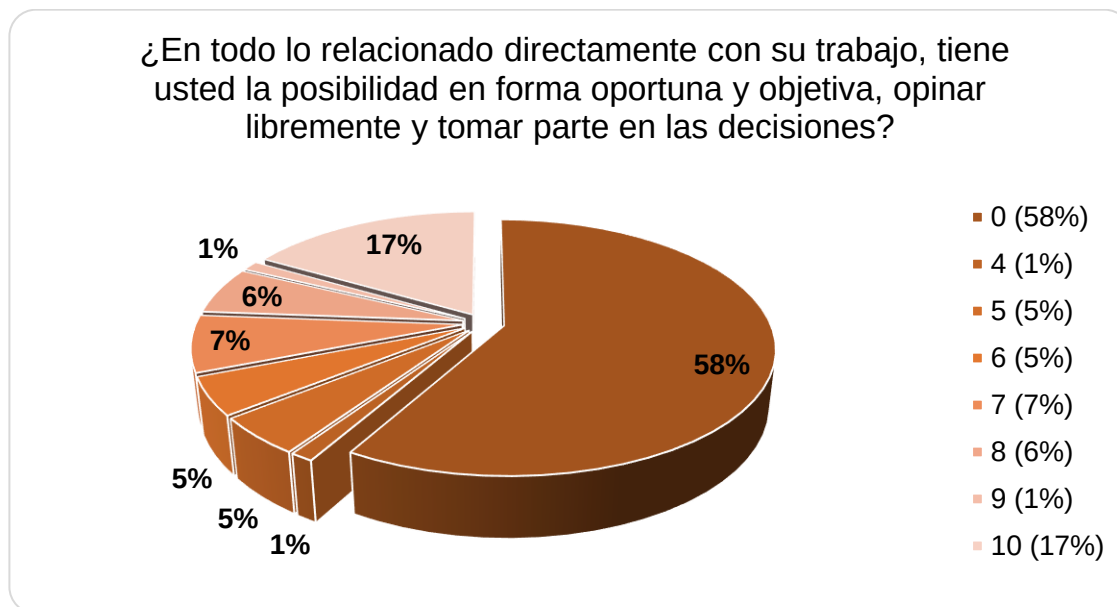


Figura 4. Resultados de la Participación
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la Figura 4, el nivel de participación que tienen los trabajadores, para informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, es Pésima. La población encuestada le otorga una calificación promedio de 3,32. Estos argumentos hacen referencia a que la toma de decisiones solo la hace la gerencia, sin tener en cuenta a los colaboradores. Por tal motivo, los encuestados perciben que son excluidos de la proposición de soluciones, alternativas de cambio y opciones de mejoramiento, que inciden en la motivación, el sentido de pertenencia y la capacidad de trabajo.

Tabla 5.Causas que impiden la participación

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones.	2	4%	45
Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas	43	96%	

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, el 96% de quienes dan respuesta a las causas que impiden la participación, se manifiesta que solo se les informa cuando las decisiones ya están tomadas; seguido con un 4% que se les informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones. Resulta necesario destacar que no todos los colaboradores pueden tomar parte de las decisiones; por ejemplo, en los incrementos salariales de cada año, los cambios estratégicos, entre otros.

2.2.4 Instalaciones

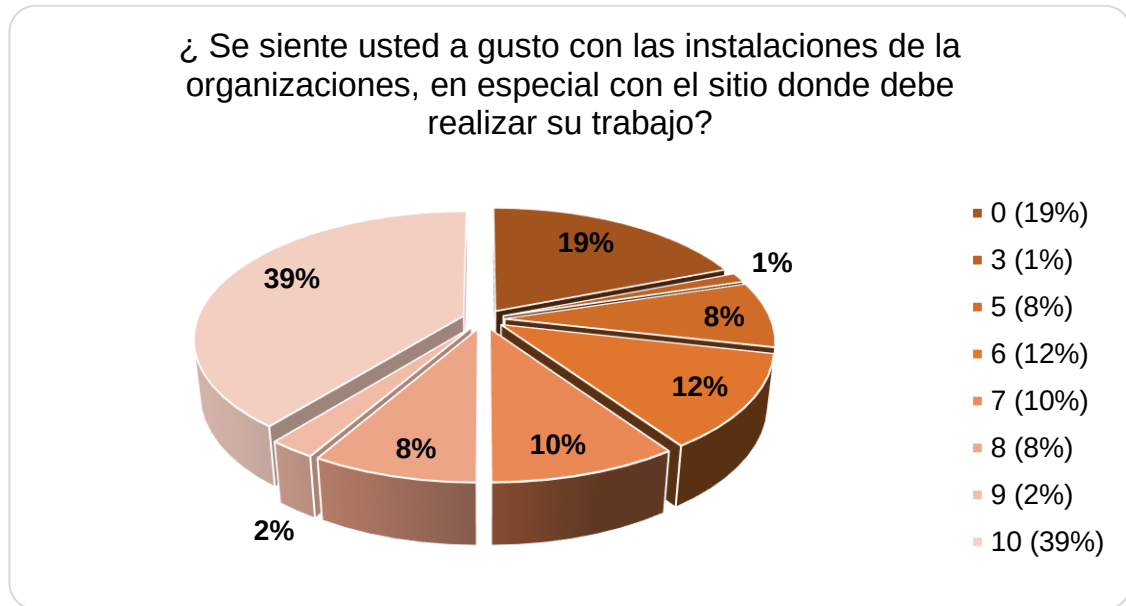


Figura 5.Resultados de las Instalaciones
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 5, el resultado de la dimensión “instalaciones” es calificada como Regular, con una puntuación promedio de 6,64. A pesar de que el comportamiento de la dimensión evidencia que el 39% de la población encuestada tiene una percepción favorable del ambiente físico en el cual desempeña sus labores, indicando satisfacción del lugar de trabajo, el 61% de los colaboradores manifestaron tener un nivel de satisfacción regular.

Lo anterior evidencia la necesidad de evaluar y acondicionar una distribución eficiente, que pueda ayudar a lograr una estrategia que apoye la diferenciación, el bajo costo o la respuesta.

Tabla 6.Causas que impiden una adecuada Instalación

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Hay demasiado ruido	14	93%	15
Hace demasiado calor	1	7%	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las causas planteadas y al observar la calificación promedio de esta dimensión, se infiere que el personal no valora esta variable de forma positiva; cabe destacar dos aspectos relacionados que se indican entre las causas: El ruido y el calor. Ambos factores deben mantenerse en constante monitoreo, con el objetivo de brindar las condiciones seguras, óptimas y necesarias para realizar cada labor, lo cual motivaría a los colaboradores. También se resalta que de esto depende el estado de las instalaciones.

2.2.5 Comportamiento Sistémico



Figura 6 Resultado del comportamiento Sistémico

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al comportamiento sistémico, los colaboradores afirman que es Malo, con un puntaje promedio de 5,77. En parte, esta calificación significa que existen conflictos entre las áreas. Además, en la organización se evidencia una barrera entre los Operarios y los Administrativos porque la estructura organizacional no facilita la integración.

Tabla 7.Causas que impiden un Comportamiento Sistemático

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	3	10%	31
La estructura organizacional no facilita la integración.	28	90%	

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a las causas que impiden comportamiento sistémico, se identificó que la mayor frecuencia de respuesta indica que la estructura organizacional no facilita la integración, es decir, que Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor sería el clima organizacional.

2.2.6 Relación Simbiótica

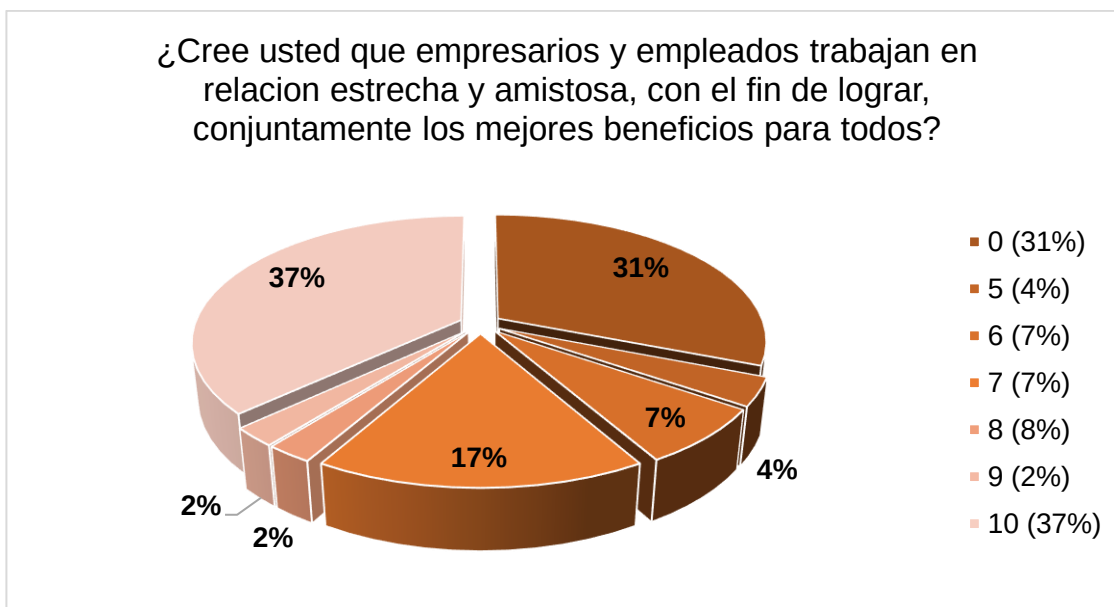


Figura 7 Resultado de la Relación Simbiótica
Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la variable Relación Simbiótica, la valoración promedio es de 5,86 que corresponde a una cualificación de Malo, aunque es de destacar que la mayor frecuencia de respuestas se presenta en la escala 10 (los creo profundamente) con un 37%. Al ser la calificación promedio de 5,86 (Malo), se infiere la necesidad de un reforzamiento principalmente para cargos bajos y nivel operativo.

Tabla 8.Causas que impiden una relación simbiótica

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Hay desconfianza entre las partes	1	3%	30
Hay intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	28	93%	
Hay intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	1	3%	

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 8 se presentan las causas que han sido referencias por los colaboradores. En ella predomina un interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes para trabajar en conjunto.

2.2.7 Liderazgo

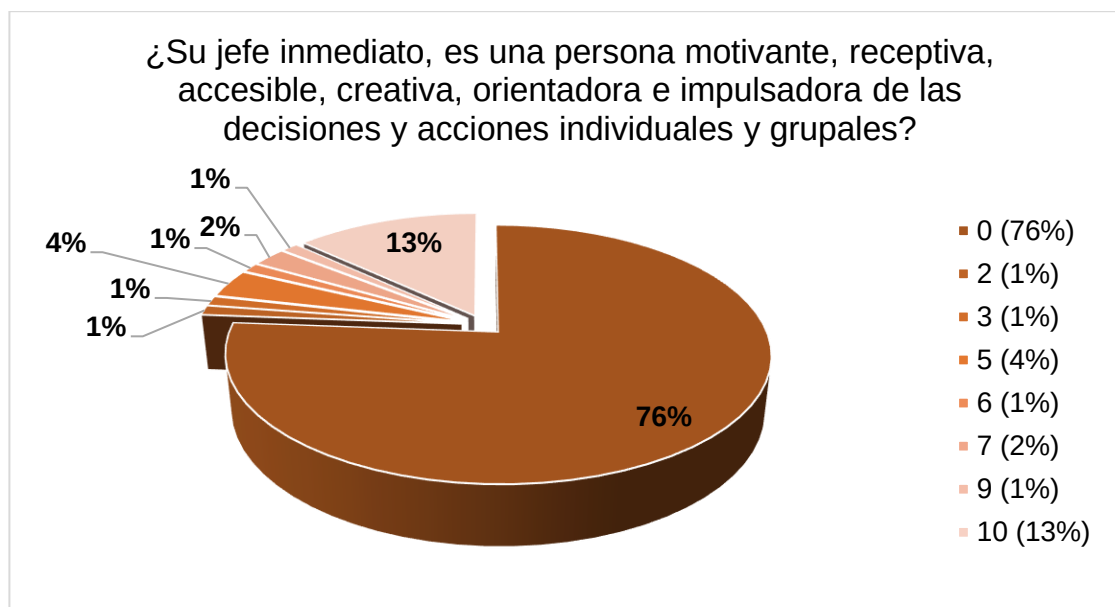


Figura 8 Resultado de Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

Esta variable es percibida de manera negativa; se ve reflejado en el promedio obtenido de 1,89 siendo calificada como Pésima. Dentro las 24 variables evaluadas, ésta es la que tiene puntuación más baja. La calificación es resultada de que el jefe inmediato sólo le interesa cumplir con los niveles de producción, sin tener en cuenta las ideas de los empleados y el no estar disponible en el tiempo adecuado para escuchar a los mismos.

Tabla 9.Causas que impiden Liderazgo

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	1	2%	41
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	37	90%	
El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos	3	8%	

Fuente: Elaboración Propia

Los colaboradores identificaron como la causa más importante que el jefe no dispone de tiempo suficiente para los colaboradores con un 90%. Se identifica la necesidad de fortalecer las cualidades que debe tener un buen líder a fin que sea un agente motivador e impulsor hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

2.2.8 Consenso

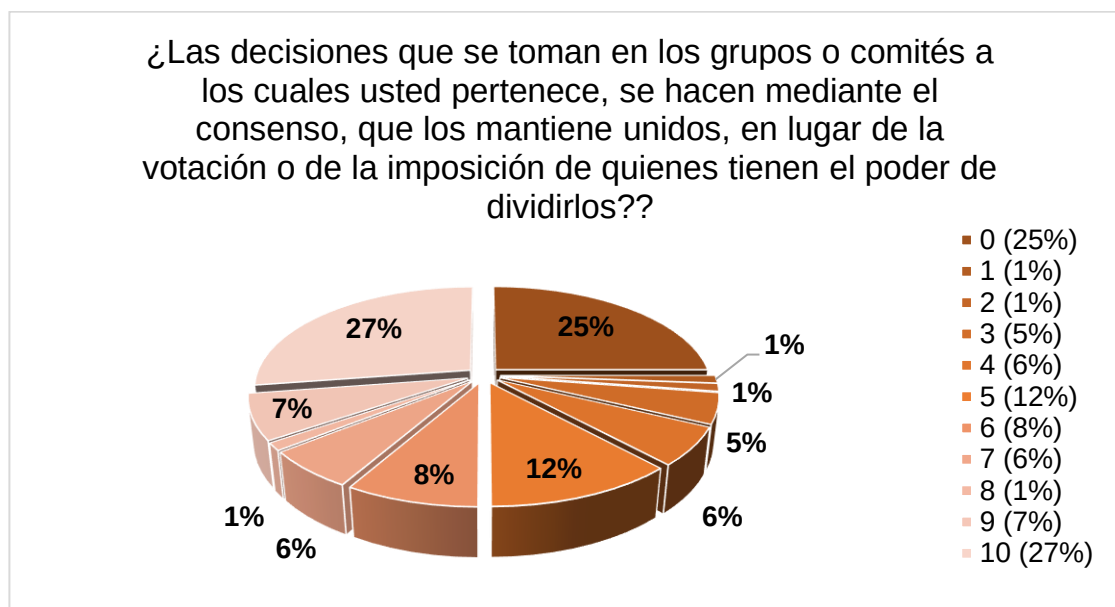


Figura 9 Resultado de Consenso

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 9, la variable Consenso según la encuesta es de 5,40, y se ubica en el rango de Malo, debido a que solo el 25% están totalmente de acuerdo en que no se hace o pocas veces se realiza. Sin embargo, alcanzar consensos requiere de una activa participación del personal para que se convierta gradualmente en una conducta cotidiana que privilegie sobre lo que divide.

Tabla 10.Causas que impiden el Consenso

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo	21	66%	32
En general la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la	11	34%	

reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la investigación, la alta gerencia no involucra al personal de Colombiana Tissue (Molino- Conversión- Administración) en la toma de decisiones por lo cual, esta variable es percibida por los trabajadores de manera negativa. Siempre hay un grupo de mandos medios que deciden y se informa a los trabajadores cuando la decisión está tomada. De esa manera se sugiere la exposición de información relevante para lograrlo.

Los jefes deben tener en cuenta las opiniones de los trabajadores ante decisiones importantes, que ellos sientan que son importantes para la organización en las decisiones que tengan que ver con su labor. Se debería consultar a los colaboradores para que se sientan motivados e involucrados con la organización.

2.2.9 Trabajo gratificante

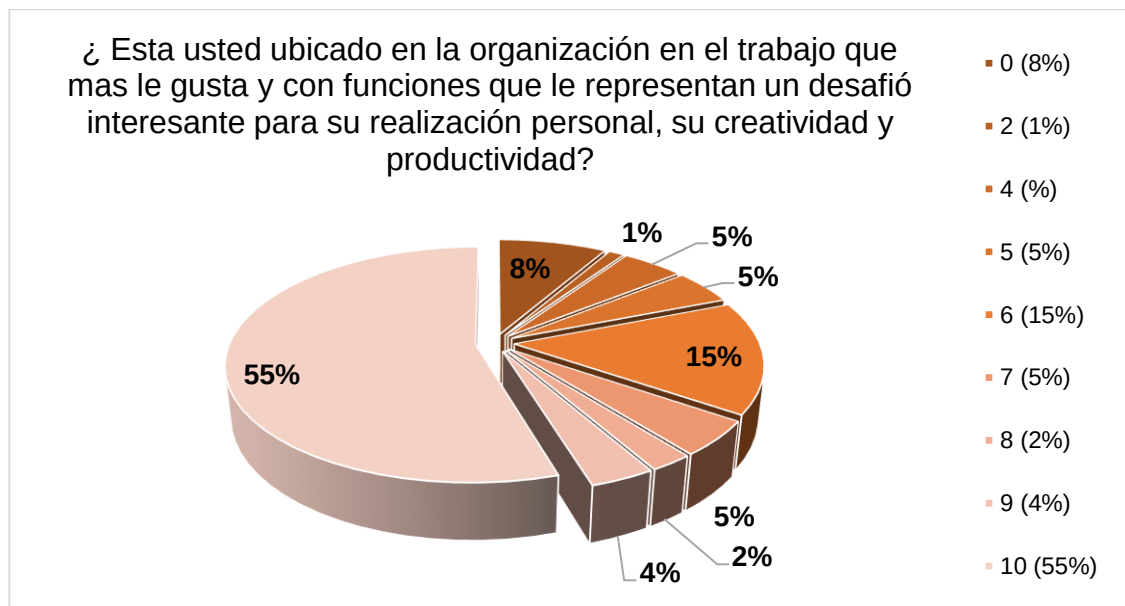


Figura 10 Trabajo Gratificante
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico anterior, el resultado de la dimensión de trabajo gratificante es calificado como Regular con una puntuación de 7,70. A pesar que en el comportamiento de la dimensión se evidencia que el 55% de la población encuestada está ubicado en la organización en el puesto que más les gusta, aun no alcanzan el punto máximo. Según la entrevista realizada, sucede porque el esfuerzo no se tiene en cuenta al momento de realizar un ascenso, incluso, en ocasiones se tiene en cuenta al personal externo.

Tabla 11.Causas que impiden el trabajo gratificante

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones debo desempeñar son simples y rutinarias.	11	100%	11

Fuente: Elaboración Propia

En la identificación de las causas, se establece que a los colaboradores les gusta la labor que desempeñan pero las funciones son simples y rutinarias. Lo anterior resulta significativo, ya que muestra la necesidad de reevaluar las funciones en los cargos a fin de sacar la mayor productividad de cada uno de ellos y a su vez los métodos y lineamientos de participación de los empleados en el desempeño de las mismas, factores clave a la hora de mejorar procesos y a su vez aumentar la satisfacción del personal.

2.2.10 Desarrollo de Personal

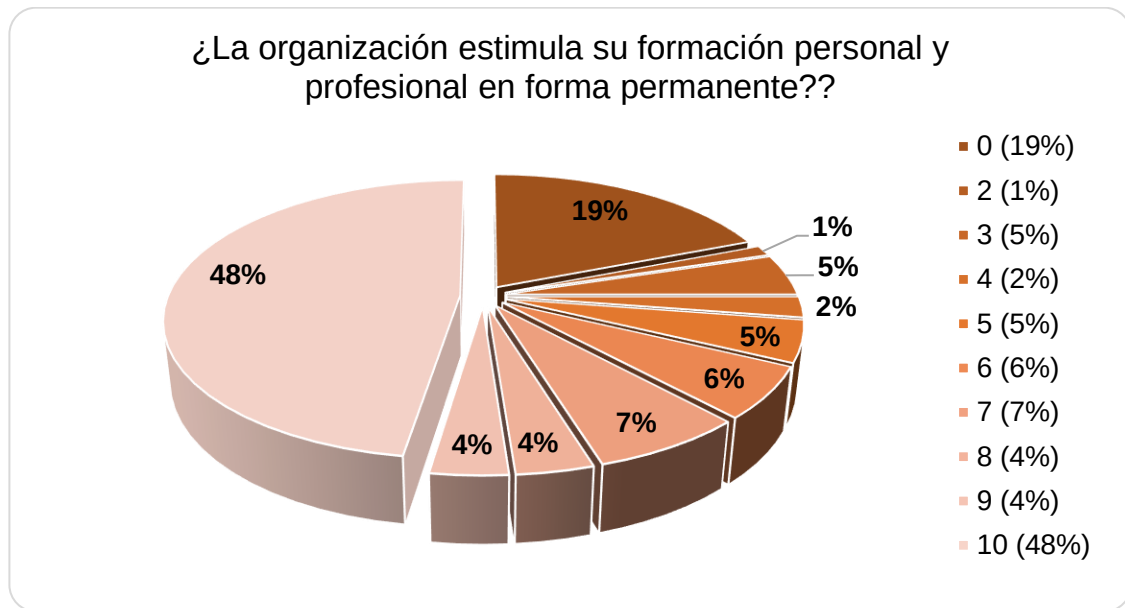


Figura 11 Desarrollo de personal
Fuente: Elaboración Propia

La variable de Desarrollo de personal es catalogada como Regular. Su calificación arrojó 6,72 como promedio, lo cual sentencia una necesaria mejora de esta variable. Una de las razones expuestas es que en algunas ocasiones, cuando se ofrecen las capacitaciones, estas no se pueden realizar porque cruce de horarios. Esto se puede prever con la realización de una planificación acertada, buscando la inclusión de todos los colaboradores en los programas de formación y capacitación.

Tabla 12.Causas que impiden el desarrollo personal

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	16	89%	18
Sacar el tiempo para capacitarse	2	11%	

Fuente: Elaboración Propia

En la planta Colombiana Tissue S.A.S, la población encuestada califica este factor como Regular con un promedio de 7,27. Se determina que esta variable presenta una oportunidad de mejora. Al ser intervenida se puede bajar los índices de motivación, rechazo y todas las actitudes negativas que generan un bajo desempeño laboral.

Las relaciones interpersonales, dentro de Colombiana Tissue S.A.S, tienen por supuesto fundamental importancia. Muchas veces, el hecho de mantener el puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que permitan desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral.

2.2.11 Elementos de Trabajo

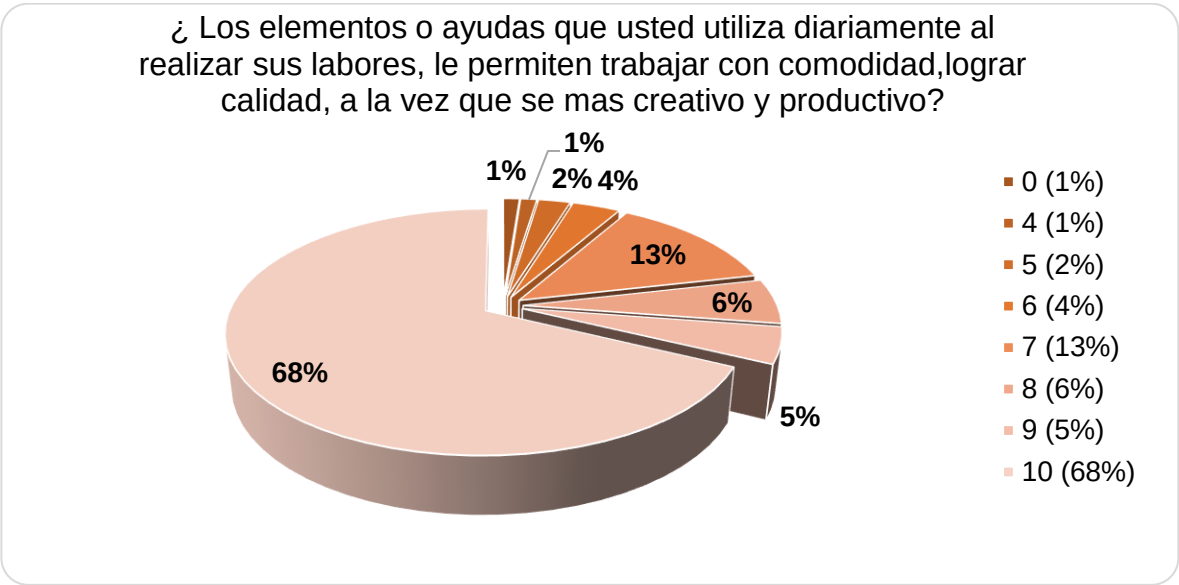


Figura 12 Elementos de trabajo
Fuente: Elaboración Propia

En general esta variable tiene una calificación positiva, con un promedio de 8,98, con un estado representativo de Bueno. Esto quiere decir que la empresa Colombiana Tissue hace entrega de todos los elementos que requiere cada puesto para su funcionamiento, lo que permite realizar sus actividades con comodidad, calidad y de manera creativa y productiva.

Tabla 13.Causas que impiden los elementos de trabajo

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
La mayoría de los elementos son excelentes	2	100%	2

Fuente: Elaboración Propia

Las causas que han sido referidas por los colaboradores y que se encuentran en la tabla 13, indican que en lo referente a los elementos de trabajo se encuentran muy satisfechos con los elementos entregados, calificándolos como excelentes, adecuados y necesarios para facilitar el logro de un trabajo con calidad.

2.2.12 Relaciones Interpersonales

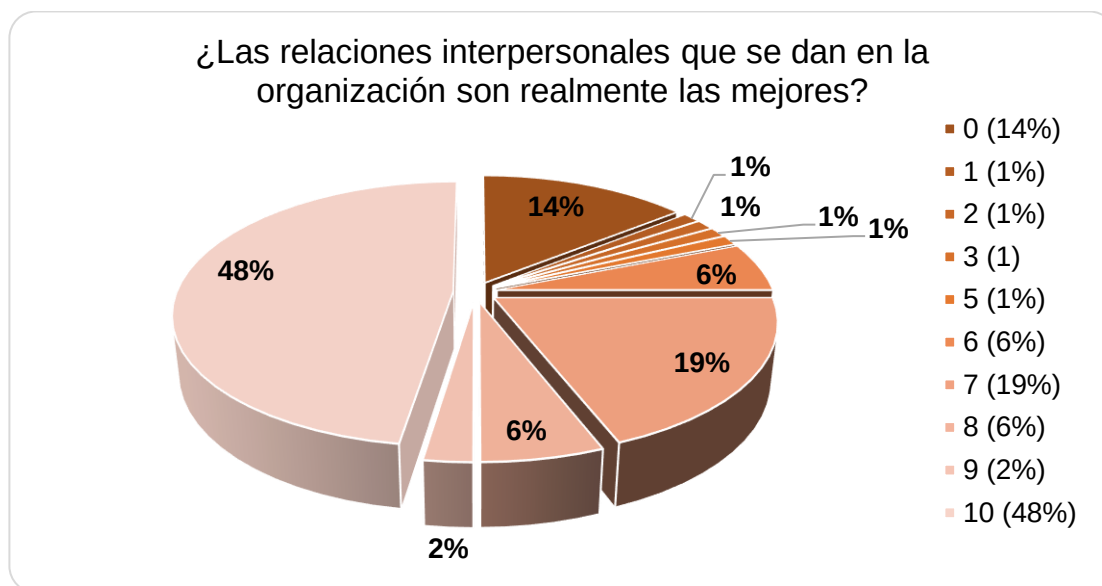


Figura 13 Relaciones Interpersonales

Fuente: Elaboración Propia

En la planta Colombiana Tissue S.A.S, la población encuestada califica este factor como Regular con un promedio de 7,27. Se determina que esta variable presenta una oportunidad de mejora. Al ser intervenida se puede bajar los índices de motivación, rechazo y todas las actitudes negativas que generan un bajo desempeño laboral.

Las relaciones interpersonales, dentro de Colombiana Tissue S.A.S, tienen por supuesto fundamental importancia. Muchas veces, el hecho de mantener el puesto

de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que permitan desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral.

Tabla 14.Causas que impiden las relaciones interpersonales

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	2	10%	20
En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	15	75%	
Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	3	45%	

Fuente: Elaboración Propia

La causa con mayor participación se refiere al conocimiento entre unos y otros en la compañía, lo cual sugiere que esto no se da en la misma. Lo que significa que la empresa Colombiana Tissue S.A.S debe realizar actividades de capacitación, integración y participación en pro a una buena interacción y comunicación, logrando así un ambiente laboral ameno.

2.2.13 Buen Servicio

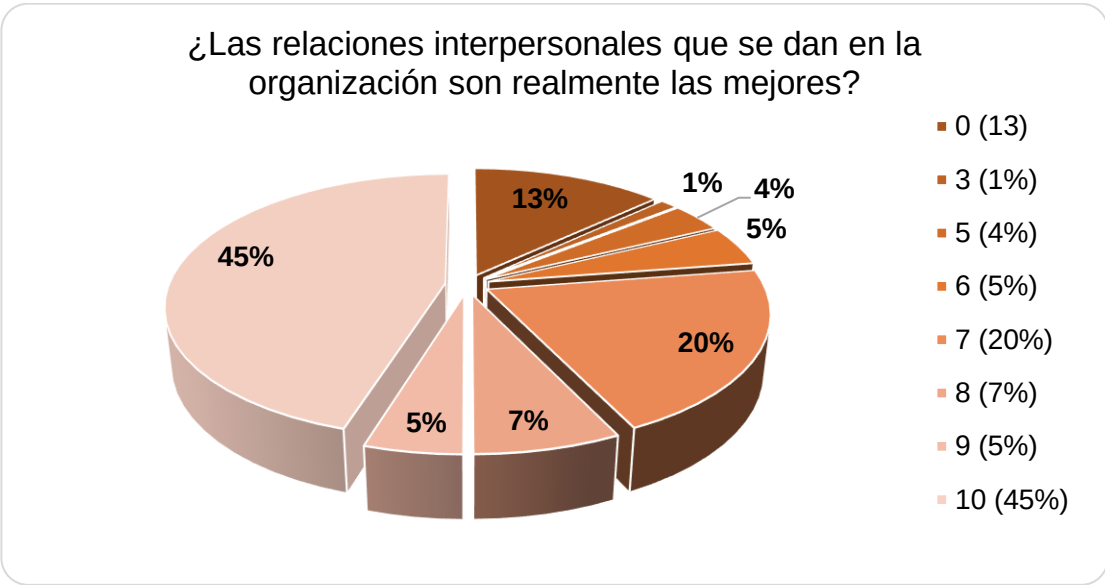


Figura 14 Buen servicio
Fuente: Elaboración Propia

En esta variable se reflejan situaciones que no dejan llegar a la excelencia, obteniendo un puntaje de 7,44 ya que se presentan inconvenientes sectorizados que merecen atención, situación que se debe profundizar, a fin de eliminar esa mala percepción, lo que no permite que los procesos se realicen con eficacia, eficiencia y finalmente que den como resultado la efectividad.

Tabla 15.Causas que impiden el buen servicio

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.	1	5%	19
El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.	3	16%	

La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares	15	79%
--	----	-----

Fuente: Elaboración Propia

Acorde a los resultados obtenidos, se concluye que Colombiana Tissue S.A.S requiere reforzamiento en sus niveles de servicio ya que su personal argumenta que no todos los trabajos obtenidos cumplen con esta característica y algunos no presentan un servicio óptimo, lo que evidencia la falta de homogeneización de una cultura de servicio que permita en todas las áreas y en todos los rangos de la organización ofrecer el mismo nivel de servicio. El personal encuestado en su mayoría considera que si existe un buen servicio, pero que no es constante en todos los servicios prestados, por lo que ocasionalmente se presentan fallas.

2.2.14 Soluciones de Conflictos

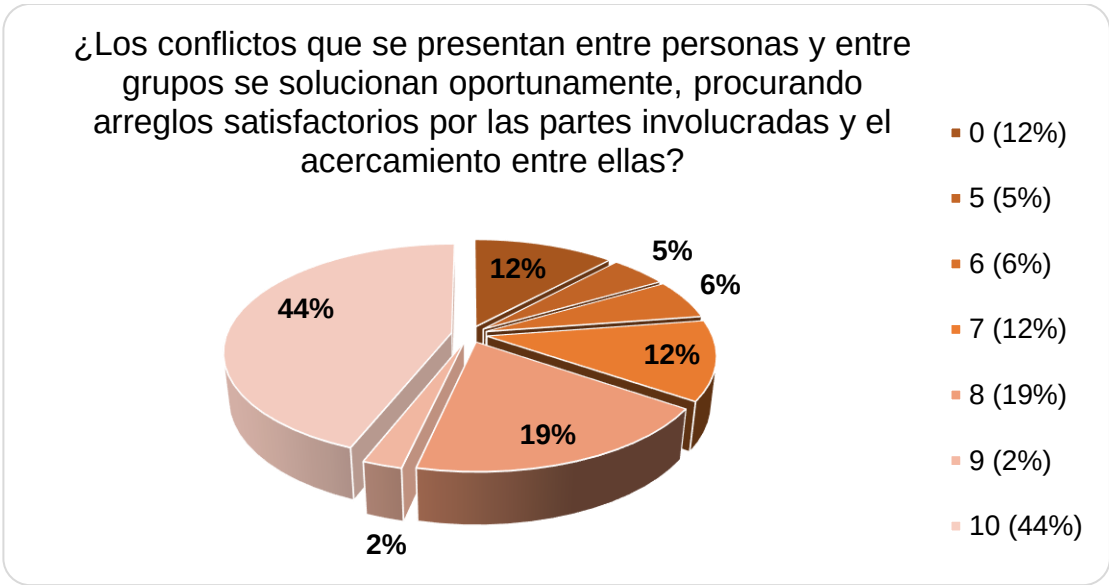


Figura 1615 .Solución de conflictos
Fuente: Elaboración Propia

En la figura sobre nivel de solución de conflictos, se observa que el 44% de los colaboradores perciben ésta como 10 (se solucionan satisfactoriamente). Sin embargo, el promedio arroja un resultado de 7,57, catalogado como Regular. Esta cifra es preocupante para la organización.

Esto indica que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, no se afrontan y no solucionan oportunamente, lo ideal es dar soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, esto conlleva a que el clima organizacional sea mejor.

Tabla 16.Causas que impiden la solución de conflictos

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
En general, se solucionan a medias, sin dejar las partes plenamente satisfechas.	1	5%	22
Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual sacar el tiempo para capacitarse.	21	95%	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las causas determinadas por los trabajadores, hace falta una mayor comprensión del bienestar de los colaboradores de parte de que los jefes se tomen en serio este asunto, para que impidan que el conflicto se convierta en un asunto personal. Esto se lograría generando un ambiente inclusivo, equitativo, que atienda a cualquier conflicto con la importancia necesaria para no afectar el buen rendimiento laboral.

2.2.15 Expresión Informal Positiva

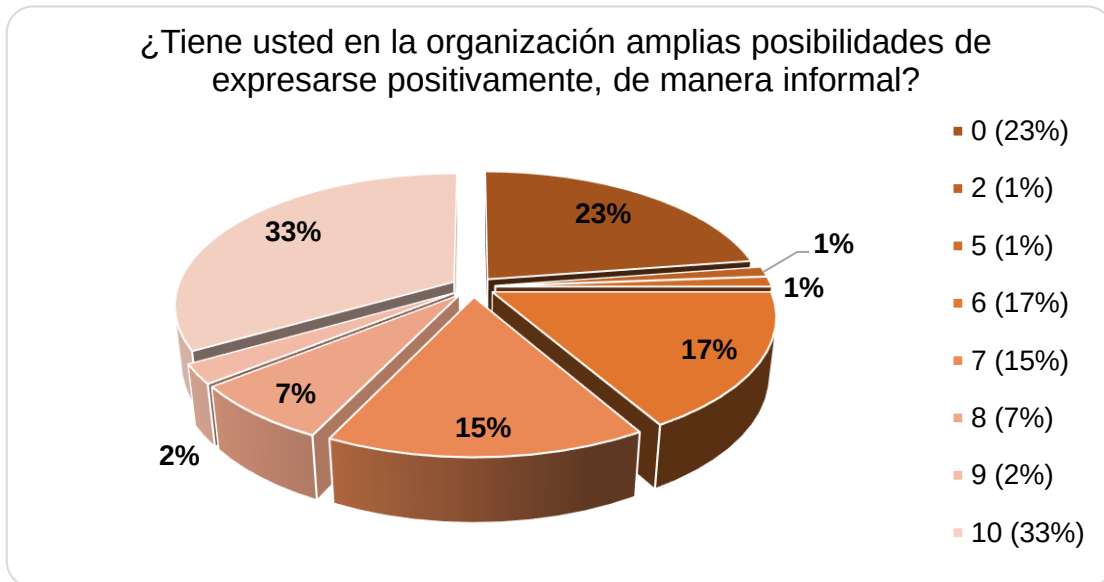


Figura 16. Expresión Informal positiva

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta, la expresión formal positiva que existe en la empresa colombiana Tissue S.A.S es regular, contando con un promedio de 6,82. El 33% de los encuestados argumenta que se pueden expresar positivamente. Las demás escalas hacen que la calificación general baje la puntuación.

Tabla 17.Causas que impiden la Expresión Informal Positiva

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.	2	6%	31
La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	14	45%	
Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	15	48%	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las causas determinadas por los trabajadores la mayoría consideran que deben fortalecerse las posibilidades de expresión informal positiva, con aumento en la libertad de expresión y atención o retroalimentación a los trabajadores acerca de sus ideas para que sientan que son tenidas en cuenta. El personal encuestado manifiesta que si existe una expresión informal, pero que requiere fortalecimiento en el interior de la organización.

2.2.16 Estabilidad Laboral

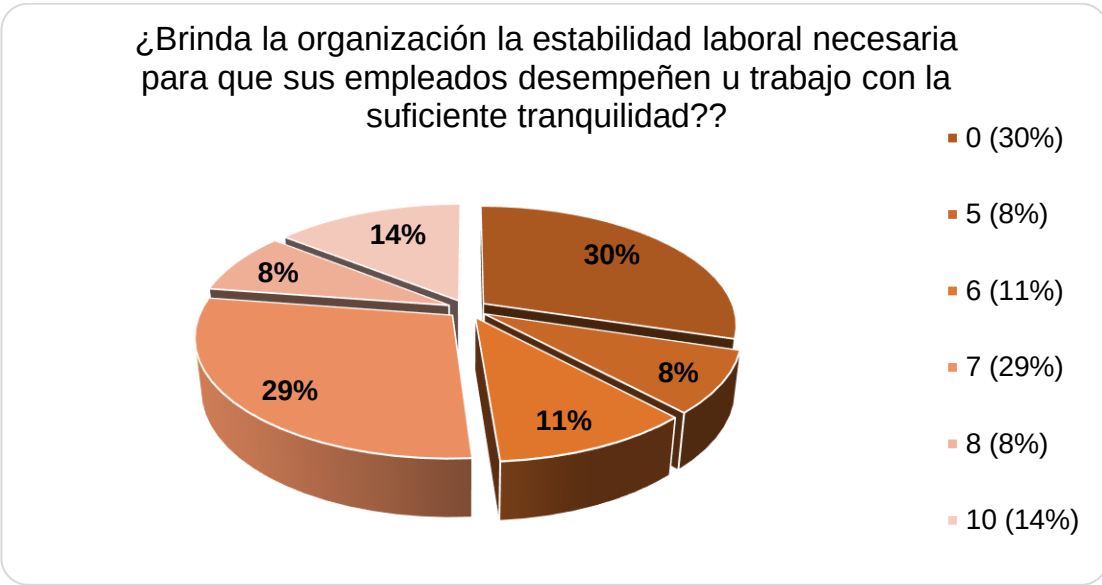


Figura 16 Estabilidad Laboral
Fuente: Elaboración Propia

Al respecto de la estabilidad laboral, su valoración promedio fue 5,15 dando calificativo como Malo. Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional

Tabla 18.Causas que impiden la Estabilidad Laboral

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.	45	100%	45

Fuente: Elaboración Propia

Según los empleados de la empresa Colombiana Tissue, la principal causa son los despidos injustificados y arbitrarios. Los colaboradores no se sienten tranquilos

para realizar los trabajos con tranquilidad, ocasionado una alta tensión laboral. A pesar de que en cada despido injustificado se realiza la liquidación correspondiente, cada vez que ocurre un suceso similar, el ambiente laboral se percibe cómo incómodo y el desempeño laboral es bajo.

2.2.17 Valoración

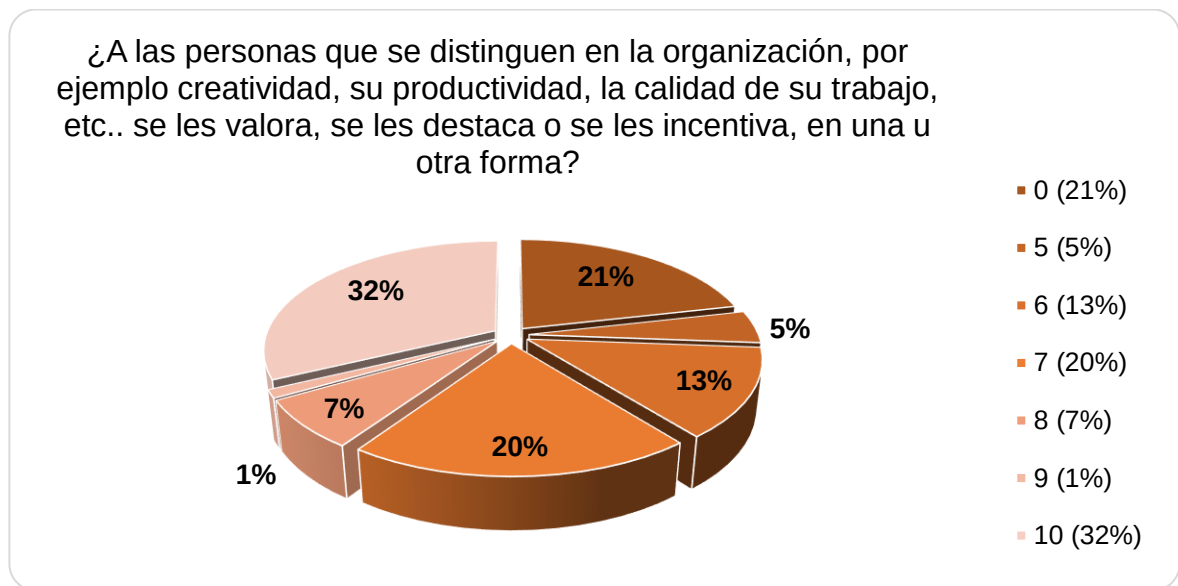


Figura 17 . Valoración
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el gráfico, este factor visualiza la percepción que tienen los empleados en cuanto al nivel de valoración hacia ellos y su trabajo. Este es Regular, con un promedio de 6,33. El reconocimiento de las labores desarrolladas en una organización es importante e incide en la motivación de los trabajadores.

A pesar que el calificativo es Regular es el de mayor respuesta con un 32%, indicando que en general la valoración otorgada por la labor realizada del personal es baja, los resultados globales muestran diferencias entre las percepciones de los trabajadores ante la valoración.

Tabla 19.Causas que impiden la Valoración

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	1	3%	30
La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.	27	90%	
Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	2	7%	

Fuente: Elaboración Propia

En este factor, y de acuerdo con la tabla 19, se observa que la percepción que tienen los empleados en cuanto al nivel de valoración es Regular, pero no suficiente hacia ellos y su trabajo. Se establece que existe una oportunidad de mejora en cuanto a la parte directiva. Esta debe realizar una mejorar en relación con la percepción que tienen de sus empleados y a la estimación que reciben en su trabajo.

2.2.18 Salario

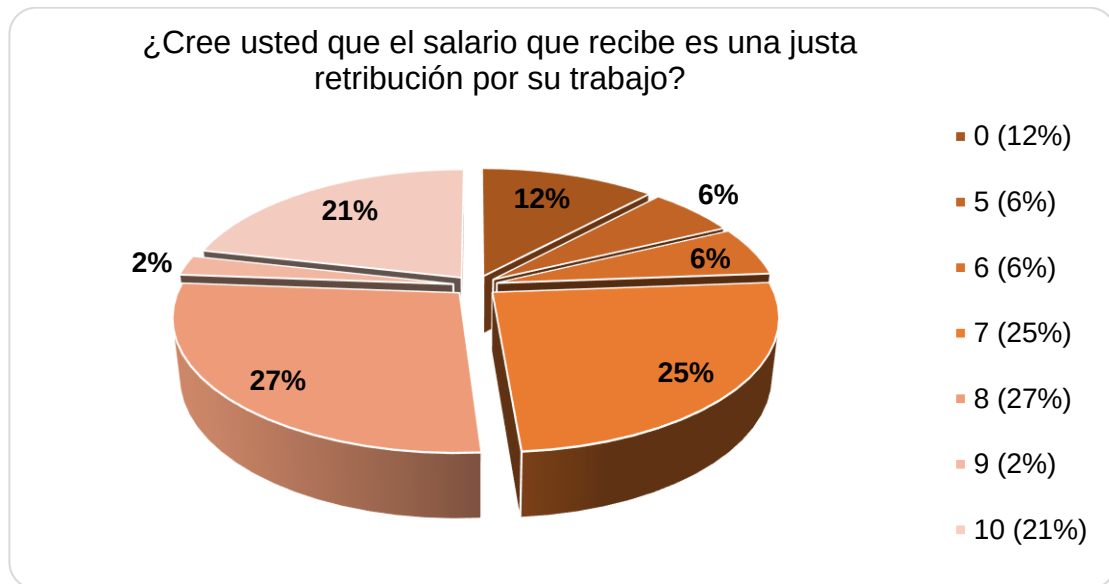


Figura 18 . Salario
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con esta variable, los colaboradores indican que no es justa, esto se evidencia en la calificación promedio de 6,95, lo que la ubica en la categoría de regular.

A pesar de la mayoría de resultados obtenidos que califican en general negativamente esta dimensión, se identifica que no hay uniformidad en su valoración, indicando que igualmente no existe una equidad en el manejo salarial dentro de Colombiana Tissue S.A.S. Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores y empleados deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa, factor que debe ser tenido en cuenta y mejorado a fin de cambiar de manera positiva su valoración.

Tabla 20.Causas que impiden el Salario

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	28	80%	35
Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	7	20%	

Fuente: Elaboración Propia

Para que la empresa colombiana Tissue S.A.S logre estabilidad en esta variable se debe realizar un estudio de salarios donde se evalué la posibilidad de aumentarlo o ajustarlo de acuerdo con el mercado laboral. Los colaboradores no mencionan que trabajan más de lo que se les paga, incentivarlos cuando se cumplan las metas de productos adecuadas por la organización. Si el salario recibido por los colaboradores es justo por su trabajo y mejoran cuando las condiciones económicas también lo hacen, es posible que el clima organizacional sea óptimo.

2.2.19 Agilidad

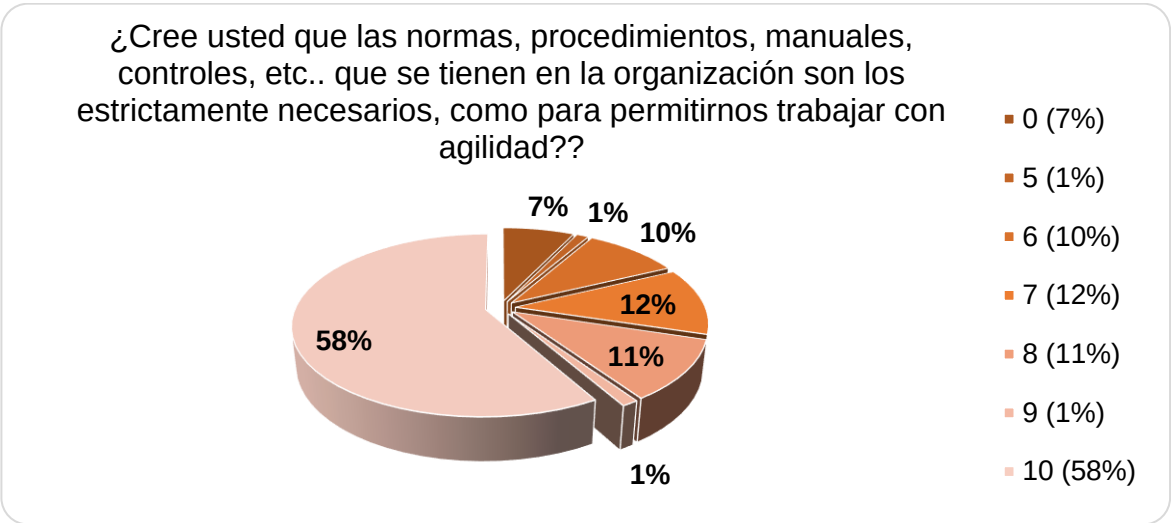


Figura 19. Agilidad
Fuente: Agilidad

En este factor, el promedio arrojó 8,26, dando el calificativo como Bueno. Esto nos da a entender que, en la organización, los manuales y procedimientos, sirven de base para que los colaboradores trabajen en un ambiente sano y activo.

Tabla 21.Causas que impiden la Agilidad

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.	9	100%	9

Fuente: Elaboración Propia

La tabla de causas nos muestra como la dimensión agilidad representa la mayor fortaleza para la empresa Colombiana Tissue S.A.S, siendo casi la totalidad del personal quien le proporciona un calificativo de excelente y ningún miembro de la organización la ubica en rangos negativos, lo que demuestra que es un sentimiento generalizado y positivo, convirtiéndolo en una ventaja competitiva para la empresa, se muestra claramente como la estabilidad laboral representa la mayor fortaleza para la organización acorde a la frecuencia y porcentajes obtenidos.

2.2.20 Evaluación de Desempeño

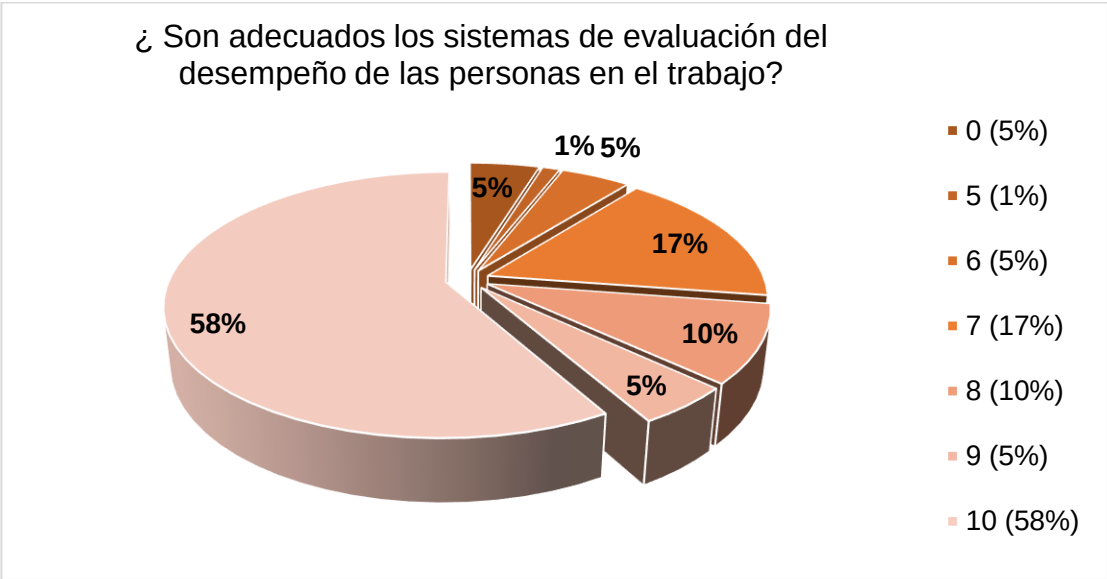


Figura 20.Evaluación de desempeño
Fuente: Elaboración Propia

Esto coincide con el promedio, el cual es considerado una variable que incide de manera positiva en el ambiente laboral de la compañía. Aquello puede ser afirmado a través del promedio obtenido de 7.41, calificando esta dimensión como "Buena".

Si los sistemas de evaluación del desempeño son oportunos, equitativos y constructivos, más no representativos, mejor será el clima organizacional

Tabla 22.Causas que impiden la Evaluación de Desempeño

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.	9	100%	9

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación de desempeño está bien diseñada y contribuye en la toma de decisiones. Los resultados de la evaluación de desempeño permiten detectar oportunidades de mejora para los colaboradores

2.2.21 Feedback

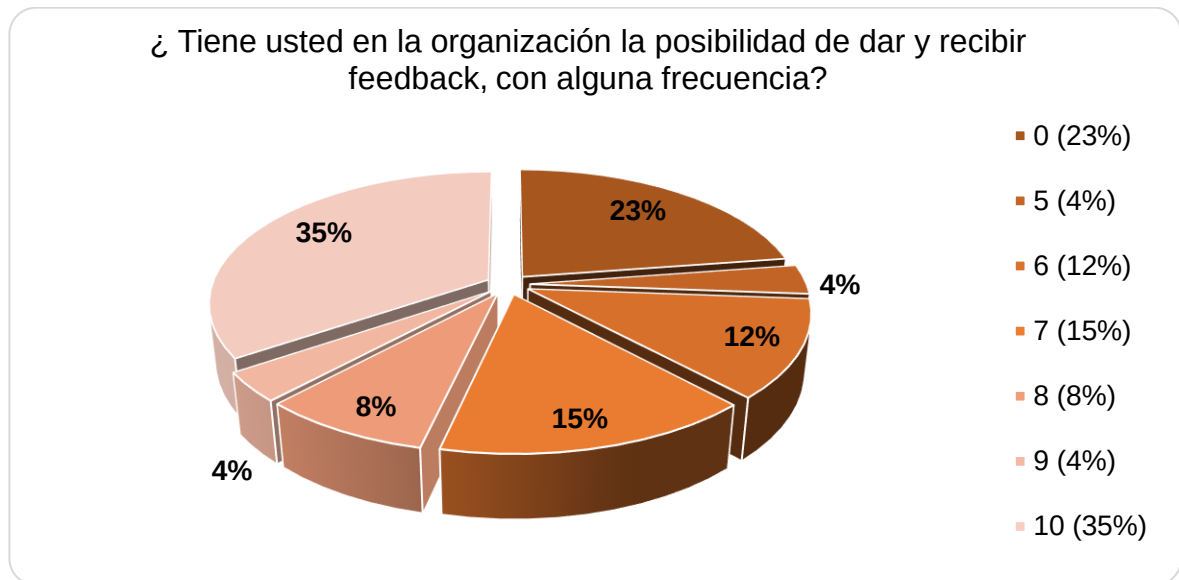


Figura 21 Feedback
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 21, la variable Feedback es un factor que tiene debilidad, pues su calificación es de 6,41, teniendo en cuenta la baja calificación obtenida en la dimensión en los trabajadores se puede inferir un escaso reconocimiento hacia el buen desempeño, ausencia de espacios para informar a sus trabajadores aspectos positivos y a mejorar en la realización de su trabajo, y de mecanismos que favorezcan el desarrollo personal y profesional de los trabajadores en relación con su trabajo.

Tabla 23.Causas que impiden Feedback

Número de Causas	Frecuencia	Porcentaje	Cantidad Máxima
A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir la retroalimentación.	1	4%	26
Se desconoce, en general, la importancia del feedback.	25	96%	

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos muestran que los principales componentes de la baja calificación otorgada al feedback corresponden al desconocimiento sobre su importancia e implementación, mostrando una necesidad aprendizaje sobre qué, cómo, cuándo y por qué brindar feedback, también se observan las diferencias perceptuales que se presentan en la organización frente a esta dimensión, encontrando que las falencias aducidas obedecen principalmente a desconocimiento sobre su importancia, conocimiento sobre su aplicación, habilidades para su aplicación e importancia otorgada. Es necesario para Colombiana Tissue un feedback constante con respecto al desempeño que genere tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables.

2.2.22 Selección de personal

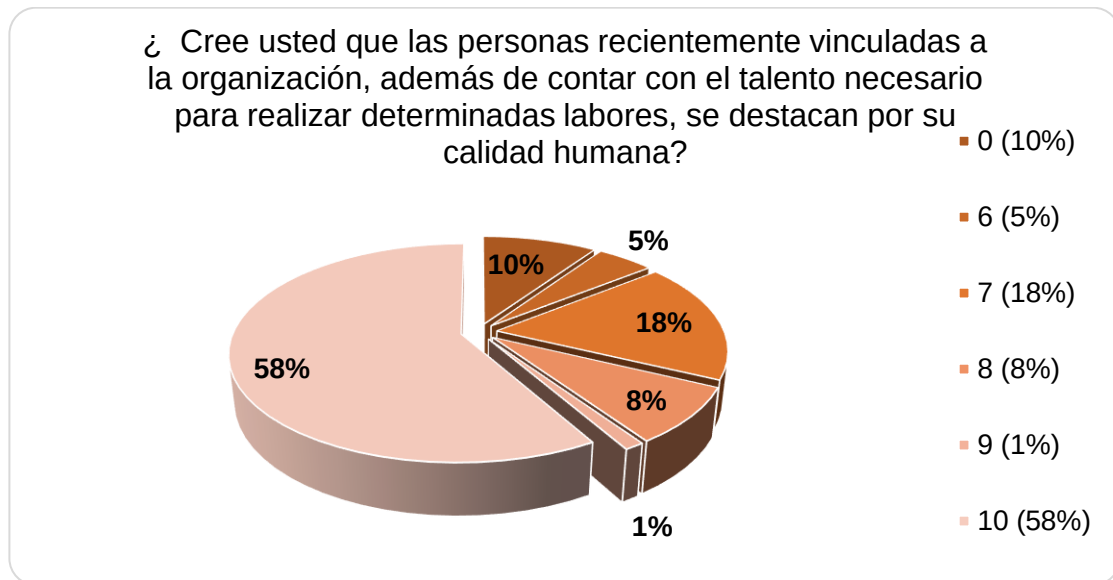


Figura 22 Selección de personal
Fuente: Elaboración Propia

Según la figura anterior, este ítem tiene un promedio de 8,14 catalogado como bueno. Los colaboradores manifestaron que se sienten cómodos con el proceso de selección que está establecido en la empresa, por ser un ítem con un alta calificación no genera impacto negativo en el ambiente laboral de la empresa.

2.2.23 Inducción

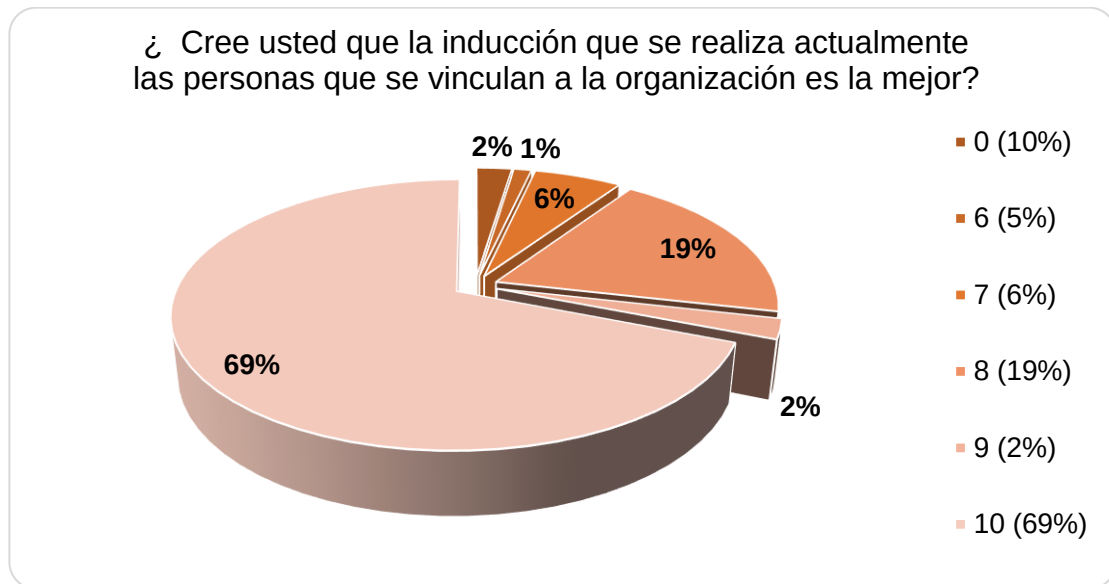


Figura 23 Inducción
Fuente: Elaboración Propia

La inducción tiene un promedio de 9,13 con un estado representativo de bueno. Este factor es considerado una fortaleza por estar en un promedio alto. Los colaboradores consideran que el proceso de inducción es el adecuado ya que al ingreso se toman las medidas correspondientes y lo más importante es que se hace una evaluación al final del proceso.

2.2.24. Imagen de la organización

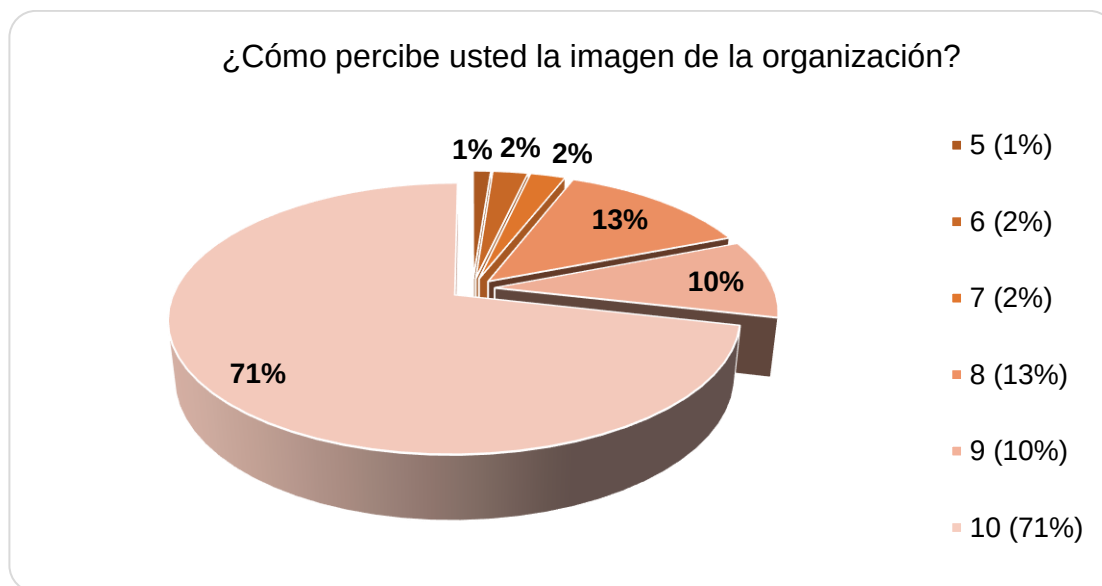


Figura 24 Imagen de la organización
Fuente: Elaboración Propia

La dimensión imagen de la organización que perciben los colaboradores, es considerada como un aspecto que aporta de manera significativa al clima organizacional de la planta en general (Molino-Administrativo- Conversión). Esto constituye una gran fortaleza para la organización acorde a como lo ve su personal, siendo un 71% del total del personal encuestado, quienes la perciben positivamente, lo que se convierte en un elemento estratégico al determinar la actitud de su personal en un sentido que sea positivo para la empresa

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

Objetivo General	Dimensiones	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Periodicidad	META	INDICADOR	Formula	Resultado
Diseñar e implementar procesos de comunicación con el personal Operativo y administrativo de la empresa Colombiana Tissue S.A.S	Claridad Organizacional Liderazgo Conflictos Comunicación Inducción	Gestión de la Comunicación permanente al interior de la empresa, mediante las carteleras que se encuentran en la portería, producción y administración, en los correos institucionales, entre otros, la misión,	Gestión Humana	Permanente	Totalidad de Participación	Encuesta para verificar si la comunicación fue clara.	$(\text{Actividades Programadas} - \text{Actividades Realizadas}) / \text{Total} * 100$	
		Realización de reuniones cada 6 meses por área donde se profundicen el informe de resultados de la misma y su impacto en los resultados organizacionales, esto tendrá como resultado participación, decisiones	Gerente de área Apoyo: GTH	Semestral	100%	2 reuniones por año	$(\text{No. Trabajadores totales} - \text{No. T. Asisten}) / \text{Total Trabajadores} * 100$	
		Socialización de los resultados de la encuesta de Clima organizacional y los hallazgos más importantes a todos los colaboradores (conversion-Molino-Administración)	Gerente de Área Apoyo: GTH	Anual	Documento de socialización	Registro de asistencia a la socialización	$(\text{Socializaciones Programadas} - \text{Socialización Realizadas}) / \text{Total} * 100$	
Potencializar el modelo de operación de los procesos	Estructura Organizacional Liderazgo Conflictos Comunicación Inducción	Realización de reuniones Trimestrales donde se generen espacios de comunicación con los superiores que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el	Gerente de área Apoyo: GTH	Trimestral	100%	Encuesta de satisfacción	$(\text{Actividades Programadas} - \text{Actividades Realizadas}) / \text{Total} * 100$	
Realizar un análisis y diseño de cargos con el fin de definir y socializar cuáles son las funciones, procesos y procedimientos relacionados con el cargo		Estudio y análisis del manual de funciones identificando funciones, responsabilidades, dependencia y subordinados, así como el perfil del cargo y las competencias requeridas para el mismo.	Gestión Humana Apoyo: Calidad	1 vez cada 2 años	100%	Documento manual de funciones (Informe)	Totalidad del documento	

Objetivo General	Dimensiones	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Periodicidad	META	INDICADOR	Formula	Resultado
Propiciar espacios participativos dentro de la organización que involucre los colaboradores (Mandos medios) en la toma de decisiones con el fin de reforzar el compromiso y	Participacion Liderazgo Conflictos Comunicación	Realización de capacitaciones en comunicación, enfocada en escucha activa y retroalimentación para el personal administrativo para mejorar la comunicación al interior de las	Gerente de Area/Gestion Humana Apoyo: Facilitador Externo	Trimestral	4 Capacitaciones por año	Evaluación de la capacitación	No. de asistentes/No. asist. programados *100	
		Gestión de propuestas de mejora y desarrollo de plan de incentivos para los colaboradores que participen en las actividades de mejora de procesos y equipos, con el fin de	Gestión Humana/Coordinador de Producción	Mensual	100%	Bonos otorgados	(#Bonos de Sodexo entregados a los colaboradores que cumplan procesos y equipos)	
Generar espacios de integración formal e informal con todas las áreas		Desarrollo de un scape room para el desarrollo de capacidades en: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, etc. .	Gerente de area /Gestion Humana Apoyo: Colaboradores	Semestral	2 Scape Room por año	Evaluación de la actividad	Control de asistencia a la capacitación	
		Implementar jornadas de formación donde se traten temas sobre trabajo en equipo, clima organizacional, planeación estratégica y direccionamiento estratégico.	Gestión Humana Apoyo: Colaboradores	Trimestral	100%	4 capacitaciones por año	(#Capacitaciones ejecutadas/# Capacitaciones programadas)*100	
Mejorar las condiciones locativas en cuanto limpieza y orden en	Instalaciones	Implementación del programa de las 5S para mejorar y mantener buenas condiciones en la organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo	Servicios Generales/Gerente de area	Permanente	Totalidad en la implementación	*Check list del programa preventivo de instalaciones *Informe de ruta		
Crear un ambiente de confianza y respeto entre la dirección y los empleados, para esto se requiere que exista respeto en el trabajo claro y palpable entre los	Comportamiento Sistémico Relación Simbiótica Comunicación Consenso Desarrollo personal	Programar capacitaciones de sensibilización a los mandos medios (supervisores tanto de producción como de mantenimiento), respecto a la administración (trato) del recurso humano y responsabilidad de esta.	Gerente de area /Gestion Humana	Anual	100%	Participación de los colaboradores en las capacitaciones de sensibilización	(#Evaluaciones ejecutadas/#evaluaciones programadas)*100	
Fijar estrategias que motiven al personal	Trabajo Gratificante	El estudio de intereses y necesidades de los trabajadores se puede ligar a los incentivos y beneficios que puede otorgar la empresa, cuando la situación lo permita o acorde a estos se	Gerente de area /Gestion Humana	Anual	100%	Estudio de intereses una vez por año	Escala de premios	
Crear estrategias que posibiliten los procesos de capacitación y formación en los empleados	Desarrollo personal	Implementación de una política de flexibilidad laboral, ligada al tiempo de entrada y salida de los colaboradores, que propicien la asistencia de los empleados a capacitaciones que contribuyan a su	Gerente de area /Gestion Humana	Permanente	100%	Bitacora	Cumplimiento de la política de Flexibilidad	

Objetivo General	Dimensiones	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Periodicidad	META	INDICADOR	Formula	Resultado
Revisar el proceso de planeación y solicitud de los elementos de trabajo para garantizar su disponibilidad cuando se requiera	Elementos de trabajo	Entrega de los elementos de trabajo básicos y necesarios a a todos los empleados, como: equipos y elementos de papelería que permita y facilite el desarrollo de las labores, de tal manera que cada colaborador tenga su propio elemento de trabajo.	Gestión humana / Salud Ocupacional	Trimestral	100%	Cumplimiento con la entrega de los EPP, Dotación y elementos de trabajo	(#elementos utilizados/#elementos entregados*100)	
		Revisión de la calidad y tiempo de vida útil de los elementos de trabajo para realizar un plan de reposición de elementos de acuerdo con el presupuesto de cada área						
Reforzar el compromiso que tiene el personal respecto a las tareas desempeñadas	Buen servicio	Diseño de manuales de procedimiento por cada proceso que se lleve a cabo en la organización, esto con el fin de estandarizar y poder realizar una evaluación de cómo se están ejecutando todos los procesos	Gerente de área / Gestión Humana	Permanente	100%	Manuales de Funciones	(#Actividades ejecutadas/#Actividades programadas)*100	
		Creación de objetivos claros entre los colaboradores, y las tareas a desempeñar, para promover el buen desempeño, otorgando incentivos y beneficios.						
Generar espacios para la solución de conflictos para evaluar la estabilidad en la organización	Soluciones de Conflictos	Conformación de un comité de convivencia laboral este se debe realizar cada mes por áreas	Gestión Humana / comité de convivencia	Permanente	100%	*Comité de convivencia constituido *Informe de clima organizacional	Informe de gestión #Capacitaciones ejecutadas/#Capacitaciones programadas)*10	
		Capacitación en el manejo de conflictos interpersonales, esto con el fin de fomentar el sentimiento de estabilidad laboral						
Incrementar los canales de comunicación con el cliente interno.	Expresión Informal Positiva	Implementación de actividades y acciones que permitan comunicar la información de forma positiva, fortalecer la forma de expresarse y escuchar sugerencias.	Gerente de área / Gestión Humana	Trimestral	100%	Actas de Reunión	#de sugerencias recibidas	
		Adecuación del buzón de sugerencias ubicado en la planta e implementación de un mecanismo para comunicar el resultado de las sugerencias.		Mensual	100%	Reporte mensual		
Generar un ambiente libre de tensiones y presiones, donde los empleados se sientan satisfechos con su trabajo	Estabilidad Laboral	Equilibrio de las cargas que se les asignan a los colaboradores, de tal manera que les permita desempeñar sus labores de la manera adecuada	Gerente de área / Gestión Humana	Permanente	100%	Manual de Funciones	(#Actividades ejecutadas/#Actividades programadas)*100	
		Comunicación asertiva con los empleados en cuanto a las solicitudes que surgen en la dirección						

Objetivo General	Dimensiones	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Periodicidad	META	INDICADOR	Formula	Resultado
Crear habilidades de motivación personal con un programa de reconocimientos para todas las áreas de la compañía	Valoracion	Reconocimiento del buen desempeño de los empleados, otorgandoles incentivos a quienes hacen las cosas bien, como un Bono sodexho, Bono Salarial, o algo que vaya de acuerdo a los intereses personales de cada colaborador.	Gerente de area /Gestion Humana	Permanente	100%	Participacion de los colabores *Plan de incentivos	(#Actividades ejecutadas/#Actividades programadas)*100	
		Crear un programa del mejor empleado del mes, reconociendo la labor desempeñada por los colaboradores tanto administrativos como operativos			100%			
Crear una estructura de escalas salariales	Salario	Establecer políticas claras para los incrementos salariales o ascensos, teniendo en cuenta la evaluación del desempeño.	Gerente de area /Gestion Humana	Anual	100%	Política de incremento salarial y ascensos	Plan de incentivos	
		Realizar un Benchmarking con empresas papeleras, con el fin de conocer las escalas salariales aplicadas en estas organizaciones				Informe del benchmarking sobre escala salarial de empresas papeleras		
Revisión y reestructuración de los procesos de la compañía	Agilidad	Eliminar los procesos que no estén generando valor y realizar las actualizaciones correspondientes en el sistema de gestión de calidad	Gerente de area /Gestion Humana	Semestral	100%	Auditorias de Calidad	Procedimientos debidamente revisados, y actualizados	
		Realizar capacitaciones donde se explique a los usuarios el funcionamiento interno de los procesos ya modificados con el fin de expresarles la importancia de ejecutarlos a cabalidad para evitar pérdida de tiempo				Indicadores de area	(#Capacitaciones ejecutadas/#Capacitaciones programadas)*100	
Actualizar y divulgar el procedimiento de evaluación del desempeño.	Evaluacion de desempeño	Rediseño de las evaluaciones existentes por cargo, diseño y vinculación de los cargos que no cuentan con evaluación específica	Gerente de area /Gestion Humana	Semestral	100%	Evaluacion de competencias	Resultados de las evaluaciones de desempeño	
		Socializar los resultados de las evaluaciones realizadas de forma individual en las area de: (Conversion-Molino - Administrativa)						
		Vincular a todo el personal de la organización a la calificación ya que el área Administrativa no está vinculada						

Objetivo General	Dimensiones	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Periodicidad	META	INDICADOR	Formula	Resultado
Definir acciones que permitan la implementación de un adecuado feedback en la planta	Feedback (Retroalimentación) Imagen de la Organización	Programación de reuniones mensuales por área con los colaboradores, para tratar temas del desempeño del mes, metas y dificultades para alcanzar las mismas	Gerente de área /Gestión Humana	Mensual	100%	Informe de la retroalimentación realizada	(#Reuniones ejecutadas/#Reuniones programadas)*100	
		Realizar sensibilización a todo el personal acerca de la importancia del Feedback		Anual		Información socializada por la intranet. *Publicación en cartelera.	(#Sensibilizaciones ejecutadas/#Sensibilizaciones programadas)*100	
Fortalecer los programas de difusión de la imagen de la organización		Jornada de sensibilización para el personal acerca de la importancia y beneficios de mejorar la imagen de la empresa ante la comunidad, por medio de carteleros y medios de información corporativa	Gerente de área /Gestión Humana	Mensual	100%	Información en Intranet y carteleros	(#Jornadas ejecutadas/#Jornadas programadas)*100	
Rediseñar el proceso de selección de personal	Selección de personal	Diseño e implementación de nuevos instrumentos, teniendo en cuenta el cumplimiento de las condiciones: fiabilidad y validez, consistencia, confidencialidad, etc	Gerente de área /Gestión Humana	Anual	100%	Manual de Procedimientos	Documento completo	
Fortalecer los programas de difusión de la imagen de la organización	Imagen de la organización	Crear el área de marketing para la organización	Dirección/Publicidad/Recursos humanos	Único	100%	Presentación de un borrador de estructura de área	100% Documento	
		Renovación, actualización de la página web institucional	Dirección/Publicidad/Recursos humanos	Anual	100% Documento	Información corporativa	Usuarios que consultan la página	

4. CONCLUSIONES

- El desarrollo de la investigación realizada en la planta Colombiana Tissue S.A, S para el periodo 2019, permitió visualizar que el clima organizacional se encuentra con un promedio general de 6.79, valoración que corresponde a una calificación cualitativa de regular; esto quiere decir que el clima organizacional de la empresa Colombiana Tissue S.A.S requiere mejorar.
- El diagnostico que se realizó permitió un acercamiento a la situación actual de los colaboradores, además de permitir el análisis de los factores del clima organizacional en Colombiana Tissue S.A.S a través de las 24 dimensiones establecidas con el modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño.
- Las dimensiones con una percepción menos favorable en el estudio, con una calificación de Pésimo fueron, en primera medida, la dimensión de Liderazgo con una puntuación de 1,89; Participación con una puntuación de 3,32; y con una calificación de Malo fueron: estabilidad laboral 5,15, Consenso 5,40, comportamiento sistémico 5,77 y finalmente relación simbiótica 5,86 ; por lo anterior quiere decir que se clasifican como dimensiones que tienen una percepción negativa en el ambiente laboral de la compañía, estas dimensiones requieren atención inmediata por parte de la dirección y son prioridades dentro del plan de mejoramiento.
- Se hallaron seis dimensiones que fueron calificadas como buenas, estas son: Imagen de la Organización 9,41, Inducción 9,13, Elementos de trabajo 8,98, Evaluación de desempeño 8,53, Agilidad 8,26, Selección de personal 8,14. Esto refleja que la mayor parte de los empleados, se sienten a gusto

con las labores que realizan y lo que concierne a su trabajo, aunque se busca llegar a la excelencia de todas las 24 dimensiones.

- Al analizar los resultados individuales por dimensión se evidencia que ninguna alcanza el puntaje de 10 que corresponde a una calificación excelente, lo que evidencia que para las dimensiones estudiadas en Colombiana Tissue S.A.S no existe ninguna dimensión en la que los trabajadores se sientan plenamente satisfechos.
- Tomando en cuenta los resultados que arrojó la evaluación de cada una de las dimensiones por parte de los empleados encuestados, se procedió a realizar un plan de mejora teniendo en cuenta toda la información recolectada a lo largo de la investigación, en donde por cada dimensión evaluada se realizan propuestas sobre actividades que se pueden llevar acabo para mejorar estos aspectos negativos que se analizaron. También se plantean unos periodos de ejecución, responsable, meta e indicador con su respectiva formula. Existen muchas actividades de las planteadas en la propuesta, que pueden contribuir en la mejora de diferentes dimensiones, puede resultar importante en cuanto al objetivo con el que se quiera trabajar e iniciar el proceso de mejora del clima organizacional.

5. RECOMENDACIONES

- Basándose en los resultados arrojados con el análisis de la encuesta se plantean las siguientes recomendaciones, como plan de mejoramiento para las distintas dimensiones que se evidencian.
- Las directivas de la compañía deben comprometerse con exponer los resultados a todos los colaboradores de la planta (Conversión- Molino- Administración), con la finalidad de otorgar la importancia de su participación y que puedan comprobar la ventaja que tiene esta actividad para la empresa.
- El estudio se debe efectuar cada año, su medición y el mantenimiento de las variables que vayan adquiriendo un estado adecuado (bueno-excelente) dentro del plan estratégico de la compañía.
- Verificar con un estricto control y seguimiento el plan de mejoramiento, para lograr resultados positivos en el Clima organizacional de la planta en general (Molino- Conversión- Admón.), y realizar los ajustes en el caso de que los resultados no sean satisfactorios.
- Es importante que la dirección tenga presente las opiniones que los empleados brindaron en cada una de las dimensiones tanto de causas que impiden el correcto desempeño de cada una de los factores como las soluciones que sugirieron con respecto a esas situaciones, porque presenta información directa de los empleados por parte de los involucrados, acerca de lo que está ocurriendo en la organización y permite crear una idea general de la realidad que se está viviendo, para poder proceder a tomar las medidas

necesarias en pro de la mejora de los aspectos que impiden la generación de un buen clima organizacional al interior de la organización.

- Las recomendaciones no son directamente de la investigación sino de los colaboradores que indicaron sus apreciaciones, análisis de causas y propuestas para mejoramiento para que la alta gerencia tome en cuenta estas opiniones, ajuste el plan de acción a las metas y lineamientos estratégicos, y los aplique.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Abella, D., & Torres, D. (2009) *Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa familiar lácteos camporeal Ltda.* Bogotá: Universidad de la Salle.
- Batista, J., & Lara , J. (2016) *Análisis del clima laboral y su relación con la productividad de los empleados de la empresa Seridme Cía. S En C.* Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena.
- Bolaños, K., & Franco , D. (2017) *Clima organizacional e identificación organizacional en empleados de una empresa de la ciudad de Cali.* Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- García, S. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*, julio-diciembre(42), 43-61.
- Giraldo, C., & Loaisa, D. (2013) *Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en cobres de Colombia Ltda.* Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Hernández, C, et al. (2018) Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59.
- Hernández, V., & Rojas, M. (2011) *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica.* Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Palacio, L., y Sánchez, J. (2016) *Motivación laboral y clima organizacional entre los colaboradores del Cdi (centro de desarrollo infantil) modalidad familiar Aránzazu.* Manizales: Universidad de Manizales.

Palomino, M., y Peña, R. (2016) *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda.* Cartagena: Universidad de Cartagena.

Polo, Flor y otros. (2008) *Factores de riesgo psicosocial en el clima organizacional de la empresa Productos Químicos Panamericanos S.A. de Neiva.* Neiva: Universidad Surcolombiana / Universidad del Tolima.