

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MUEBLES ELEGANCY, EN EL
MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE DEL CAUCA PARA EL AÑO 2025

CARDOZO PARRA LISBETH ALEJANDRA

RIVERA GRAJALES FAISURY CENEIDA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE TULUÁ
2025

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MUEBLES ELEGANCY, EN EL
MUNICIPIO DE TULUÁ - VALLE DEL CAUCA PARA EL AÑO 2025

CARDOZO PARRA LISBETH ALEJANDRA
RIVERA GRAJALES FAISURY CENEIDA

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Luz Karina García Contreras © Ph.D.
Magister en Administración – Especialista en Finanzas
Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SEDE TULUÁ

2025

Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, noviembre de 2025

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios, por acompañarme y darme la fortaleza necesaria para alcanzar este logro.

A mis padres Mauricio y Monica, por su ejemplo, paciencia y amor, que han sido guía y fundamento en cada etapa de mi vida.

Y de manera muy especial, a mi esposo Heiver Gómez, por su apoyo constante, su paciencia y su fe inquebrantable en mí. Gracias por ser mi compañía y mi motivación en este camino.

Lisbeth Alejandra Cardozo Parra

Dedico este logro, a mi familia, que son el pilar más firme para construir todos mis sueños.

A mi esposo, Cristian Vélez, compañero incondicional de cada paso, por su apoyo, su amor, su paciencia y su fe en mi incluso en los días más difíciles, gracias por ser mi refugio y mi fuerza cuando el cansancio me quiso ganar.

A la razón más pura y luminosa de mis esfuerzos. Mi hijo, Oliver Vélez, quien es ese motor que me inspira a ser mejor cada día, su sonrisa fue, es y será mi impulso, su existencia es el recordatorio de que todo sacrificio vale la pena.

A mis padres, Mariela y Olmes, quienes con su ejemplo, motivación, sacrificio y sabiduría me enseñaron el valor del trabajo, la humildad y la constancia. Sus palabras de aliento y apoyo han sido la base para construir todo este sueño. A ustedes, que son la fuerza, mi razón y mi hogar. Esta meta no es solo mía, si no el reflejo del amor, la fe y el compromiso que siempre me han brindado.

Faisury Ceneida Rivera Grajales

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarnos, darnos fortaleza y sabiduría durante este proceso académico y personal.

Agradecemos a la Universidad del Valle, sede Tuluá, por el acompañamiento académico brindado durante nuestra etapa de formación profesión.

A nuestra asesora Luz Karina García Contreras Magister en Administración - Especialista en Finanzas - Administradora de Empresas, por su orientación, paciencia y compromiso en el desarrollo de este proyecto y por sus valiosas enseñanzas.

Así mismo agradecemos a nuestros docentes, por compartir sus conocimientos y guiarnos con dedicación en este proceso. Finalmente, a la empresa Muebles Elegancy, por permitirnos realizar este estudio y aportar significativamente a nuestro aprendizaje.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	16
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2.1 Formulación del Problema	20
1.2.2 Sistematización del Problema	20
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.1.2 Objetivos Específicos	21
1.4 JUSTIFICACIÓN	22
1.4.1 Justificación teórica	22
1.4.2 Justificación metodológica	23
1.4.3 Justificación personal	24
2 MARCO DE REFERENCIA.....	25
2.1 ESTADO DEL ARTE	25
2.2 MARCO TEORICO	32
2.2.1 Clima Organizacional	32
2.2.1.1 Teoría del Clima Organizacional	32
2.2.1.2 Teoría de la equidad	34
2.2.1.3 Teoría del Clima Organizacional	35
2.2.2 Desempeño Laboral	36
2.2.2.1 Teoría de la motivación e higiene	36
2.2.2.1 Modelo de Herzberg	37
2.2.2.2 Teoría de las expectativas	37
2.2.2.3 Teoría del desempeño laboral	38
2.2.3 Relaciones Humanas	39
2.2.3.1 Teoría de las relaciones humanas	39
2.2.3.2 Teoría de la necesidad de afiliación.....	40
2.2.4 Costo / Beneficio	41

2.2.4.1	Teoría de cartera.....	41
2.2.4.2	Análisis de costo beneficio ACB.....	41
2.3	MARCO CONCEPTUAL	42
2.4	MARCO EMPRESARIAL	43
2.4.1	Perfiles	44
	Tipos de contrato.....	45
2.4.2	Constitución jurídica	45
2.4.3	Estructura organizativa.....	46
2.4.4	Clientes	47
2.4.5	Direccionamiento estratégico	50
2.4.5.1	Misión	50
2.4.5.2	Visión.....	50
2.4.5.3	Valores corporativos	50
2.5	MARCO LEGAL	51
3	DISEÑO METODOLÓGICO.....	53
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
3.1.1	Descriptivo	53
3.1.2	Mixto.....	53
3.2	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	53
3.3	TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN	54
3.3.1	Fuentes de información.....	54
3.3.2	Técnicas de recolección.....	55
3.3.3	Técnicas y fuentes de recolección de información.....	55
3.4	HIPÓTESIS INICIALES DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.4.1	Hipótesis positiva	56
3.4.2	Hipótesis nula.....	56
3.4.3	Variables de la investigación	57
3.5	POBLACION Y MUESTRA	58
3.6	INSTRUMENTO	58
3.7	PLAN DE ANALISIS	58
4	RESULTADOS.....	59
4.1	Análisis del clima organizacional.....	59
4.1.1	Dimensión estructura	59

4.1.1.1	Liderazgo y supervisión.....	59
4.1.1.2	Condiciones físicas	60
4.1.1.3	Estructura formal.....	61
4.1.2	Comportamiento Organizacional	63
4.1.2.1	Actitud y compromiso	63
4.1.2.2	Productividad tensión y estrés.....	64
4.1.2.3	Motivación y ausentismo	65
4.1.2.4	Expectativas.....	66
4.1.3	Relaciones interpersonales	68
4.1.3.1	Compañerismo.....	68
4.1.3.2	Comunicación	69
4.1.3.3	Conflicto interpersonal	70
4.2	Evaluación de desempeño laboral	75
4.2.1	Dimensión funciones	75
4.2.1.1	Conocimiento del trabajo.....	76
4.2.1.2	Capacidad de análisis en toma de decisiones	77
4.2.2	Dimensión comportamiento.....	78
4.2.2.1	Habilidades.....	78
4.2.2.2	Actitud	79
4.2.2.3	Satisfacción laboral.....	80
4.2.3	Dimensión de rendimiento.....	81
4.2.3.1	Resolución de problemas	81
4.2.3.2	Ausentismo y puntualidad	82
4.2.3.3	Compromiso laboral.....	83
4.2.3.4	Trabajo en equipo	84
4.3	Variables de clima organizacional que inciden en el desempeño laboral.....	89
4.3.1	Compañerismo vs Trabajo en equipo.....	91
4.3.2	Comunicación vs Resolución de problemas.....	92
4.3.3	Tensión y Estrés vs Ausentismo	92
4.3.4	Condiciones Físicas vs Satisfacción Laboral	93
4.3.5	Productividad vs Conocimiento	94
4.3.6	Motivación vs Compromiso	94

4.3.7	Estructura formal vs Capacidad de análisis	95
4.3.8	Expectativas vs Satisfacción laboral	96
4.3.9	Ausentismo (clima) vs ausentismo (desempeño)	96
4.3.10	Productividad vs Trabajo en equipo	97
4.3.11	Análisis por colaborador	98
4.3.12	Colaborador 1 (C1).....	98
4.3.13	Colaborador 2 (C2).....	99
4.3.14	Colaborador 3 (C3).....	99
4.3.15	Colaborador 4 (C4).....	99
4.3.16	Colaborador 5 (C5).....	100
4.3.17	Colaborador 6 (C6).....	100
4.3.18	Análisis general por colaborador	100
4.4	PLAN DE ACCIÓN	102
4.4.1	Costo / Beneficio	106
4.4.1.1	Determinación de la TMAR	106
4.4.1.2	Escenario A: situación actual.....	107
4.4.1.3	Los valores porcentuales.....	107
4.4.1.4	Escenario B: implementando el plan de mejora	108
4.4.1.5	Presupuesto PA	109
4.4.1.6	Relación costo / beneficio.....	110
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES.....	115
	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXOS.....	120

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Árbol de problemas.....	20
Ilustración 2 Marco teórico.....	32
Ilustración 3 Organigrama.....	46
Ilustración 4 Ubicación geográfica.	47
Ilustración 5 Muestra salas.	49
Ilustración 6 Muestra sillas.....	49
Ilustración 7 Muestra Sofá.	49
Ilustración 8 Muestra comedores.....	50
Ilustración 9 Muestra camas.	50

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Estado del arte, nivel internacional.	26
Tabla 2 Estado del arte, nivel nacional.	28
Tabla 3 Estado del arte, nivel local.	30
Tabla 4 Perfiles ocupacionales.	44
Tabla 5 Tipos de contrato.	45
Tabla 6 Marco legal.	51
Tabla 7 Técnicas de recolección.....	55
Tabla 8 Variables de la investigación.....	57
Tabla 9 Resultados Encuesta Clima Organizacional.	71
Tabla 10 Resultados evaluación desempeño laboral.....	86
Tabla 11 Variables Clima vs Desempeño.	90
Tabla 12 Compañerismo vs Trabajo en equipo.	91
Tabla 13 Comunicación vs Resolución de problemas.	92
Tabla 14 Tensión y estrés vs Ausentismo.	92
Tabla 15 Condiciones físicas vs Satisfacción laboral.....	93
Tabla 16 Productividad vs Conocimiento.	94
Tabla 17 Motivación vs Compromiso.	94
Tabla 18 Estructura formal vs Capacidad de análisis.	95
Tabla 19 Expectativas vs Satisfacción laboral.	96
Tabla 20 Ausentismo (clima) vs Ausentismo (desempeño).	96
Tabla 21 Productividad vs Trabajo en equipo.....	97
Tabla 22 Promedio por dimensión – Colaboradores.....	98
Tabla 23 Promedio por variable – Colaboradores.....	98
Tabla 24 Plan de acción.	103
Tabla 25 Determinación de la TMAR.	106
Tabla 26 Escenario A.....	107
Tabla 27 Valores porcentuales incrementos en las ventas en la Empresa Muebles Elegancy.	107
Tabla 28 Escenario B.....	108
Tabla 29 Beneficios esperados por implementación del PA.	109
Tabla 30 Costos implementación del PA.	109
Tabla 31 Costos totales PA.	110
Tabla 32 Relación Costo / Beneficio.	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Liderazgo y Supervisión.....	59
Figura 2 Condiciones físicas.....	60
Figura 3 Estructura formal.....	61
Figura 4 Comportamiento.....	63
Figura 5 Productividad, tensión y estrés.....	64
Figura 6 Motivación y Ausentismo.....	65
Figura 7 Expectativas.....	66
Figura 8 Compañerismo.....	68
Figura 9 Comunicación.....	69
Figura 10 Conflicto personal.....	70
Figura 11 Conocimiento del trabajo.....	76
Figura 12 Capacidad de análisis en toma de decisiones.....	77
Figura 13 Habilidades.....	78
Figura 14 Actitud.....	79
Figura 15 Satisfacción laboral.....	80
Figura 16 Resolución de problemas.....	81
Figura 17 Ausentismo y puntualidad.....	82
Figura 18 Compromiso laboral.....	83
Figura 19 Trabajo en equipo.....	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexos 1 Entrevista preliminar	120
Anexos 2 Formato entrevista.	123
Anexos 3 Instrumento análisis Clima Organizacional.	124
Anexos 4 Instrumento evaluación desempeño laboral.....	127
Anexos 5 Promedio Clima Individual.	130
Anexos 6 Promedio Desempeño – Individual.	131
Anexos 7 Matriz Integrada Clima vs Desempeño.	132

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de la empresa Muebles Elegancy, ubicada en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca, durante el año 2025. Con el objetivo de identificar como influyen los factores del ambiente laboral en la productividad, motivación y compromiso de colaboradores, con el fin de proponer estrategias de mejora que fortalezcan el rendimiento de la organización. La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto, con componentes descriptivos y relacionales, así mismo se aplicaron encuestas a los colaboradores con el fin de medir diferentes variables relacionadas con la comunicación, el liderazgo, las condiciones físicas, la motivación y la satisfacción laboral.

Los resultados arrojaron datos que permitieron identificar que las dimensiones más críticas del clima organizacional se vinculan con la ausencia de incentivos y el limitado desarrollo profesional, que impacta directamente en el desempeño y la productividad. Teniendo en cuenta este resultado se propuso un plan de acción basado en la implementación de un sistema de incentivos, la mejora de la comunicación interna y la capacitación continua. Del mismo modo se presente el análisis costo-beneficio, el cual demuestra que las acciones planteadas representan una inversión rentable para la empresa, ayudando a maximizar el bienestar de los colaboradores y asegurando el crecimiento sostenible.

Palabras clave: Clima organizacional; Desempeño laboral

ABSTRACT

On the present study analyzes the relationship between organizational climate and job performance at the company Muebles Elegancy, located in the city of Tuluá, Valle del Cauca, during the year 2025. With the objective to identify the influence of workplace environmental factors on employee productivity, motivation, and commitment, in order to propose improvement strategies that strengthen the organization's performance.

The methodology employed utilized a mixed-methods approach, incorporating descriptive and relational components. Furthermore, surveys were administered to employees to measure different variables related to communication, leadership, physical working conditions, motivation, and job satisfaction.

The results yielded data that allowed the identification of the most critical dimensions of the organizational climate which are linked to the absence of incentives and limited

professional development, this have a directly impact on performance and productivity.

Considering these findings, an action plan was proposed based on the implementation of an incentive system, the enhancement of internal communication, and continuous training. Additionally, a cost-benefit analysis is presented, which demonstrates that the proposed actions represent a profitable investment for the company, helping to maximize employee well-being and ensuring sustainable growth.

Keywords: Organizational climate; Job performance

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral se han convertido en aspectos clave para el éxito de las organizaciones, especialmente en el de las medianas y pequeñas empresas (*pymes*). En estas empresas los recursos suelen ser limitados y cualquier cambio en la motivación de sus colaboradores puede tener consecuencias directas en la productividad y a su vez en la competitividad.

El sector de muebles en Colombia ha experimentado un crecimiento vinculado al auge inmobiliario, a pesar de los desafíos presentados por la pandemia. Arango (2021) destaca que la adaptación al comercio electrónico y la exportación han sido factores claves para el crecimiento en este sector, especialmente con el interés de los consumidores por productos de diseño sostenible. Además, la revista Semana (2022) señala que el regreso a la presencialidad ha generado nuevas oportunidades para el comercio y servicios asociados a la decoración, una tendencia que empresas como Muebles Elegancy pueden aprovechar si superan ciertos desafíos internos.

Muebles Elegancy, una empresa dedicada a la fabricación de muebles personalizados ha notado en los últimos seis meses una disminución en la productividad y un aumento en la desmotivación de sus colaboradores, lo que ha generado desafíos en la eficiencia operativa y en la calidad de sus productos, atribuyéndolo inicialmente a que la empresa no cuenta con un sistema formal de incentivos y al limitado desarrollo profesional dentro de la organización.

En el desarrollo de este proyecto se busca establecer la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Muebles Elegancy, a través de un análisis detallado de sus dinámicas internas. así mismo la importancia de este estudio se basa en la necesidad de identificar como los factores que componen el ambiente de trabajo pueden influir en la motivación, satisfacción y productividad de los colaboradores, elementos que se consideran esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas.

Para ello, se utilizarán instrumentos confiables que permitan evaluar la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo y cómo este afecta su rendimiento y poder ofrecer recomendaciones basadas en un análisis profundo del clima organizacional y su impacto en el rendimiento laboral de los empleados, con el objetivo de brindar recomendaciones que fortalezcan el desempeño laboral y, al mismo tiempo, mejoren el clima organizacional, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa para el año 2025.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El clima organizacional y su impacto en el desempeño es un tema de gran importancia para las pequeñas y medianas empresas (*Pymes*). Según un estudio de caso desarrollado por Lucas y Ureta (2019), un entorno de trabajo positivo, con empleados motivados, favorece significativamente el éxito de estas empresas. A pesar de que Muebles Elegancy es una empresa consolidada en el sector, cualquier fluctuación dentro del ambiente laboral impacta de manera significativa el desempeño de sus colaboradores. Fernández Escobar (2023), subraya la importancia de una falta de estructura clara de incentivos y formación profesional puede limitar el crecimiento de los empleados y, en consecuencia, la capacidad productiva de la empresa. Esto subraya la importancia de un entorno organizacional saludable y el impacto directo que este tiene en el rendimiento y crecimiento tanto de los empleados como de Muebles Elegancy. Es crucial adaptar medidas que promuevan el bienestar laboral, ya que solo así podrán maximizar su desempeño y mantener su competitividad en el mercado.

Muebles Elegancy es una empresa local ubicada en el municipio de Tuluá, operando durante los últimos seis años con un equipo de cinco empleados. Se especializa en la fabricación de muebles personalizados, enfocándose en la calidad y el diseño a medida para sus clientes. A lo largo de su trayectoria, ha logrado construir una base de clientes sólida y ocupar un nicho de mercado bien definido. Según el artículo de Procolombia (2019) en Colombia, el sector de muebles ha mostrado un crecimiento moderado, impulsado principalmente por la industria de la construcción. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas del sector como Muebles Elegancy, suelen enfrentarse a diferentes desafíos, como lo es la falta de optimización en sus procesos productivos, que le ayuden a enfrentar la creciente demanda de productos debido al crecimiento del sector inmobiliario en el municipio de Tuluá. La noticia sobre el nuevo impulso a la vivienda, Guillermo Herrera, presidente de Camacol añadió que, *“es muy importante porque le ha permitido al gremio construir más de 200 mil unidades habitacionales, de las cuales cerca del 80% son viviendas de interés social”* (tabloidetulua, 2024). Esta expansión del sector inmobiliario ofrece grandes oportunidades para empresas como Muebles Elegancy, pero también plantea la necesidad de optimizar los procesos productivos para mantener el ritmo de crecimiento.

En los últimos dos años, la gerencia ha detectado un creciente cambio en el desempeño, lo que ha ocasionado una reducción de la productividad. Este escenario ha obligado a los propietarios, quienes tradicionalmente han asumido roles gerenciales, a involucrarse directamente en las actividades productivas, afectando así el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo. Un diagnóstico preliminar, basado en una entrevista con el gerente de Muebles Elegancy, el señor Cristian Vélez, quien señala como principales factores contribuyentes los cambios

en el desempeño de los colaboradores, la falta de un sistema formal de incentivos y la escasa estructuración interna de la empresa (ver anexo 1). Esta combinación ha resultado en fluctuaciones significativas en la productividad, afectando tanto la calidad de los productos como los plazos de entrega.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Muebles Elegancy, una empresa del sector mobiliario en Tuluá enfrenta un problema significativo que afecta tanto su productividad como el ambiente laboral. Actualmente, se ha observado una disminución en el rendimiento y un aumento en la desmotivación entre sus colaboradores, lo cual afecta negativamente su competitividad en el mercado local. La principal causa de esta situación es la ausencia de un plan formal de incentivos que motive a los empleados y los impulse a mantener altos niveles de desempeño. Esta falta de reconocimiento y recompensas ha deteriorado el clima laboral y ha incrementado la rotación de personal en algunos casos.

A pesar de ser una empresa pequeña, Muebles Elegancy no cuenta con un sistema estructurado que motive a sus empleados a alcanzar un alto rendimiento, lo que contribuye a su desmotivación. De acuerdo con la entrevista realizada a la Gerente de Desarrollo Organizacional de *Change Américas*, Catalina Pinzón, *"la desmotivación de los empleados no solo afecta su desempeño, sino también su actitud profesional y social, repercutiendo en la productividad de las empresas"*. (Fernández Escobar, 2023). En el caso de Muebles Elegancy, esta situación se refleja en el aumento de la rotación del personal en los últimos dos años y en la dificultad para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Estos factores confirman lo señalado por Pinzón pues ignorar este fenómeno implica arriesgar la permanencia en el mercado, ya que las consecuencias directas como la rotación y la insatisfacción del cliente limitan la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Según Nicolas Quaranta (2019), un entorno de trabajo positivo y una comunicación efectiva son esenciales para mantener un alto desempeño laboral, elementos que Muebles Elegancy no ha logrado consolidar.

Durante los últimos dos años, la rotación del personal en Muebles Elegancy se ha visto influenciada por diversas condiciones. Por esta razón se realizó un análisis con el fin de diagnosticar hasta qué punto esta situación está afectando a la organización y en qué épocas del año se presenta con mayor intensidad, en el primer semestre del 2024 se obtuvo una rotación del 33,33% indicando que a inicios del año se contaban con 5 trabajadores y en junio con 7; sin embargo, en ese periodo se evidenció una rotación constante de entre 2 y 3 trabajadores. Las áreas con mayor nivel de rotación fueron costura y tapicería, lo que refleja mayor vulnerabilidad en los procesos productivos. En el segundo semestre del año, la rotación presentó una disminución, aunque continuó siendo significativa, concentrándose principalmente en el área de costura. Según Chiavenato (2004), la rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos.

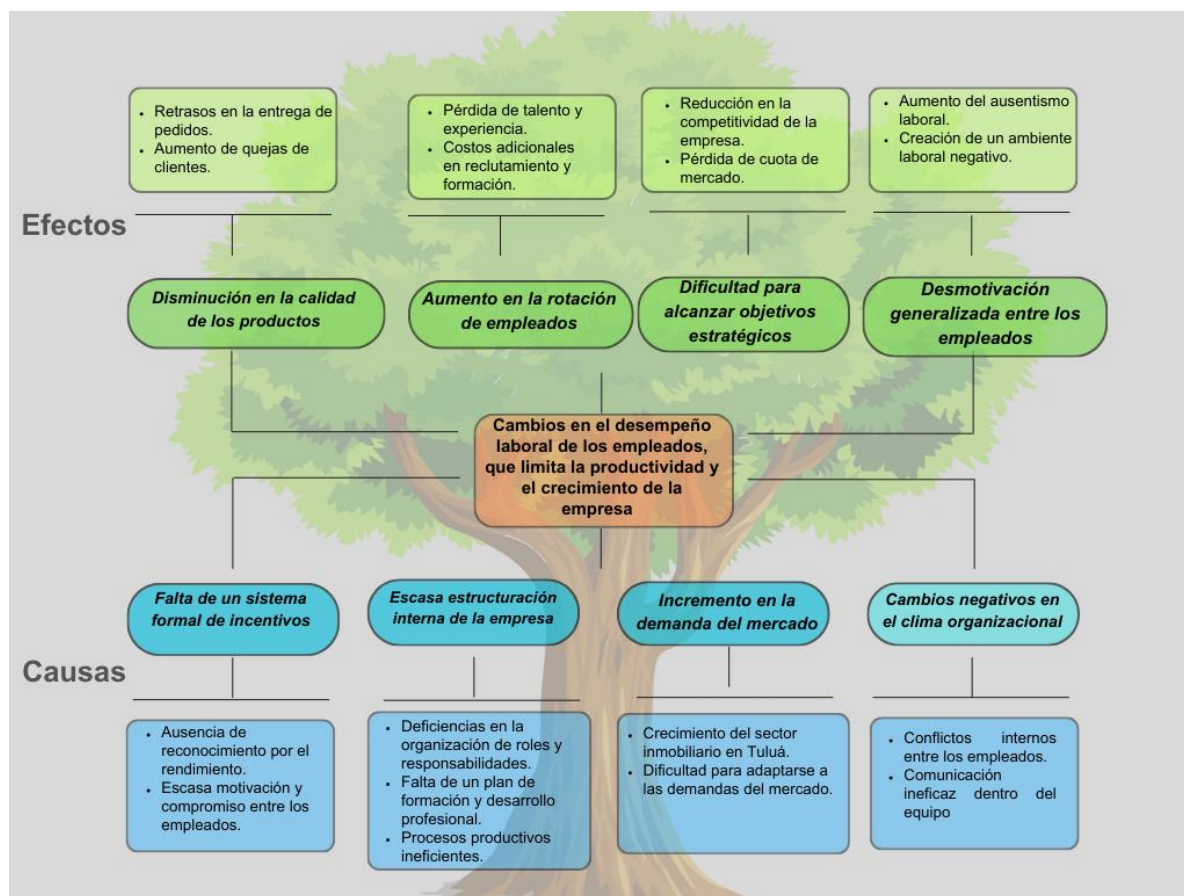
Además, se hallan incluidos factores como desperdicios y pérdidas para las organizaciones y las personas involucradas. Pero no solo los trabajadores influyen en la rotación sino también las empresas al no tener motivación a sus empleados.

Para el año 2024, se presentó un aumento en las quejas de los clientes, derivado principalmente de la rotación de personal en las áreas de costura y tapicería. Esta situación generó reprocesos que ocasionaron demoras en los tiempos de entrega, así como en reclamos por daños en las costuras y aberturas en los muebles. Dichos inconvenientes obligaron a la aplicación de garantías, lo que a su vez generó sobre costos en los procesos productivos. En Muebles Elegancy, las PQRS (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias) se reciben principalmente de manera verbal o a través de WhatsApp. lo cual genera un sesgo en la medición del nivel real de inconformidades. El incremento en las quejas y reclamos durante el último año refleja no solo un problema operativo, sino también un impacto directo en la satisfacción y confianza de los clientes comprometiendo la imagen de la empresa en el mercado.

Para revertir este pronóstico desfavorable, es crucial desarrollar un análisis enfocado en mejorar el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores. Este, debe incluir un análisis exhaustivo de los factores que afectan la motivación, así como el diseño de un sistema de incentivos adecuado que permita mejorar la eficiencia de los procesos y satisfacer las expectativas de los clientes. Con esta estrategia, Muebles Elegancy podría asegurar un ambiente de trabajo más positivo, incrementar el compromiso de sus colaboradores y, en última instancia, lograr un crecimiento sostenible para el año 2025.

Teniendo en cuenta esto el objetivo de este proyecto es evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Muebles Elegancy, con el fin de implementar acciones que potencien la motivación y mejoren los resultados de la empresa, asegurando así una base sólida para su desarrollo futuro.

Ilustración 1 Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia

1.2.1 Formulación del Problema

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de Muebles Elegancy, de Tuluá, Valle del Cauca para el año 2025?

1.2.2 Sistematización del Problema

- I. ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen al clima organizacional en Muebles Elegancy?
- II. ¿Cuáles son criterios utilizados para medir el desempeño de los colaboradores en la empresa Muebles Elegancy?
- III. ¿Cuáles son las variables de clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Muebles Elegancy?
- IV. ¿Qué acciones se pueden implementar en Muebles Elegancy para mejorar el clima organizacional y, a su vez, optimizar el desempeño laboral de los empleados?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Muebles Elegancy, del municipio de Tuluá, Valle del cauca para el año 2025

1.1.2 Objetivos Específicos

- I. Analizar los principales factores que influyen en el clima organizacional de la empresa Muebles Elegancy.
- II. Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy.
- III. Identificar las variables de clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Muebles Elegancy.
- IV. Proponer un plan de acción y costo beneficio de acuerdo con los resultados de la investigación a la empresa Muebles Elegancy.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación teórica

El análisis del ambiente laboral y su influencia en el rendimiento laboral se fundamenta en diversas teorías que subrayan la relevancia de construir un ambiente laboral positivo para la consecución de objetivos empresariales. Las teorías mencionadas en el presente trabajo de investigación permiten tener una comprensión de como el ambiente laboral positivo influye directamente en la motivación y el rendimiento de los colaboradores

Según Chiavenato (2007) un clima organizacional es considerado elevado y positivo cuando las circunstancias permiten satisfacer las necesidades personales y aumentan la moral del equipo. Esto se puede relacionar con la Teoría de las Necesidades donde Maslow (1943) sugiere que los individuos están motivados por una jerarquía de necesidades, desde las más básicas hasta las más elevadas. estas necesidades no solo promueven necesidades y la satisfacción laboral, sino que también facilita el desarrollo personal y profesional, impulsando así el compromiso de los empleados hacia la organización.

Asimismo, Madero Gómez (2019), proporciona una perspectiva valiosa de la teoría de los factores de Herzberg, al distinguir entre factores motivacionales (que generan satisfacción) y factores higiénicos (que, de estar ausentes, generan insatisfacción). Al analizar el clima organizacional, se pueden identificar estos factores y diseñar estrategias que no solo eliminen la insatisfacción, sino que también fomenten un entorno motivador, contribuyendo al aumento de la productividad.

El análisis del clima organizacional permitirá identificar factores críticos que afectan el desempeño de los colaboradores. Además, unido con la Teoría de la Expectativa de Vroom, los autores Montoya Restrepo y Vélez Restrepo (2014) plantean que el rendimiento de un individuo está determinado por su expectativa de obtener recompensas y el valor que asigna a esas recompensas. Por lo tanto, un clima organizacional que promueva la comunicación efectiva y el reconocimiento puede incrementar la motivación y el desempeño de los empleados.

Los resultados de esta investigación no solo ofrecerán a la gerencia de Muebles Elegancy una visión clara de la situación actual de sus colaboradores, sino que también servirán como base para la implementación de un plan de acción estructurado. Este plan puede incluir intervenciones específicas para mejorar el clima organizacional, alineándose con las recomendaciones de la que enfatiza la necesidad de crear un ambiente propicio para la innovación y el trabajo en equipo.

Así entonces, el estudio tiene un valor no solo para Muebles Elegancy, sino también para otras organizaciones que enfrenten retos similares. Los conocimientos adquiridos proporcionarán a los administradores herramientas para identificar áreas de mejora y ejecutar cambios que fortalezcan el clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño laboral.

1.4.2 Justificación metodológica

Este estudio emplea un enfoque descriptivo para explorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Muebles Elegancy. La metodología se centra en describir los elementos clave que componen el clima organizacional y analizar cómo estos influyen en el rendimiento de los colaboradores.

En primer lugar, la investigación descriptiva permitirá obtener una visión detallada del clima organizacional actual en la empresa, identificando los elementos que lo conforman, tales como la comunicación interna, las condiciones laborales, el liderazgo, y las oportunidades de desarrollo profesional. Este enfoque descriptivo ayudará a caracterizar el ambiente de trabajo y a detectar posibles áreas de mejora que impactan en la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Por otro lado, el componente relacional de la investigación busca establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. A través del análisis de datos recogidos mediante encuestas y evaluaciones de desempeño, se analizarán las relaciones entre variables, como la motivación, el compromiso laboral y la productividad. Este enfoque permitirá identificar si la mejora en el clima organizacional está directamente relacionada con un aumento en la eficiencia y la satisfacción de los empleados.

Al tratarse de una investigación aplicada, los resultados obtenidos en términos de validación y confiabilidad de los instrumentos de medición (encuestas y evaluaciones) serán útiles para futuras investigaciones en otras empresas o contextos similares. Esto facilitará que los hallazgos puedan ser replicados y aplicados en otras organizaciones, ayudando a los administradores a tomar decisiones fundamentadas para mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño laboral de sus equipos.

1.4.3 Justificación personal

Este estudio se realiza con el objetivo de ofrecer soluciones a las problemáticas que enfrenta la empresa Muebles Elegancy en relación con su clima organizacional. Al identificar las áreas de mejora, se busca diseñar estrategias que fortalezcan el desempeño laboral de sus colaboradores, con el fin de aumentar su productividad y asegurar un crecimiento en el mercado.

Además, la empresa Muebles Elegancy se encuentra en proceso de crecimiento, lo que plantea nuevos retos en cuanto a la gestión de sus recursos humanos y la capacidad de mantener un ambiente de trabajo saludable y cohesionado. Al asegurar una mejora en el clima organizacional, la empresa podrá no solo aumentar su competitividad en el mercado, sino también consolidar un crecimiento sostenible, tanto a nivel interno como externo.

Esta investigación es crucial para establecer un marco de acción que promueva la creación de un ambiente laboral ideal, donde los colaboradores puedan explotar al máximo sus capacidades. El análisis de los resultados obtenidos permite la implementación de mejoras que incrementen la eficiencia operativa, repercutiendo de manera positiva en la calidad de los productos y servicios. De este modo, se asegurará no solo el éxito, sino también la sostenibilidad de la empresa en un mercado competitivo.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 ESTADO DEL ARTE

En este marco de antecedentes se incluyen investigaciones realizadas en diferentes instituciones de ámbito local, nacional e internacional, con el fin de presentar el estado actual del conocimiento sobre el problema de investigación planteado. Las categorías que se examinan son el clima organizacional y su relación con el desempeño, además que se relacionan con la investigación presente enfocada en validar que han hecho otros investigadores que apliquen o no a la identificación del problema:

Tabla 1 Estado del arte, nivel internacional.

Nivel	Año	Autores	Título	Objetivo	Metodología	Resultados	Aportes
Internacional (Perú)	2023	Junior Brayan Palma Campos, Caroline Nayeli Sangama Torres, Ida Blanca Pacheco Gonzales	Clima organizacional y desempeño laboral en las empresas públicas de Latinoamérica	Analizar la situación del clima organizacional y el desempeño laboral en las empresas públicas latinoamerican as en 2023	Revisión literaria científica, con un análisis crítico y documental	Este estudio se pudo concluir que, en Latinoamérica, solo un pequeño porcentaje de empresas presentan un excelente clima organizacional , obteniendo así un buen desempeño laboral.	Este estudio enfatiza que el clima organizacional es crucial en las organizaciones y que las puede afectar de manera negativa o positiva en cumplimiento d ellos objetivos, lo cual se considera relevante para el análisis del clima en muebles Elegancy
Internacional (México)	2018	Norma Angélica Pedraza Melo	El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción de capital humano.	Analizar la relación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral desde la percepción de los empleados en organizaciones públicas y privadas	Cuantitativa no experimental, transversal y explicativa	En este estudio se edifican ocho factores que son claves para describir el clima organizacional y satisfacción laboral, lo cual valida la relación entre ambas variables	Este estudio aporta un modelo importante, que permite evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral en muebles Elegancy
Internacional (Perú)	2018	Altez Salazar, Enzo Eduardo Arias Castañeda, Lucia Edith	Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en el emporio comercial de gamarra	Analizar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral	Cuantitativa, experimental, transversal y explicativa	Se concluye que la estructura del clima organizacional tiene un impacto directo en el desempeño laboral, especialmente en las políticas	Este estudio refuerza la idea de que, si las organizaciones cuentan con un clima organizacional bien estructurado, se mejora el desempeño, lo cual es de gran importancia para muebles Elegancy en términos de normas y políticas internas
Internacional (Perú)	2014	Walter L. Arias Gallegos , Gabriela Arias Cáceres	Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado	Evaluar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	Estudio correlacional	Se confirma que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, teniendo una influencia significativa en la flexibilidad y el reconocimient o	Este estudio nos muestra un factor importante para la motivación de los colaboradores, que son la flexibilidad y el reconocimiento siendo claves para muebles Elegancy

Internacional (México)	2012	Magdalena Escalante Domínguez y Yenny Quiroga San Agustín	Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad	Analizar las variables que influyen en el clima organizacional y su relación con la satisfacción de los empleados	Descriptiva, experimental, transversal y explicativa	Un buen clima organizacional mejora la motivación, la satisfacción, la productividad y competitividad de las empresas	Este estudio aporta a muebles Elegancy variable importantes que refuerzan la idea de que el clima positivo es fundamental para aumentar la competitividad y el desempeño organizacional
---------------------------	------	---	--	---	--	---	---

Tabla 1. (Continuación)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Estado del arte, nivel nacional.

Nivel	Año	Autores	Título	Objetivo	Metodología	Resultados	Aportes
Nacional (Santander)	2022	Sheyla Juliana Mendoza Cupa	Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de coomuldesa Ltda.	Identificar como el clima organizacional influye en el desempeño de los empleados	Descriptivo, cuantitativo	El desempeño laboral de los empleados en coomuldesa Ltda. Es excelente gracias a un clima organizacional adecuado, caracterizado por apoyo, reconocimiento y autonomía	Aporta evidencia clave que puede ser aplicable a muebles Elegancy, ya que refuerza que un buen clima organizacional, que este acompañado de apoyo y reconocimiento, mejora el desempeño laboral.
Nacional (Córdoba)	2021	Manuel Esteban Navarro Salgado	Relación entre clima laboral y desempeño de trabajadores de la institución educativa Colombo y	Establecer la relación entre el clima y el desempeño laboral de los trabajadores.	Cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional.	En este estudio se pudo confirmar que el clima organizacional en la institución educativa se relaciona de una manera negativa con el desempeño, dado que el estudio muestra calificaciones bajas en varias variables.	Aunque en los resultados de este estudio se obtuvo una relación de clima y desempeño débil, se confirma que el clima si influye en el desempeño, por ende, aporta a el trabajo una contextualización de que así la relación entre estas dos variables no sea positiva, los esfuerzos para mejorar el clima pueden tener un impacto positivo en el desempeño.
Nacional (Cundinamarca)	2012	Diana Constanza Ramos Moreno	El clima organizacional	Construir un documento de consulta sobre el clima organizacional	Cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo.	Los hallazgos de la investigación muestran que el clima organizacional es una dimensión importante de la calidad de vida laboral y que por ende afecta la productividad y el comportamiento de los empleados.	Es estudio refuerza que un clima organizacional saludables puede impactar la productividad y la calidad de vida laboral de los colaboradores, lo cual es importante tenerlo en cuenta para muebles Elegancy, reforzando que si la empresa crea un entorno laboral positivo y saludables fomentara un comportamiento proactivo y con mayor compromiso.

Nacional (Cundinamarca)	2012	Álvarez Peña, Juliana y Flórez Duarte, Lina Marcela	El clima organizacional en empresas colombianas	Revisar la importancia del clima organizacional en las empresas colombianas	Investigación documentada	El clima organizacional es esencial para el buen funcionamiento de las empresas, ya que influyen en la relación con los empleados.	Este estudio refuerza que contar con un buen clima ayuda a las empresas a tener un buen funcionamiento, lo cual es importante para muebles Elegancy ya que evidencia que, si la empresa invierte en el clima organizacional, asegura relaciones laborales más sanas y un rendimiento positivo.
Nacional (Guajira)	2011	Melvis Josefina Arismendy Morales Evelio José Santis Aguas	Clima organizacional y desempeño laboral: una reflexión cualitativa en las universidades del departamento de la guajira	Comprender la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en universidades de la guajira	Etnográfico, cuantitativo y cualitativo correlacional	Se encontró una alta correlación positiva entre un buen clima y un alto desempeño laboral	El estudio valida que al contar con una correlación positiva entre el clima y el desempeño ayudan a empresas como muebles Elegancy a tener un buen desempeño, con una mayor motivación en los colaboradores.

Tabla 2. (Continuación)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3 Estado del arte, nivel local.

Nivel	Año	Autores	Título	Objetivo	Metodología	Resultados	Aportes
Local (Zarzal)	2022	Arroyo Tonuzco, Liz Deisy	Análisis del clima organizacional en la empresa talento humano s.a.	Medir el clima organizacional en la empresa talento humano s.a.	Estudio descriptivo.	Se encontró un ambiente laboral pesado, con altos niveles de apatía, rivalidad entre colaboradores y un mal manejo de la información, lo que afecta directamente la productividad y efectividad de la empresa	Este estudio resalta para el trabajo, la importancia de identificar y corregir con urgencia aspectos negativos que permitan evitar la baja productividad y la alta rotación.
Local (Cali)	2021	Ramos Tombe, Brenda Lorena	Evaluación de los aspectos que afectan el clima organizacional en dos PYMES de Cali	Evaluar los aspectos que afectan el clima organizacional en dos PYMES de Cali	Descriptivo, cualitativo	Se encontró que el estrés laboral, la falta de reconocimiento y la ausencia de una cultura organizacional clara son los principales factores que afectan el clima organizacional	Este estudio aporta aspectos que son de gran importancia, ya que si se aplican se puede generar un entorno laboral más saludables y productivo, teniendo colaboradores más comprometidos
Local (Tuluá)	2020	Natalia Andrea Castellanos Uribe	Clima organizacional como influencia en la productividad de la empresa Salmon clothing de Tuluá	Identificar como el clima organizacional influye sobre la productividad de la empresa Salmon clothing y diseñar estrategias de mejora	Descriptiva, deductiva	Esta investigación enfatiza en que el clima organizacional causo conflictos interpersonales, rotación de personal y desperdicio de recursos, afectando la productividad y el logro de objetivos	Este estudio aporta una validación de que si el clima organizacional es deficiente se pueden generar conflictos y desperdicios de recursos, lo que reduce la productividad
Local (Zarzal)	2019	Diana Lizeth Zapata Vela y Bairon Andrés Paz Moreno	Clima organizacional en organización Wilson de buenaventura	Determinar el clima organizacional en la organización Wilson s. a	Enfoque inductivo cualitativo y cuantitativo	Esta investigación identifico que el clima organizacional es adecuado, destacándose la cooperación y comunicación efectiva, aunque se	Este estudio enfatiza puntos importantes como lo son la mejora de la comunicación, el fomento de la cooperación y las oportunidades de desarrollo personal, son claves para mejorar el

Tabla 3 Estado del arte, nivel local.

Nivel	Año	Autores	Título	Objetivo	Metodología	Resultados	Aportes
						identificaron áreas de mejora en el área de desarrollo personal y salarios	ambiente y la productividad dentro de la empresa
Local (Cali)	2009	Mónica García Solarte	El clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual	Realizar una aproximación conceptual sobre la importancia del clima organizacional en los cambios organizacionales	Reflexión y análisis teórico	Esta investigación arroja como resultado, que el clima organizacional es crucial para el desarrollo empresarial, y su diagnóstico y mejoramiento afectan directamente el espíritu de la organización	Este estudio aporta la importancia de realizar diagnósticos continuos del clima organizacional, que sirven para promover cambios positivos en las organizaciones.

Tabla 3. (Continuación)

Fuente: Elaboración Propia

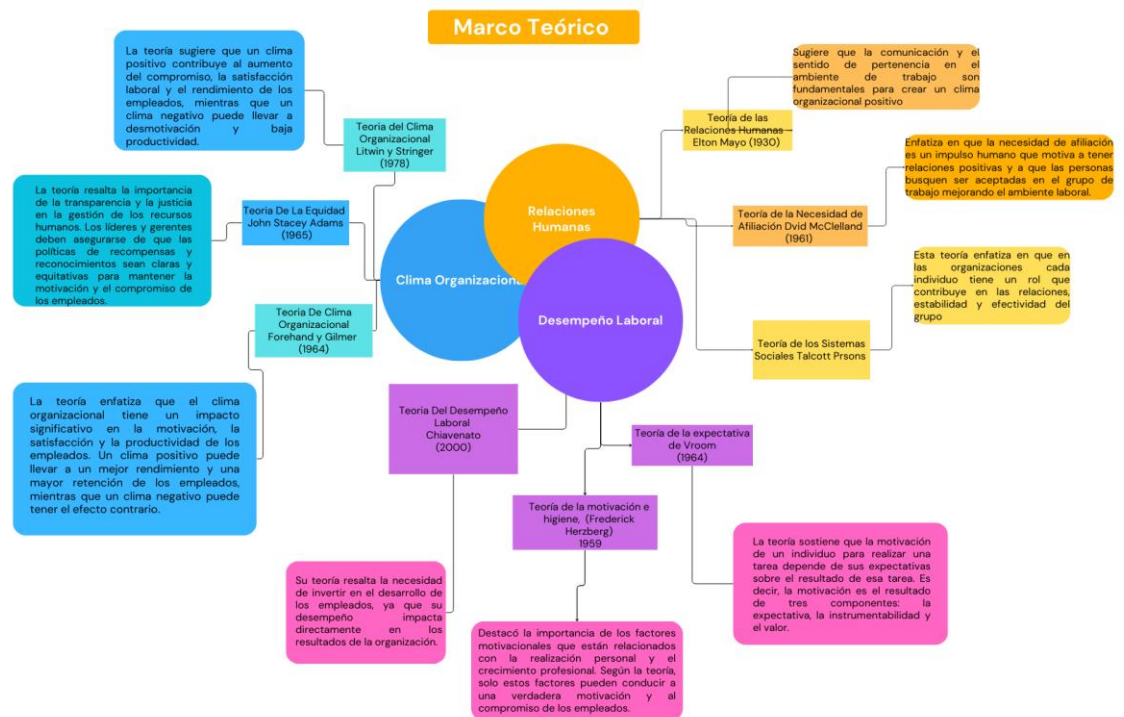
La recopilación de estos estudios ayuda a la empresa Muebles Elegancy a entender como el clima organizacional influye en su desempeño y a diseñar estrategias específicas para optimizar su productividad y satisfacción laboral.

Las investigaciones recopiladas abarcan metodologías tanto cualitativas como cuantitativas entre otras, lo que permite a Muebles Elegancy considerar un enfoque mixto para evaluar su propio clima organizacional.

2.2 MARCO TEORICO

En este contexto, se reúne el antecedente teórico que respalda los objetivos específicos de la investigación y proporciona un marco para contextualizarla. Este análisis busca justificar y apoyar los referentes teóricos, estableciendo conexiones con el contexto de la investigación a Muebles Elegancy.

Ilustración 2 Marco teórico.



Fuente: Elaboración Propia

2.2.1 Clima Organizacional

2.2.1.1 Teoría del Clima Organizacional

Esta teoría propuesta por Forehand y Von Haller (1964), establece un marco conceptual que permite entender como perciben los colaboradores el ambiente laboral y como está pueden impactar en su comportamiento, actitud y desempeño en el trabajo. Para los autores el clima es una percepción compartida sobre las condiciones laborales, la cual esta influenciada por la cultura, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las políticas de la empresa.

2.2.1.1.1 Características del clima organizacional

- Percepción de las políticas y prácticas organizacionales: se enfoca en como los colaboradores perciben las políticas organizacionales teniendo en cuenta la equidad en las decisiones y la coherencia en la aplicación de normas.
- Relaciones interpersonales: las relaciones que se tienen con los miembros de las organizaciones, entre empleados y líderes que se consideran punto clave para formar un clima positivo.
- Estilo de liderazgo: el comportamiento de los líderes es muy importante para influir positiva o negativamente en el clima, es importante que se fomente un clima de apoyo, control o innovación según el estilo de gestión.

2.2.1.1.2 Dimensiones del clima organizacional

Según Forehand y Gilmer (1964), existen varias dimensiones claves que permiten realizar una evaluación del clima.

- Clima de apoyo: se relaciona con él con el apoyo que puedan brindar los superiores a los colaboradores de forma emocional y profesional que les permita sentirse valorados y respaldados
- Clima de innovación: es importante que en las organizaciones se refleje un clima de innovación que fomente la creatividad promoviendo nuevas ideas y la toma de riesgos.
- Clima de control: un ambiente laboral más estructurado el cual cuente con reglas y políticas estrictas, con supervisión constante.

2.2.1.1.3 Evaluación del clima organizacional

Se sugiere que el clima organizacional se puede medir mediante encuestas o cuestionarios, con el cual los colaboradores podrán evaluar las características de su entorno laboral teniendo en cuenta las dimensiones anteriormente mencionadas, permitiendo identificar áreas de mejora.

La idea central del estudio de Forehand y Von Haller (1964), plantea que el comportamiento de las personas dentro de una organización está fuertemente influido por la interacción entre las características del ambiente organizacional y los propios individuos. Según los autores Forehand y Von Haller (1964), el concepto de clima organizacional se refiere a una serie de características que diferencian a una organización de otras, son relativamente estables a lo largo del tiempo y tienen un impacto directo en la forma en que se comportan las personas dentro de ella. Este clima puede afectar áreas como la motivación, satisfacción y productividad de los empleados.

En sus resultados, Forehand y Gilmer (1964), destacan la importancia de identificar y medir el clima organizacional de forma metódica, ya que entender estas

variaciones ambientales permite predecir y comprender mejor el comportamiento en distintos entornos de trabajo. Para ello, examinan diversas estrategias de investigación, como estudios de campo y análisis de percepciones de los miembros de la organización, que permiten captar cómo las diferencias en el clima organizacional influyen en el comportamiento de los empleados.

2.2.1.2 Teoría de la equidad

Es desarrollada por Stacey Adams (1965), se basa en como los colaboradores evalúan el nivel de satisfacción laboral, con las recompensas recibidas en comparación con sus compañeros a cambio de su esfuerzo, haciendo énfasis en que esta percepción puede afectar la motivación y el desempeño.

Estas comparaciones se realizan en cuatro contextos:

- I. Con sí mismos y con otros en la misma organización: Los colaboradores comparan su situación con la de otros que ocupan roles similares dentro de la organización, como la carga laboral, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento personal.
- II. Con sí mismos y con otros en otra organización: Los colaboradores también realizan comparaciones de su propia situación, con la de otras personas pertenecientes en otras organizaciones que ocupan los mismos cargos o realizan las mismas labores.
- III. Con uno mismo en el tiempo: Los colaboradores igualmente suelen evaluar su situación a lo largo del tiempo, comparando las recompensas que reciben en la actualidad con las que recibían antes.
- IV. Con las expectativas personales: Los colaboradores también se basan en lo que ellos creen que se merecen, ya que si ellos consideran que no están recibiendo lo que se merecen se sienten desmotivados.

2.2.1.2.1 Percepción de Equidad

Una de las ideas principales de la teoría es que la percepción de equidad por parte de los colaboradores puede influir en la motivación. Según Adams (1965), los individuos realizan comparaciones sobre las recompensas recibidas, si estas se perciben como desiguales, los colaboradores pueden sentirse desmotivados.

Si por el contrario el colaborador siente una desigualdad o una injusticia, pueden experimentar desmotivación. Ya que la falta de equidad puede resultar en efectos negativos en el rendimiento del equipo de trabajo, presentando desmotivación, ausentismo o desviaciones éticas.

2.2.1.2.2 Justicia organizacional

Según Adams (1965), la justicia organizacional es otro concepto fundamental en la teoría ya que en este punto se toma en cuenta la percepción que se tienen según la distribución de las recompensas, como se toman las decisiones sobre estas y las relaciones con los compañeros y superiores.

Así mismo, la teoría de Adams (1965), enfatiza que la justicia no solo se basa en la percepción que tienen sobre las recompensas, sino también en la transparencia en la toma de decisiones, la imparcialidad en los procesos de evaluación del desempeño.

2.2.1.2.3 Relación con la motivación

Para Adams (1965), es importante realizar una adecuada aplicación que permita mejorar la motivación intrínseca de los colaboradores, orientándolos a tener un mayor compromiso y productividad.

2.2.1.2.4 Sistemas de compensación equitativo

Como afirma Adams (1965), es de gran importancia que las organizaciones implementen sistemas de compensación equitativos que tengan en cuenta no solo los salarios si no también otros beneficios y diferentes maneras de compensación. Estableciendo procesos claros y transparentes que permitan realizar evaluaciones de desempeño, asegurando que todos los colaboradores comprendan los criterios allí presentes.

2.2.1.3 Teoría del Clima Organizacional

La teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), se centra en las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral, y como estas afectan su comportamiento y desempeño. Como afirma los autores Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional está compuesto por diferentes factores, los cuales afectan la forma en que los colaboradores sienten y reaccionan en su trabajo.

I. Dimensiones del clima organizacional

Los autores Litwin y Stringer (1968), muestran diferentes dimensiones que explican el clima que existe en una organización, las cuales se relacionan con ciertas propiedades de la organización.

II. Estructura

Según los autores Litwin y Stringer (1968), esta se refiere a la claridad y formalidad de los roles y responsabilidades de los colaboradores los cuales ayudan a que estos puedan tener claridad sobre lo que la empresa espera de ellos.

III. Responsabilidad

Desde el punto de vista de Litwin y Stringer (1968), la responsabilidad se relaciona con el grado de autonomía con el que cuentan los colaboradores al momento de tomar decisiones. El tener un alto nivel de responsabilidad ayuda a mejorar el compromiso y la satisfacción laboral.

IV. Recompensas

Este punto los autores Litwin y Stringer (1968), incluyen que las recompensas extrínsecas (salarios y beneficios) como las intrínsecas (reconocimientos y satisfacción personal). Son importantes ya que al contar con un sistema de recompensas efectivo puede motivar a los colaboradores a alcanzar un mejor rendimiento.

V. Apoyo

Según Litwin y Stringer (1968), el apoyo se refiere a las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional que las organizaciones brinden a sus colaboradores, las cuales ayudan a que estas cuenten con clima más positivo.

VI. Relaciones

Para los autores Litwin y Stringer (1968), un ambiente colaborativo y de apoyo es crucial para que las organizaciones cuenten con un clima organizacional saludable, enfocado en la calidad de las relaciones de los colaboradores y sus líderes, como entre ellos mismos.

VII. Estilo de liderazgo

Los autores Litwin y Stringer (1968), destacan que los líderes que fomentan la participación de sus colaboradores tienden a crear un clima más positivo para las organizaciones.

2.2.2 Desempeño Laboral

2.2.2.1 Teoría de la motivación e higiene

La teoría de los dos factores, la cual fue propuesta por Frederick Herzberg citado en Rahman (2012), existen dos factores que afectan la motivación de los colaboradores a los cuales denomina factores motivacionales y los factores higiénicos.

I. Factores higiénicos

Según Rahman (2012), los factores higiénicos se relacionan con el entorno de trabajo y que se esenciales para prevenir la insatisfacción laboral, aunque este por sí solo no genera una motivación positiva. En este factor se ven relacionados

además de las condiciones de trabajo, también se reflejan las relaciones con superiores, el salario, las políticas y las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, estos factores pueden generar un mejor ambiente de trabajo, ya que pueden prevenir la insatisfacción, pero no provoca motivación ni rendimientos sobresalientes. Estos factores son vistos en las condiciones que rodean a la persona en su puesto de trabajo.

II. Factores motivacionales

Para Rahman (2012), los factores motivacionales tienen relación directa con el contenido del cargo como las tareas y los deberes los cuales producen motivación directa y aumento en la productividad ya que son los que impulsan a los colaboradores a esforzarse más allá de los niveles de estándares.

Los factores motivacionales incluyen:

- Responsabilidad en las tareas
- Desarrollo profesional
- Reconocimiento de logros
- Realización personal y profesional
- Desarrollo de habilidades

Según Chiavenato (2007), si estos factores están presentes, los colaboradores suelen estar satisfechos y motivados produciendo en niveles más elevados, pero si están ausentes o no son suficientes puede haber desmotivación.

2.2.2.1 Modelo de Herzberg

Distingue entre satisfacción e insatisfacción, afirmando que estos no son opuestos directos. El modelo indica que la presencia de los factores higiénicos puede prevenir la insatisfacción, pero no generarla, y a su vez los factores motivacionales pueden aumentar la satisfacción laboral. En este modelo la satisfacción y la insatisfacción son dimensiones separadas y no continuas. Chiavenato (2007), sugiere que para obtener la motivación en el trabajo no solo se deben tener la mejora de las condiciones externas o higiénicas, sino que también se deben tener en cuenta los factores internos y que están relacionadas con el trabajo.

2.2.2.2 Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas propuesta por Víctor Vroom (1964), sostiene que los colaboradores están dispuestos a trabajar motivados cuando ven que su esfuerzo se traduce en un alto desempeño, que le permite tener recompensas las cuales satisfacen sus metas. Por lo que traduce que la motivación depende de que el colaborador la vea relacionada con que el esfuerzo lo llevara a tener un buen desempeño que resultara en recompensas que le permitan alcanzar sus objetivos personales.

Componente claves

- I. Expectativa: la probabilidad que perciben los colaboradores de que su esfuerzo se verá reflejado en un buen desempeño, la cual se influye por factores internos como habilidades y autoestima y a su vez externos como el apoyo organizacional y las herramientas disponibles.
- II. Instrumentalidad: la relación entre el desempeño y la obtención de recompensas deseadas, las cuales deben ser claras, conocidas y personalizadas.
- III. Valor: la importancia que las personas le ponen a las recompensas recibidas, en función a la capacidad del logro de metas ya sea tangibles o intangibles.

Según Víctor Vroom (1964), un alto nivel de motivación se obtiene cuando los tres componentes mencionados anteriormente se encuentran alineados, lo cual tiene como resultado que los colaboradores están más motivados cuando creen que su esfuerzo lo llevara a obtener un buen desempeño, que resultara en la obtención de recompensas que están relacionadas con sus metas personales.

La teoría sugiere que los directivos se deben asegurar de que los colaboradores comprendan adecuadamente la relación entre el esfuerzo, el desempeño y la recompensa, que sientan que su esfuerzo está siendo reconocido y a su vez recompensado. Si los colaboradores no perciben esta recompensa la motivación va a disminuir, por ende, las organizaciones deben construir sistemas de compensación justos y transparentes.

2.2.2.3 Teoría del desempeño laboral

La Teoría del Desempeño Laboral de Idalberto Chiavenato (2000), explica cómo factores internos y externos afectan el rendimiento de los empleados en una organización. Esta teoría integra aspectos motivacionales, habilidades, el contexto organizacional y los recursos disponibles. Chiavenato (2000), señala que el desempeño laboral resulta de no solo la competencia y motivación, sino también de factores contextuales como el ambiente y la cultura organizacional, que pueden mejorar el compromiso y efectividad de los empleados. El estilo de liderazgo, la comunicación interna y las relaciones entre jefes y subordinados influyen en el rendimiento del equipo.

Asimismo, las condiciones materiales y tecnológicas son determinantes; herramientas y recursos de mala calidad limitan el trabajo. El bajo desempeño no solo resulta de la falta de motivación o habilidad, sino también de factores externos desfavorables. Entre las causas comunes se hallan la falta de claridad en metas, ausencia de incentivos, condiciones laborales deficientes y conflictos internos.

Para la gestión de recursos humanos, Chiavenato (2000), enfatiza que los gestores deben considerar habilidad, motivación y oportunidad al manejar el talento humano.

Las iniciativas deben incluir programas de capacitación para desarrollar habilidades, mejorar la motivación mediante incentivos y reconocer la necesidad de un entorno laboral positivo, donde las relaciones interpersonales sean buenas y se disponga de los recursos necesarios para un trabajo efectivo.

2.2.3 Relaciones Humanas

2.2.3.1 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas fue propuesta por Elton Mayo a principios del siglo XX, surgió como resultado de experimentos realizados en la planta Hawthorne, del *Western Electric Company*, los cuales tuvieron un gran impacto en la gestión y la administración del recurso humano, al mostrar que la productividad laboral no solo estaba determinada por factores materiales, sino también por factores sociales y psicológicos.

El autor Mayo (1932), introdujo un enfoque más humanista de la administración, resaltando la importancia que tienen las relaciones interpersonales y a su la satisfacción emocional de los trabajadores como factores importantes para la motivación y el rendimiento.

Los experimentos de Hawthorne, que fueron llevados a cabo entre 1924 y 1932, al inicio tenían como objetivo examinar como las condiciones físicas laborales afectaban la productividad de los colaboradores. Los resultados asombraron a los científicos, dado que mostraron que los colaboradores rendirán más cuando eran supervisados sin importar los problemas de luz que hubiese, ya que sentían que su bienestar era importante para sus directivos.

Dado estos resultados, Mayo (1934), concluyo que factores como los emocionales y sociales desempeñaban un papel de gran importancia en la motivación de los colaboradores.

2.2.3.1.1 Aportes de la teoría

- Trabajo como acto social: el trabajo debe ser visto no solo como una actividad orientada a la productividad, si no como un proceso el cual las relaciones interpersonales y la comunicación son esenciales para el desempeño
- Motivación social y emocional: las personas tienen necesidades sociales que deben ser satisfechas en el trabajo las cuales son fundamentales para crear motivación y eficiencia
- Efecto Hawthorne: prestar atención a los colaboradores por parte de los directivos y mostrar interés por su bienestar aumentara la productividad

La teoría aporta significativas consecuencias para la gestión de recursos humanos, fomentando que bienestar emocional y social de los colaboradores debe ser visto

como un elemento clave en la administración. haciéndose énfasis en que es importante que las organizaciones cuenten con un liderazgo humano y una gestión que valore las relaciones interpersonales, lo cual lleva a obtener no solo la satisfacción de los colaboradores sino también a su motivación y una mayor productividad.

2.2.3.1.2 Recomendaciones de la teoría

- Crear vínculos de confianza y respaldo
- Crear un ambiente laboral positivo
- Crear una comunicación efectiva y abierta

2.2.3.2 Teoría de la necesidad de afiliación

La teoría fue desarrollada por David McClelland (1961), sugiere que las personas poseen tres necesidades que operan a nivel inconsciente y que se adquieren a lo largo de la vida, las cuales actúan simultáneamente y por lo general a cada individuo le predomina una, p.17.

Estas necesidades se conocen como:

- Necesidad de logro o realización: se caracteriza por el deseo de ser el mejor en la resolución de problemas, son personas que les gusta asumir riesgos y los retos desafiantes, así mismo en el ámbito laboral estas personas prefieren que se les asignen tareas relacionadas con la solución de problemas y la creatividad.
- Necesidad de poder: se refiere a las personas que se caracterizan por influir en los demás y dirigirlos de una manera en que no actuarían por su propia voluntad, estas personas buscan posiciones jerárquicas en las organizaciones y les gustan las situaciones donde puedan ejercer control.
- Necesidad de afiliación: hace énfasis en las personas que les gusta establecer relaciones interpersonales y sentirse valorados por los demás, buscan relaciones amistosas y el trabajo en equipo.

2.2.3.2.1 Aplicación de la teoría

Esta teoría ofrece utilizar técnicas como la construcción, en la cual se les pida a las personas crear historias a partir de imágenes, ya que estas técnicas permiten acceder a los pensamientos y necesidades más profundas de las personas

En estudios anteriormente realizado se ha concluido que las personas con una alta necesidad de logro son menos aptas para ocupar puestos de directivos ya que se enfocan en su rendimiento personal, las personas más aptas para ser líderes suelen tener una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación lo que le permite ser más efectivos.

2.2.4 Costo / Beneficio

2.2.4.1 Teoría de cartera

La teoría de cartera fue desarrollada por el economista Harry Markowitz (1952), citado por Lopez (2015), se enfoca en cómo los inversionistas gestionan los activos con el fin de maximizar los retornos esperados y poder reducir el riesgo sin comprometer la rentabilidad. Aunque esta teoría no se centra en la administración de personal, el autor presenta como tesis central que el riesgo de una inversión no debe ser evaluado de forma aislada, sino como cartera completa, haciendo énfasis en que al combinar diferentes activos se puede reducir el riesgo total sin sacrificar la rentabilidad.

2.2.4.1.1 Aplicación de la teoría

Esta teoría aporta datos importantes ya que invertir en el clima organizacional no es un gasto si no una inversión estratégica para la empresa, Para Lopez (2015), al tener un clima organizacional positivo, (bien intangible), teniendo en cuenta que no genera un retorno directo como una venta, si ayuda a que las empresas puedan reducir los riesgos financieros y operativos, con beneficios como la reducción de rotación de personal, aumento de productividad y ahorros de reclutamiento.

2.2.4.2 Análisis de costo beneficio ACB

El análisis de costo beneficio implementado por el autor Boardman et al. (2018), es una herramienta primordial en la economía y en la toma de decisiones. Tiene como objetivo evaluar la viabilidad de una acción o proyecto, realizando una comparación entre los costos de implementación con los beneficios esperados para así determinar si el resultado es financieramente positivo. Así mismo este análisis ofrece un marco sistemático que permite cuantificar y justificar la inversión en términos.

Según Boardman et al. (2018), el ACB sirve de base para sustentar el plan de acción ya que este análisis ayuda a demostrar que la inversión en el clima organizacional es una inversión estratégica con retribuciones tangibles, identificando los costos como los recursos necesarios para la implementación de las mejoras proyectando los beneficios, con una solución rentable con una alineación así el bienestar de los trabajadores con los objetivos financieros y estratégicos de la empresa.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

En este marco conceptual, se plantean los conceptos fundamentales que permiten comprender la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, así como las herramientas de diagnóstico que pueden aplicarse para evaluar y mejorar dichos aspectos en una organización. La idea de **clima organizacional** refiere a un conjunto de variables de índole situacional que afectan a los miembros de una comunidad laboral, de acuerdo con el contexto y las características propias de la empresa, así como el entorno en el que interactúa. Tal y como señala Olaz Capitán (2009), el clima organizacional está compuesto por variables internas, propias de la organización, y externas, las cuales corresponden a factores como clientes, proveedores y competidores. Este clima es influido por características sociales, económicas y culturales específicas que afectan la percepción y experiencia laboral de los empleados.

El **comportamiento organizacional** también desempeña un papel crucial en este análisis, pues se refiere a la conducta observable de las personas en el contexto laboral. Según Chiavenato (2006), los patrones de comportamiento reflejan la forma en que los individuos desempeñan sus tareas y se relacionan dentro de la empresa. Estos comportamientos se ven moldeados por **la cultura organizacional**, que, de acuerdo con Judge y Robbins (2013), es un sistema de significados compartidos que distingue a una organización de otras, caracterizado por elementos como la innovación, el enfoque en resultados y la orientación hacia las personas y equipos. La cultura organizacional, entonces, crea un marco referencial que afecta cómo los empleados perciben su entorno laboral y, en última instancia, su desempeño.

Por otro lado, **el incentivo** constituye otro factor que afecta tanto el clima como el rendimiento. Frederick Winslow Taylor (1984), explica que el incentivo no se limita al ámbito monetario, sino que también incluye oportunidades de crecimiento, reconocimiento y condiciones laborales favorables, aspectos que, según el autor, fomentan la productividad y satisfacción laboral. Estos elementos se complementan con **el liderazgo**, el cual Chiavenato (2001), define como una influencia interpersonal que, en el contexto organizacional, orienta a los empleados hacia el logro de objetivos específicos a través de la comunicación y la cohesión grupal. El liderazgo, junto con **la motivación**, se convierte en un motor para alcanzar el desempeño deseado. La motivación, según estudios clásicos como el de Piaget (1979), es un proceso de auto energía que direcciona al individuo hacia sus objetivos, impulsándolo a superar retos y mejorar su rendimiento.

Asimismo, un **plan de mejora organizacional** se vuelve fundamental cuando se detectan debilidades en el clima o el rendimiento. Parra González et al. (2016), lo define como una herramienta estratégica para incrementar la calidad de los procesos internos y resultados, orientado al fortalecimiento de las capacidades de

la organización. Estos planes se nutren de evaluaciones y diagnósticos, considerando elementos como **el rendimiento laboral y la calidad de las relaciones** interpersonales, las cuales, de acuerdo con Hancoco Gomez et al. (2021), son esenciales para el logro de un ambiente de trabajo cooperativo y satisfactorio. En conjunto, todos estos elementos interactúan para influir en el clima organizacional y el desempeño de los empleados, convirtiéndose en un área clave de estudio para la administración moderna.

2.4 MARCO EMPRESARIAL

La investigación realizada tiene como objetivo general analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Muebles Elegancy, ubicada en la ciudad de Tuluá para el año 2025. Esta empresa, dedicada a la fabricación y comercialización de muebles, se ha destacado por su enfoque en ofrecer productos de alta calidad y un servicio al cliente personalizado. En este contexto, Muebles Elegancy ha demostrado su compromiso con la innovación y el bienestar de sus colaboradores, quienes desempeñan un papel clave para el éxito de la organización.

La historia de la empresa se ubica para el año 2017, donde el señor Cristian Camilo Vélez, hoy gerente general de la empresa Muebles Elegancy, decide iniciar sus actividades en el patio de casa, realizando restauraciones de muebles en las horas de la noche y los fines de semana, ya que para ese tiempo él se encontraba laborando en la empresa Mueblestilo, como tapicero en el área de producción. A partir de ese momento el señor Cristian Vélez con la colaboración de su esposa deciden poner en marcha ese emprendimiento. Para el año 2018 se empieza a ampliar la actividad económica ya la empresa pasa de solo restaurar muebles a fabricar base camas, y a contratar una persona para ser el encargado directamente de esta área. ya para el año 2019 se logra una consolidación de la empresa contando con 2 personas como tapiceros y la ampliación del lugar de trabajo, logrando empezar a fabricar diferentes productos como: salas, camas, cabeceros, sillas entre otros.

Para el año 2021 se realiza el registro ante las instituciones pertinentes como persona natural bajo el nombre de Muebles Elegancy. Posteriormente se inicia la ejecución de contratos para la fabricación de muebles al por mayor como proveedor de la empresa MUNDO MUEBLES en la ciudad de Buga, Valle, PUNTOMUEBLES, Cartago, Valle y ELECTROMUEBLES CIUDAD CARTAGO, Cartago, Valle. Así mismo sin dejar de lado las ventas directas a clientes al detal.

Así entonces la empresa se ha ido consolidando bajo el arduo trabajo de sus propietarios y el cumplimiento de los compromisos con sus clientes, ofreciendo un mejor servicio, estilo y calidad en los productos lo cual impulso el crecimiento de la

planta y las operaciones, lo cual hizo que ampliara la capacidad instalada del proceso productivo.

2.4.1 Perfiles

A continuación, se definen perfiles de los cargos dentro de la empresa, cada uno establece las responsabilidades, habilidades y formación necesarias para asegurar que los colaboradores desempeñen sus funciones de manera eficiente y alineada con los estándares de calidad y productividad de la empresa.

Tabla 4 Perfiles ocupacionales.

CARGO	OBJETIVO	EXPERIENCIA	EDUCACION
Tapicero	Realizar el montado de tela y acabados de los muebles garantizando la calidad, estética y comodidad de los productos de acuerdo con los estándares establecidos por la empresa	Dos años de experiencia en tapicería, preferiblemente en la industria del mueble	Técnico en tapicería o experiencia demostrable en el área
Corta tela	Cortar la tela y materiales necesarios para la elaboración del mueble según los diseños y especificaciones técnicas	Un año de experiencia en corte de telas en la industria textil o de muebles	Curso técnico en confección o manejo de herramientas de corte, experiencia demostrable en el área
Costurero(a)	Confeccionar y ensamblar textiles, asegurando la precisión y calidad de la costura	Un año de experiencia en costura industrial o artesanal	Técnico en confección o experiencia demostrable en el área
Esqueletero	Ensamblar y fabricar las estructuras de los muebles según las medidas y diseños	Dos años de experiencia en carpintería o fabricación de estructuras de muebles	Experiencia demostrable en el área
Administrador	Coordinar las operaciones administrativas, supervisar el equipo de trabajo y garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa	Dos años de experiencia en administración de empresas o supervisión de equipos	Profesional en administración de empresas o carreras afines
Gerente	Dirigir la empresa, diseñar estrategias de crecimiento y supervisar la gestión de todas las áreas para garantizar el cumplimiento	Tres años de experiencia en cargos gerenciales, preferiblemente en la industria del mueble	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines

CARGO	OBJETIVO	EXPERIENCIA	EDUCACION
	de las metas trazadas por la empresa		
Contador	Gestionar y supervisar las finanzas de la empresa, asegurando la correcta preparación de informes contables y cumplimiento de obligaciones fiscales	Dos años de experiencia como contador, preferiblemente en empresas pequeñas o medianas	Profesional en contaduría pública con tarjeta profesional
Vendedor	Ofrece atención personalizada al cliente, asesorándolo sobre los productos que se ajusten a sus necesidades y preferencias, logrando ventas efectivas y fidelización de clientes, garantizando un alto nivel de satisfacción contribuyendo al crecimiento y posicionamiento de la empresa	Experiencia de dos años en ventas, preferiblemente en el sector de los muebles	Estudios técnicos o superiores en áreas como ventas, marketing Bachiller completo

Tabla 4. (Continuación)

Fuente: Elaboración Propia

2.4.2 Tipos de contrato

Tabla 5 Tipos de contrato.

Cargo	Tipos de contrato
Tapicero	Contrato a término Fijo
Costurera	Contrato a término Fijo
Esqueletero	Contrato a término Fijo
Corta tela	Contrato a término Fijo
Administrativo	Contrato a término Fijo
Contador	Contrato a término Fijo
Gerente	Contrato a término Fijo
Vendedor	Contrato a término Fijo

Fuente: Elaboración Propia

2.4.3 Constitución jurídica

Área administrativa: administrador y contador

Área de producción: esqueleteria, tapizado, corte y costura

Muebles Elegancy es una empresa la cual se encuentra registrada en cámara y comercio como persona natural.

2.4.4 Estructura organizativa

Muebles Elegancy, cuenta con un equipo de 6 trabajadores, quienes prestan sus servicios de lunes a sábado en una jornada diurna distribuida de la siguiente manera

Lunes a viernes

7:30 am a 12:00 m

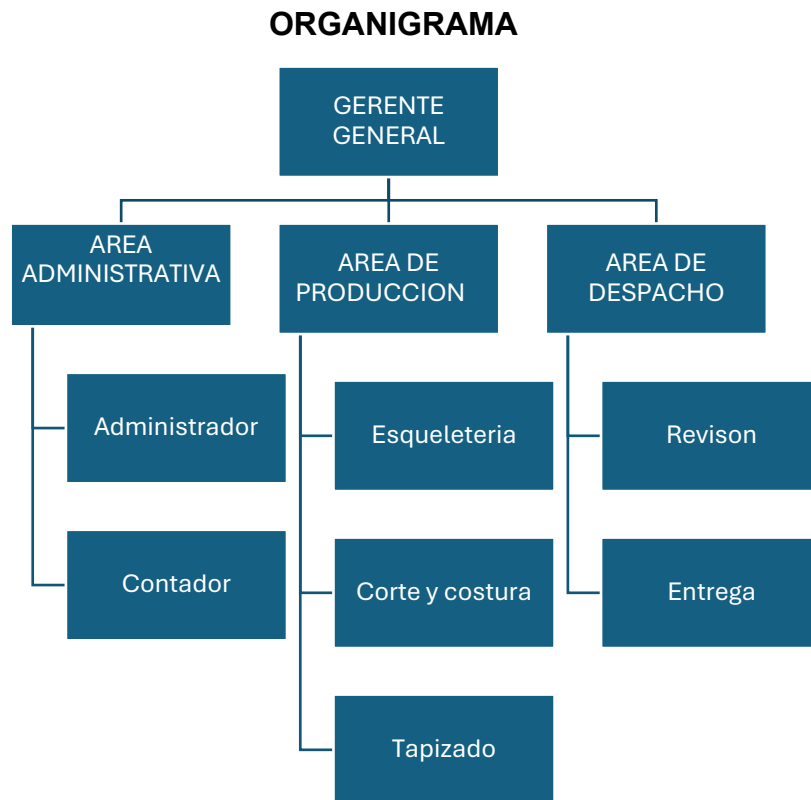
2:00 pm a 6:30 pm

Sábado

7:30 a 4:00 pm

A continuación, se presenta el organigrama actual de Muebles Elegancy

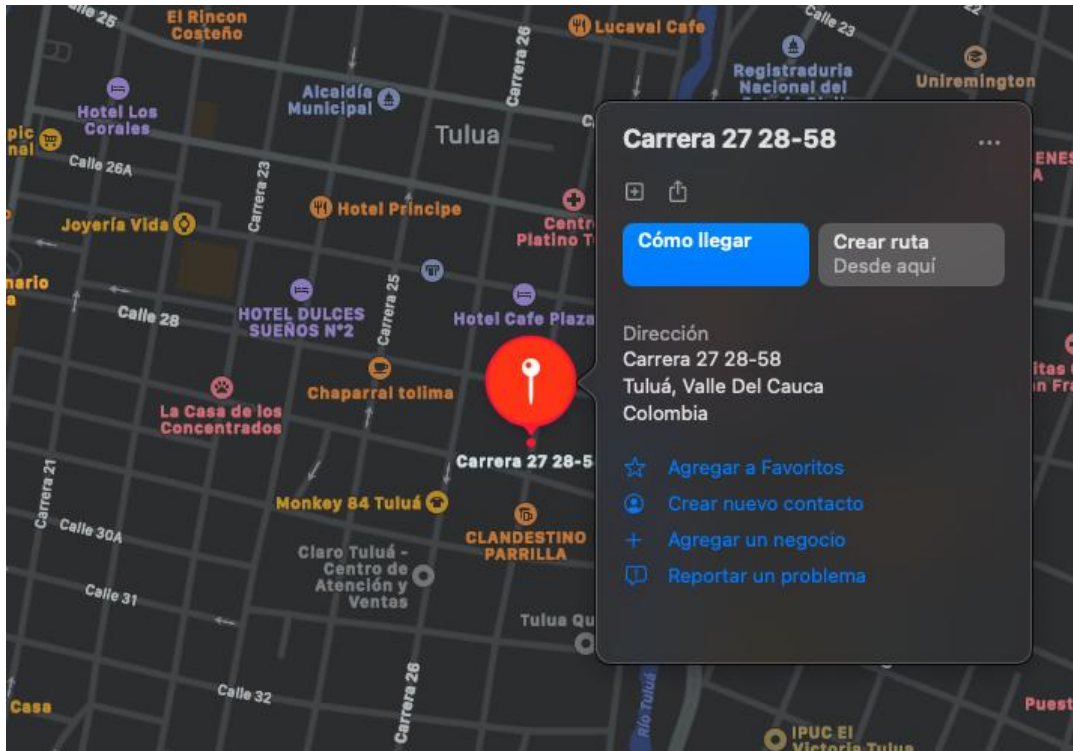
Ilustración 3 Organigrama.



Fuente: Gerente Cristian Vélez

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Ilustración 4 Ubicación geográfica.



Fuente: Google Maps

La empresa MUEBLES ELEGANCY, actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá Valle, Colombia, en la carrera 27 # 28 – 58, Centro.

2.4.5 Clientes

Actualmente Mubles Elegancy, cuenta con 3 clientes para compras al por mayor los cuales son MUNDO MUEBLES, Buga Valle, PUNTO MUEBLES, Roldanillo, Valle y ELECTRO MUEBLES CIUDAD CARTAGO, Cartago valle. La empresa actualmente en la ciudad de Tuluá no cuenta con clientes de ventas al por mayor, solo cuenta con clientes de venta directa o al detal, los que están conformados por diferentes personas habitantes en la ciudad de ubicación de la empresa

Los clientes de Mubles Elegancy catalogados como mayoristas son

- Mundos muebles:

Ubicación: Guadalajara de Buga

Comportamiento de compra: compras en grandes cantidades, ya que solo se dedican a la comercialización de estos productos

Frecuencia de compra: semanal

Preferencias: buscan productos de alta calidad, con una vida útil razonable, con estilo, personalización.

- Puntos muebles:

Ubicación: Roldanillo Valle

Comportamiento de compra: compras en pequeñas cantidades, dedicados solo a la comercialización de estos productos

Frecuencia de compra: su frecuencia de compra varia, según las necesidades que presentes sus clientes o la misma empresa

Preferencias: prefieren productos un poco más económicos y pequeños

- Electro muebles ciudad Cartago:

Ubicación: Cartago Valle

Comportamiento de compra: sus compras son en grandes cantidades, ya que se dedican a la comercialización de muebles

Frecuencia de compra: sus compras son semanales

Preferencias: buscan productos de alta calidad, diseño y confort

- Portafolio de productos:

Muebles Elegancy le brinda al cliente la oportunidad de diseñar el producto que desea, además brinda a sus clientes asesoría personalizada sobre calidad, cuidado, diseños, texturas y garantías, ofreciéndole al cliente la opción de visitar sus instalaciones o si desea que la empresa lo visite.

El cliente tiene la oportunidad de escoger como se le fabrica el mueble en cuanto a diseño, estilo, medidas, color, tipos de tela y calidad en materiales.

Productos:

- Sofás
- Salas
- Sillas
- Camas
- Bastidores
- Comedores

Ilustración 5 Muestra salas.



Ilustración 6 Muestra sillas.



Ilustración 7 Muestra Sofá.



Ilustración 8 Muestra comedores.



Ilustración 9 Muestra camas.



2.4.6 Direccionamiento estratégico

2.4.6.1 Misión

Garantizar la fabricación, restauración y comercialización de muebles de excelente calidad laborando con honestidad y eficacia, mediante la innovación, disciplina y responsabilidad, asegurando con ello el liderazgo de las empresas en el sector.

2.4.6.2 Visión

Muebles Elegancy, para el año 2025, se constituirá como empresa líder en la fabricación, restauración y comercialización de muebles en Tuluá Valle, trabajando con calidad, creatividad y eficiencia, comprometida con la excelencia, honestidad y eficacia.

2.4.6.3 Valores corporativos

- Honestidad
- Responsabilidad
- Espíritu de innovación
- Ética profesional

- Compromiso
- Integridad

2.5 MARCO LEGAL

En Colombia, el clima organizacional se ve influenciado por una serie de normas y leyes, las cuales rigen los derechos laborales, las condiciones de trabajo y la relación entre colaboradores y empleadores

A continuación, se realiza una compilación de las normas que rigen el clima organizacional en Colombia.

Tabla 6 Marco legal.

LEY	DESCRIPCION	RELACION CON EL PROYECTO
Ley 142 de 1950 – código sustantivo del trabajo (CST)	Regula todos los aspectos relacionados con la relación laboral en Colombia, incluyendo contrataciones, condiciones de trabajo, derechos y deberes de empleadores y empleados.	Asegura un ambiente laboral agradable para Muebles Elegancy, promoviendo el bienestar de los colaboradores, teniendo en cuenta que los trabajadores suelen rendir mejor cuando sus derechos son respetados
Ley 1010 de 2006 – Acoso laboral	Busca prevenir, sancionar y erradicar el acoso laboral.	Promueve un entorno laboral respetuoso y libre de acoso, impactando positivamente el ambiente laboral, mejorando la productividad de los colaboradores de Muebles Elegancy
Ley 1429 de 2010 - formalización laboral	Regula la formalización laboral en Colombia, promoviendo a la inclusión de trabajadores en el sistema de seguridad social y el establecimiento de ambientes laborales forales.	Garantiza la estabilidad laboral para Muebles Elegancy, promoviendo un ambiente de trabajo formal, con mayor compromiso por parte de los colaboradores.
Resolución 0312 de 2019 - condiciones mínimas de	Establece los requisitos para la seguridad y salud en el trabajo, que	Aporta a Muebles Elegancy información que permite mejorar la

seguridad y salud en el trabajo	garantice un ambiente de trabajo seguro	seguridad laboral, reduciendo accidente y creando un ambiente de trabajo seguro para los colaboradores mejorando el enfoque y la eficiencia de estos
Ley 1778 de 2016 – sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Establece la obligación de las empresas de implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	La implementación de medidas de seguridad y salud en el trabajo, fortalece el ambiente de trabajo y garantiza a Muebles Elegancy la protección de los colaboradores.

Tabla 6. (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de enfoque mixto-descriptivo, que combina matrices, comparación de grupos y respaldo teórico.

3.1.1 Descriptivo

La investigación es descriptiva por que busca analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Muebles Elegancy, abordando características del clima como (la comunicación interna, el liderazgo, el ambiente de trabajo) y del desempeño laboral como (productividad, calidad de trabajo, satisfacción laboral).

Según Sampieri et al. (1997), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido análisis.

3.1.2 Mixto

Teniendo en cuenta que la empresa objeto de estudio solo cuenta con 6 colaboradores, se optó por un enfoque mixto, que combine el análisis cuantitativo y cualitativo básico. Según Hernández, Sampieri et al. (2014), este enfoque es adecuado cuando el tamaño de la muestra es reducido, y así mismo que pretende tener una comprensión profunda de los fenómenos en el contexto natural, más que la comprobación estadística.

De esta manera, se pretende identificar a través de la interpretación de los resultados del instrumento adaptado de Solano Reátegui (2017), las comparaciones entre cada uno de los grupos con respaldo teórico, teniendo en cuenta cuales dimensiones o variables del clima organizacional tiene mayor incidencia en el desempeño laboral dentro de la empresa Muebles Elegancy. Permitiendo así describir tanto las percepciones del personal, como la relación con teorías del comportamiento organizacional que explican cómo influye el entorno interno en la productividad y compromiso de los colaboradores.

3.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología por utilizar en el presente trabajo de investigación es deductiva.

- Deductivo: dado que en la investigación se parten de teorías y principios generales sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, para luego realizar un análisis de como estas dos variables se pueden aplicar a la realidad de la empresa Muebles Elegancy, pudiendo establecer relaciones entre ellas, partiendo de observaciones y evidencias específicas lo cual permitirá confirmar o refutar la hipótesis planteada.

Según Méndez Álvarez (2011), el método deductivo es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades contenida explícitamente en la situación general.

Esta metodología se fundamenta en tres pilares:

a) Enfoque de estudio de caso (Yin, 2018)

Como la empresa es pequeña (N=6), el objetivo no es hacer inferencias estadísticas, sino comprender a profundidad la dinámica interna.

En un caso único, se prioriza la validez descriptiva y explicativa sobre la generalización.

b) Análisis comparativo y de co-ocurrencias

Proviene del enfoque cuali-cuantitativo exploratorio (Ragin, 2008), que busca patrones de coincidencia entre variables en muestras pequeñas.

El uso del semáforo y de la matriz integrada permite visualizar esas relaciones.

c) Triangulación con teoría

El contraste con teorías clásicas (Herzberg, Vroom, Chiavenato, Robbins) garantiza que los hallazgos no dependan solo de los datos, sino que estén respaldados conceptualmente.

3.3 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN

Las fuentes utilizadas en el presente trabajo de investigación, son de gran importancia porque permiten ampliar la información y abordar más alternativas sobre las causas y efectos de la relación entre las variables clima y desempeño laboral del personal de la empresa Muebles Elegancy.

3.3.1 Fuentes de información

- Fuente primaria: Según Méndez Álvarez (2011), las fuentes primarias se refieren a la información recogida directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes. Estas fuentes son fundamentales para el análisis directo del clima organizacional de la empresa Muebles Elegancy, ya que ayudara a obtener datos más específicos y detallados sobre la percepción de los colaboradores.
- Fuente secundaria: Según Soberón (2009), son todas aquellas informaciones recolectadas por otros autores, artículos, informes o libros previamente estudiados y organizados que complementan la información primaria.

3.3.2 Técnicas de recolección

Las técnicas de recolección de la información a utilizar en la presente investigación de enfoque mixto.

- Cualitativas: Entrevistas, observación directa, escalas de evaluación de desempeño, revisión documental. Que permitirán explorar de manera profunda las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, facilitando el análisis de las interacciones dentro del ambiente laboral, conociendo las políticas internas de la empresa que pueden influir en el clima organizacional.
- Cuantitativas: Encuestas, revisión de documentos internos. con el fin de obtener datos cuantificables sobre el clima organizacional y el desempeño, así mismo conocer reportes de productividad y evaluaciones de desempeño, que permitan completar la información recolectada.

3.3.3 Técnicas y fuentes de recolección de información

A continuación, se presentan las fuentes a utilizar en la presente investigación:

Tabla 7 Técnicas de recolección

Objetivo de la investigación	Fuente	Técnica implementada	Propósito	Actor/autor
Medir el clima organizacional y los factores que afectan el desempeño de los colaboradores en Muebles Elegancy	Primaria Secundaria	Cuestionarios de clima organizacional Entrevistas con colaboradores	Evaluar como perciben los colaboradores su entorno de trabajo, identificando factores en la satisfacción y rendimiento.	Colaboradores Autores del proyecto
Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy	Primaria Secundaria	Evaluaciones de desempeño Análisis de indicadores Observación de las actividades	Medir el rendimiento de los colaboradores, evaluando su contribución con el objetivo de la empresa	Colaboradores Gerente Autores del proyecto
Identificar las variables de clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la	Primaria Secundaria	Encuesta estructurada (cuestionario de clima organizacional). Entrevistas a jefes y colaboradores	Reconocer las variables del clima organizacional que generan un impacto positivo o negativo en el desempeño de los colaboradores	Colaboradores Gerente Autores del proyecto

empresa Muebles Elegancy		Observación directa		
Proponer un plan de acción de acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación a empresa Muebles Elegancy	Primaria	Resultados de las técnicas aplicadas	Generar recomendaciones y estrategias basadas en los hallazgos.	Autores del proyecto

Tabla 7. (Continuación)

Fuente: Elaboración Propia

3.4 HIPÓTESIS INICIALES DE INVESTIGACIÓN

Las hipótesis iniciales del presente trabajo de investigación son formuladas con el fin de explorar la relación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Muebles Elegancy. Estableciendo diferentes hipótesis que aborden las posibles relaciones entre estas variables.

3.4.1 Hipótesis positiva

Al contar con una buena calidad en el clima organizacional en Muebles Elegancy, el rendimiento laboral de los colaboradores se incrementará. Un ambiente de trabajo que cuenta con una buena comunicación interna, liderazgo efectivo, se relaciona de manera positiva en el desempeño, incrementado la productividad, calidad de trabajo y la satisfacción de los colaboradores

3.4.2 Hipótesis nula

No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Muebles Elegancy, por lo que las condicione del clima organizacional no afectan directamente la productividad, calidad de trabajo ni la satisfacción laboral.

Estas hipótesis se someterán a un análisis estadístico que permite verificar cuál de ellas es más consistente con los datos obtenidos durante la investigación, por lo que se utilizarán herramientas como encuestas, entrevistas y análisis de documentos internos que permitan la evaluación de la relación de estas variables.

3.4.3 Variables de la investigación

En el presente trabajo, se identifican variables que son objeto de análisis y medición.

- I. **Variable independiente:** en la presente investigación la variable independiente es el **clima organizacional**, el cual se evalúa en términos de factores como lo son el liderazgo y el ambiente laboral de la empresa Muebles Elegancy, con el fin de poder evaluar el desempeño laboral.
- II. **Variable dependiente:** la variable dependiente del presente trabajo es el **desempeño laboral**, el cual se analiza teniendo en cuenta indicadores como, la calidad de trabajo, y la satisfacción de los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy, con el fin de verificar como estos indicadores se ven afectados por el clima organizacional de la empresa.
- III. **Variables intervinientes:** en este estudio las variables intervinientes que pueden influir en la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral son la motivación, el nivel educativo, la experiencia laboral, ya que son variables que no se pueden manipular directamente pero que su influencia es tomada en cuenta al momento de analizar los resultados.

Tabla 8 Variables de la investigación.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Escala de Medición
Clima organizacional	El concepto de clima organizacional se proyecta actualmente desde diversas dimensiones y enfoques, entre ellos el liderazgo, las creencias y la comunicación. Por otro lado, se entiende como el conjunto de normas, valores, formas de pensar, actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. (Gaspar Berbel, 2011)	La investigación se desarrollará con base a una encuesta aplicada a los colaboradores de Muebles Elegancy	Estructura	Nunca = Muy inadecuado (1)
			Comportamiento Organizacional	Casi nunca = Inadecuado (2)
			Relaciones Interpersonales	A veces = Regular (3)
Desempeño Laboral	El desempeño laboral es el rendimiento y productividad que demuestra el colaborador haciendo	Para la evaluación de desempeño laboral será necesario	Conocimiento del trabajo	Casi siempre= Adecuado (4)
			Capacidad de análisis y en	Siempre= Muy Adecuado (5)

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Escala de Medición
	uso de sus habilidades, destacando que la personalidad no mide el desempeño en las funciones de un colaborador, si no la capacidad de adaptación de las mismas. (Gaspar Berbel, 2011)	contar con los datos asertivos recolectados por los colaboradores de Muebles Elegancy	toma de decisiones	A veces = Regular... (3)
			Actitud y compromiso	Casi siempre= Alto. (4) Siempre= Muy Alto... (5)

Tabla 8. (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

3.5 POBLACION Y MUESTRA

El universo del estudio para el presente proyecto de investigación, son los trabajadores de la empresa Muebles Elegancy, y la población a encuestar son los 6 colaboradores incluido el gerente de la empresa.

3.6 INSTRUMENTO

Para recolectar la información sobre el análisis de clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Muebles Elegancy, se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario adaptado de Solano Reátegui (2017), este cuestionario permite evaluar la variable clima organizacional en sus diferentes dimensiones, como la estructura, las relaciones interpersonales y el comportamiento, ahora bien, para el análisis del desempeño laboral se considerarán dimensiones como el conocimiento del trabajo, la capacidad y análisis en la toma de decisiones, la actitud frente a las funciones asignadas y el compromiso con la organización. Cabe mencionar que las técnicas utilizadas permitirán el desarrollo de los objetivos planteados en la presente investigación.

3.7 PLAN DE ANALISIS

Tras la información obtenida, se procederá a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos; las cuales serán incorporados y sistematizados en hojas de cálculo de Excel, con esta base, se realizarán los cruces necesarios que consideren las hipótesis iniciales, aplicando cálculos porcentuales, y un ordenamiento de mayor a menor. Así mismo se emplearán indicadores estadísticos que serán presentados en forma de tablas y/o gráficos, acompañados de la respectiva interpretación que permita comprender los hallazgos de manera clara y objetiva.

4 RESULTADOS

4.1 Análisis del clima organizacional

Dando cumplimiento al objetivo número uno de la investigación el cual busca medir el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy, se aplica el instrumento de Solano Reátegui (2017), basado en la teoría de Gaspar Berbel (2011), que se enfoca en medir diversas dimensiones, analizando aspectos como la estructura, el comportamiento organizacional, y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy. (Ver anexo 3).

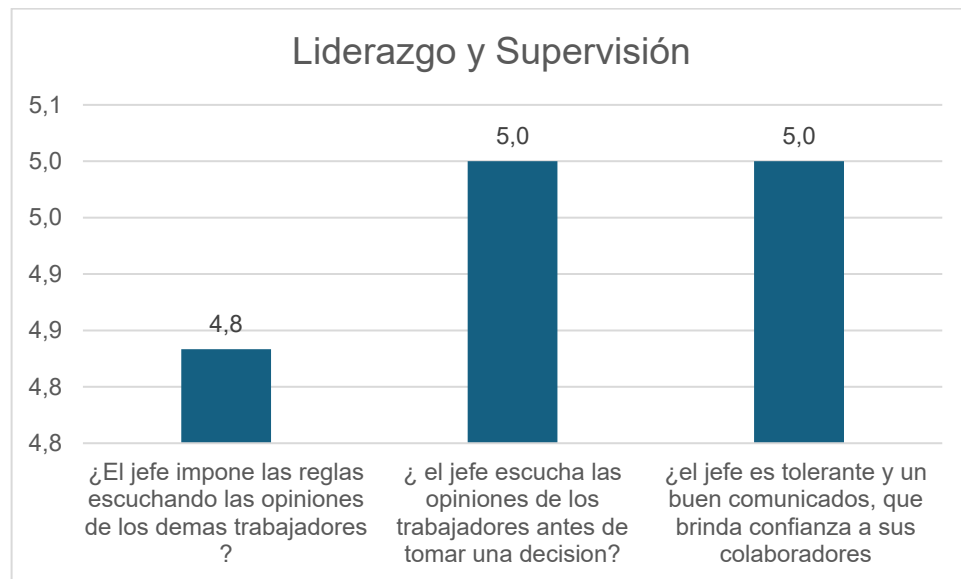
A continuación, se detallan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones:

4.1.1 Dimensión estructura

Esta dimensión evaluada dentro del diagnóstico del clima organizacional, la engloba indicadores como el estilo del liderazgo y las condiciones físicas y la estructura formal de la empresa, los cuales permiten identificar como se organizan y se gestionan los elementos básicos de la empresa.

4.1.1.1 Liderazgo y supervisión

Figura 1 Liderazgo y Supervisión.



Fuente: Elaboración propia

El indicador de liderazgo y supervisión presenta un nivel alto de aceptación de (4,9). Dado que los resultados evidencian que los colaboradores perciben a sus

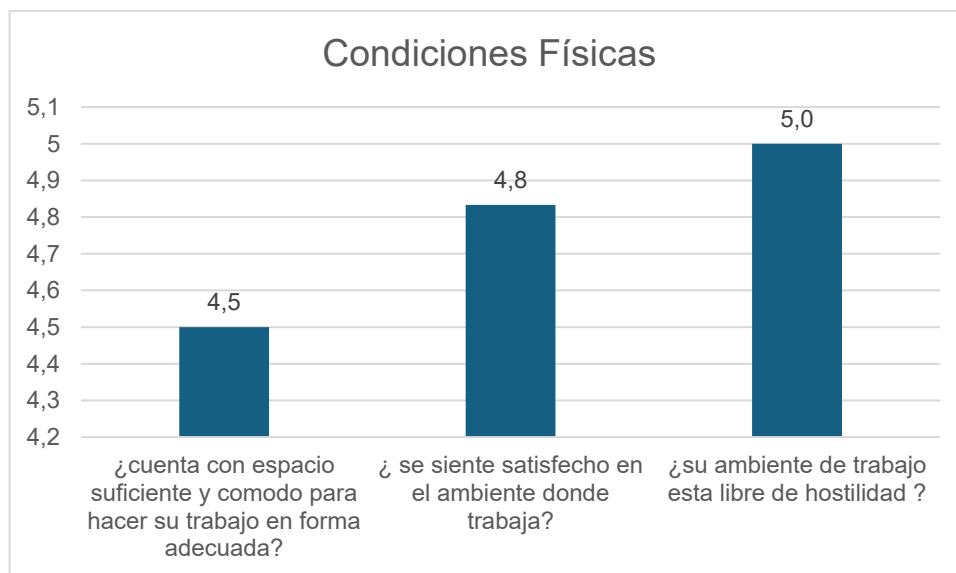
superiores como líderes que escuchan sus opiniones antes de la toma de decisiones (5,0), que imponen las reglas teniendo en cuenta las opiniones de los demás trabajadores (4,83), mostrando tolerancia y estableciendo relaciones mediante una comunicación efectiva, estos hallazgos constituyen una fortaleza organizacional, en la medida que inciden positivamente en la motivación de sus trabajadores, favoreciendo la cohesión interna y aportando al incremento en la productividad.

Según Torres Mojica (2020), no existe una definición universal de liderazgo ya que existen tantas definiciones como personas que han intentado dárselo, en el antiguo oriente representado por el libro “El arte de la guerra” por el legendario Sun Tzu (s. f.), se concluye que un líder debía tener como cualidades, sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina. Estas características siguen siendo vigentes en la actualidad, pues reflejan la importancia un liderazgo integral que no solo oriente a los colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, sino que también genere confianza, cohesión y un ambiente laboral positivo.

En este sentido los resultados evidencian que los estilos de liderazgo presentes en Muebles Elegancy se acercan a dichos atributos de un líder, lo cual refuerza su rol estratégico en la construcción de un ambiente laboral positivo.

4.1.1.2 Condiciones físicas

Figura 2 Condiciones físicas.



Fuente: Elaboración propia

El indicador de condiciones físicas presenta un nivel de aceptación promedio de (4,8), lo que refleja una percepción positiva de los colaboradores respecto al entorno de trabajo seguro (4,5), caracterizado por las condiciones que favorecen su

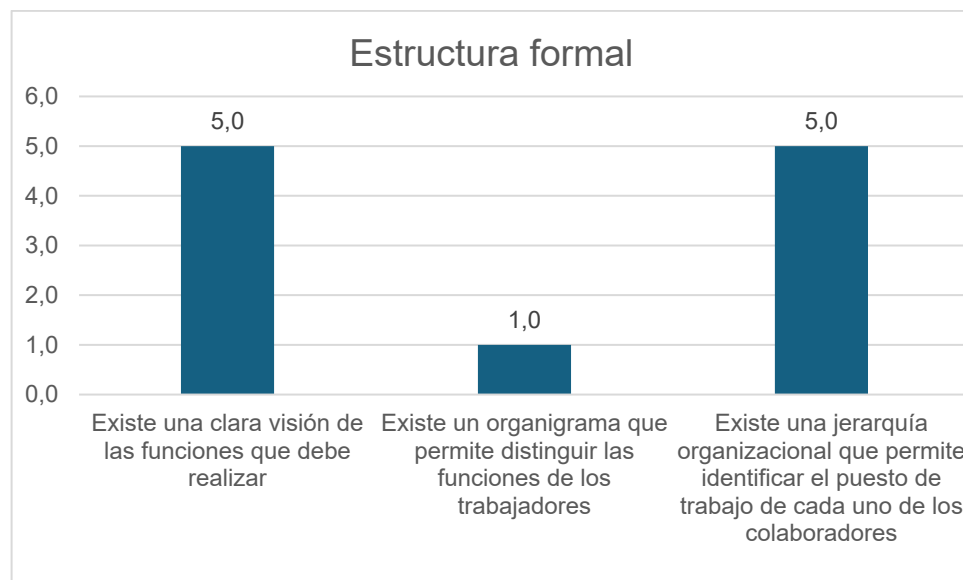
bienestar y satisfacción. Además, que se sienten satisfechos en el ambiente donde trabajan (4,8) y perciben su ambiente de trabajo libre de hostilidad (5,0). La percepción positiva frente a la ausencia de hostilidad y el nivel adecuado de satisfacción en el ambiente laboral constituyen un factor clave para el fortalecimiento del clima organizacional.

Desde la perspectiva de la Teoría de las necesidades Maslow (1943), disponer de un espacio físico, seguro y libre de hostilidad, responde a la satisfacción de necesidades básicas y de seguridad, fundamentales para que los trabajadores puedan alcanzar niveles superiores de motivación. Asimismo, según la Teoría de los dos factores de Herzberg citado por el autor Madero Gómez (2019), las condiciones físicas forman parte de los factores higiénicos que, aunque no generan motivación por sí mismos, si evitan la insatisfacción laboral, contribuyéndolo a mantener un ambiente favorable. En este sentido garantizar espacios adecuados no solo previene riesgos físicos y emocionales, sino que también potencia la productividad, disminuye el ausentismo y promueve un mayor compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Demostrando así que Muebles Elegancy ha logrado implementar prácticas que fortalecen el bienestar físico y emocional de sus colaboradores consolidando un entorno laboral seguro y propicio para el desarrollo organizacional.

4.1.1.3 Estructura formal

Figura 3 Estructura formal.



Fuente: Elaboración propia

En este indicador se observa que presenta un nivel de aceptación promedio de (3,7), lo que refleja una percepción mixta entre los colaboradores, que, aunque los colaboradores poseen claridad respecto a las funciones que deben desempeñar y reconocen la existencia de jerarquías organizacionales (5,0), se evidencian falencias en la definición y aplicación de un organigrama formal y de procedimientos estructurados (1,0).

La ausencia de un organigrama y de procedimientos estructurados puede generar confusión en los roles, duplicidad de actividades y dificultades en la coordinación interna, lo que impacta en los procesos de producción y en la eficiencia organizacional. Esta falta de formalización impide que los colaboradores tengan una visión clara de la cadena de mando y de los canales de comunicación, aumentando el riesgo de errores, retrasos en la ejecución de tareas y sobrecarga de funciones en determinados puestos. De acuerdo con Chiavenato (2004), contar con un organigrama y manuales de funciones claramente definidos permite optimizar los recursos, establecer responsabilidades y mejorar la productividad organizacional, además de fortalecer la autoridad formal, delimitar las áreas de control y de generar un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores, pues no solo constituye un requisito administrativo, sino que representan una estrategia esencial para garantizar la eficiencia de los procesos internos.

En este sentido, si bien Muebles Elegancy ha logrado transmitir claridad en las funciones de cada colaborador, resulta necesario fortalecer la formalización de la estructura a través de la implementación de un organigrama y procedimientos escritos. Para así facilitar la eficiencia, transparencia y reducción de posibles confusiones entre los colaboradores, consolidando así una estructura formal más sólida y coherente con las necesidades de la empresa.

La dimensión estructura permite concluir que Muebles Elegancy cuenta con dos fortalezas determinantes: una el estilo de liderazgo que promueve la participación y la comunicación efectiva, y las condiciones físicas adecuadas que favorecen al bienestar y satisfacción de los colaboradores (4,8).

Estos componentes permiten comprender de qué manera se organizan y gestionan los elementos básicos de la organización, así como un impacto en el bienestar de los colaboradores y en la eficiencia productiva. El indicador de liderazgo y supervisión presenta un alto nivel de aceptación (4,9), lo que evidencia que los colaboradores perciben a sus superiores como líderes participativos y abiertos a la comunicación, representando palancas estratégicas para afrontar los desafíos de desarrollo organizacional y para la consolidación de un clima organizacional positivo.

Sin embargo, la falta de formalización de la estructura organizacional se identifica como una debilidad crítica que puede comprometer la sostenibilidad y la eficiencia

a mediano y largo plazo. En consecuencia, resulta indispensable que la empresa priorice la formalización de su estructura interna, de manera que la claridad existente en la práctica se traduzca en documentos y procedimientos que fortalezcan la coordinación en los procesos productivos.

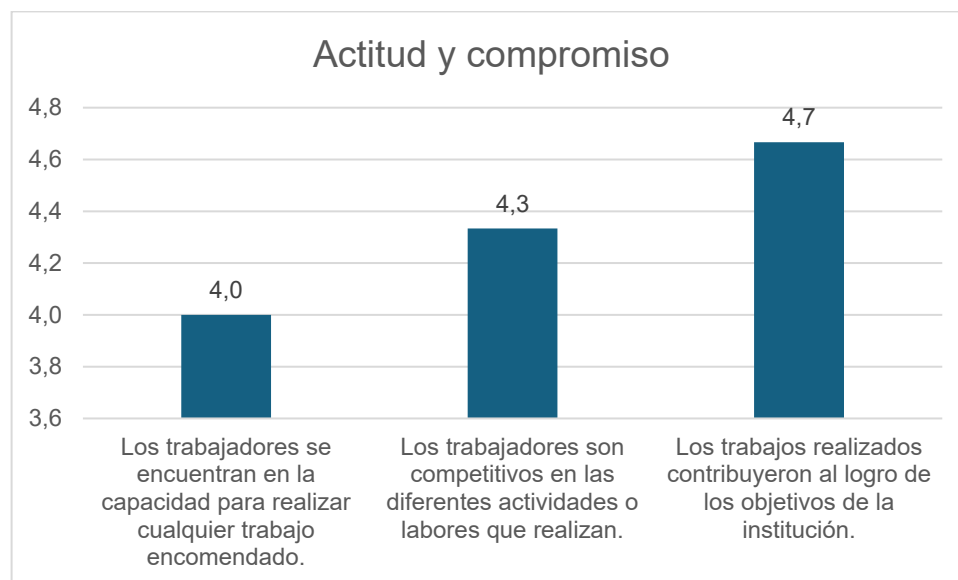
De esta manera, el análisis integral de la dimensión estructura evidencia que, aunque Muebles Elegancy presenta fortalezas notables en liderazgo y condiciones físicas con un promedio de (4,5) lo que lo clasifica como un nivel alto, persiste un área crítica de mejora en la formalización de la organización. Esto confirma que el panorama actual es positivo, pero requiere acciones estratégicas orientadas a institucionalizar la estructura y garantizar un crecimiento organizacional sostenible.

4.1.2 Comportamiento Organizacional

Esta dimensión evalúa indicadores como el nivel de compromiso, la actitud, motivaciones y expectativas de los colaboradores relacionándola con las tareas que deben realizar y las oportunidades de desarrollo que le brinda la empresa.

4.1.2.1 Actitud y compromiso

Figura 4 Comportamiento.



Fuente: Elaboración propia

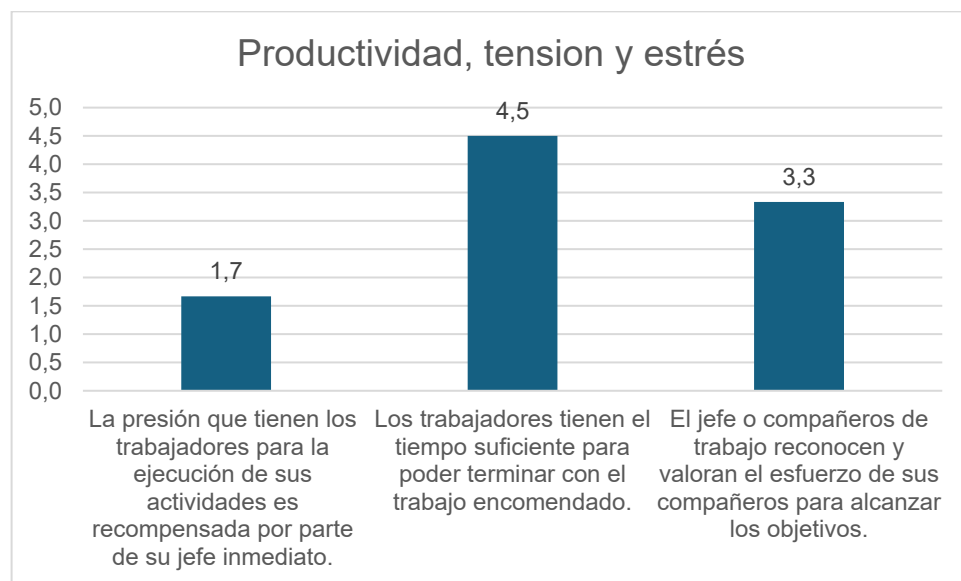
En este indicador se evidencia que los colaboradores de Muebles Elegancy presentan un alto nivel de compromiso y motivación frente a las labores asignadas con un promedio de (4,3). Los resultados reflejan que los trabajadores cuentan con la capacidad necesaria para cumplir con sus funciones (4,33), mostrando competitividad en las actividades realizadas y contribuyendo de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales (4,67). Estos puntajes permiten evidenciar

que los colaboradores cuentan con las competencias necesarias para el cumplimiento de sus funciones, mostrando compromiso y orientándose a los resultados esperados.

De acuerdo con Soto et al. (2021), en la teoría de motivación y el compromiso organizacional citados por Meyer y Allen (1991), se plantea que el compromiso de los colaboradores hacia una organización se manifiesta en tres dimensiones, afectivo, de continuidad y normativo. En este caso los hallazgos sugieren un predominio del compromiso afectivo ya que los trabajadores se pueden sentir identificados con la organización por su valores, objetivos y sentido de pertenencia. Los puntajes reflejados en los resultados indican que los trabajadores de Muebles Elegancy muestran un compromiso afectivo, ya que muestran disposición para cumplir con las funciones orientándose al logro. Esta situación fortalece su competitividad y contribuye de manera directa el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.1.2.2 Productividad tensión y estrés

Figura 5 Productividad, tensión y estrés.



Fuente: Elaboración propia

La evaluación de este indicador refleja, que a pesar de que algunos colaboradores perciben contar con el tiempo suficiente para realizar sus tareas (3,2), se cuenta con presión y a su vez con bajo reconociendo por parte de los jefes, limitando el rendimiento y aumentando el estrés de los colaboradores. Lo que refleja un resultado moderado con aspectos críticos a mejorar. Los colaboradores perciben que, aunque cuentan con el tiempo suficiente para terminar sus labores (4,5), existe poca valoración y reconocimiento de su esfuerzo por parte de jefes o compañeros

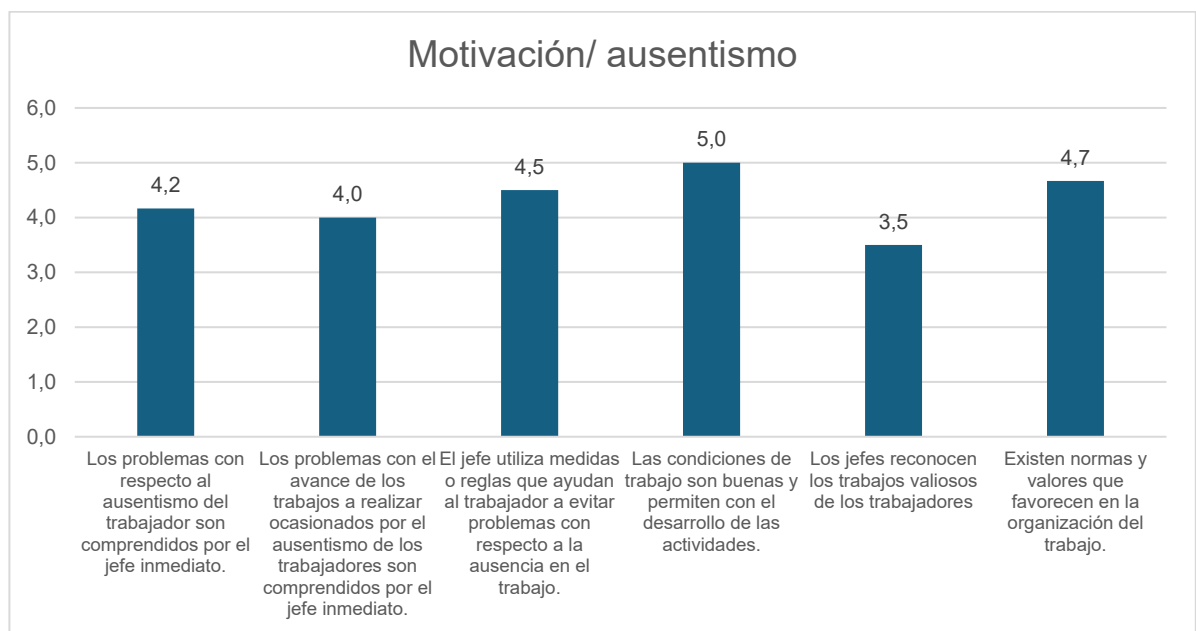
(3,33) y una baja percepción de recompensa frente a la presión laboral ejercida (1,67). Evidenciando que la presión constante, unida a la falta de reconocimiento limita el rendimiento y aumenta los niveles de estrés en los trabajadores.

En la teoría de los dos factores de Herzberg citados por Madero Gómez (2019), la falta de reconocimiento y la presión se ve relacionados con factores higiénicos negativos que suelen generar insatisfacción y estrés laboral. Así mismo el estudio realizado por Ganster y Rosen (2013), concluyen que el estrés sostenido impacta de manera negativa la productividad aumentando la rotación de personal.

En este sentido, aunque Muebles Elegancy ha logrado brindar a los trabajadores el tiempo necesario para cumplir con sus tareas, es importante fortalecer los mecanismos de reconocimiento y retroalimentación, así como gestionar la presión laboral de manera adecuada, esto permitirá reducir el impacto de estrés, aumentar la satisfacción de los colaboradores y consolidar un entorno más equilibrado y productivo.

4.1.2.3 Motivación y ausentismo

Figura 6 Motivación y Ausentismo.



Fuente: Elaboración Propia

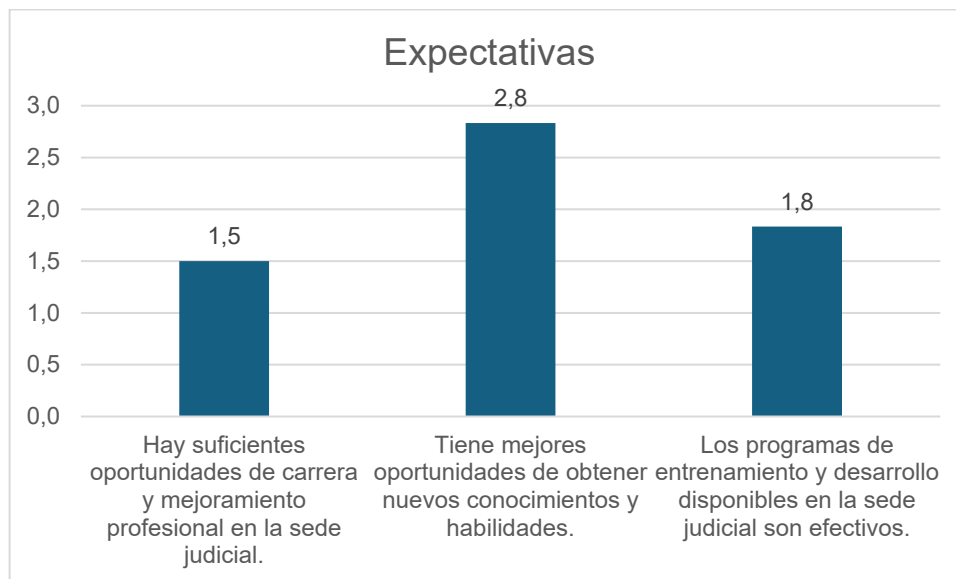
En el resultado de este indicador, se observa que, si bien la empresa ofrece condiciones laborales favorables y cuenta con normas claras que guían el desarrollo de las actividades (4,3), se evidencian puntos débiles en el reconocimiento de los logros alcanzados por los colaboradores. Asimismo, los jefes inmediatos muestran comprensión frente a los problemas con el ausentismo (4,16), y aplican medidas

preventivas para mitigar sus efectos (4,5), evitando que las ausencias impacten de manera significativa la productividad.

De acuerdo con Madero Gómez (2019), la Teoría de Motivación e higiene de Herzberg indica que los factores motivacionales como el reconocimiento, los logros y la responsabilidad son determinantes para incrementar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Asimismo, la teoría de la equidad de Adams (1963), resalta que los empleados comparan sus aportes y recompensas con la de sus compañeros. La ausencia de reconocimiento puede generar percepciones de inequidad. Impactando con el clima organizacional. En cuanto al ausentismo, los resultados muestran que los jefes inmediatos comprenden los problemas relacionados con la ausencia de trabajadores (4,16) y aplican medidas o reglas que ayudan a mitigar sus efectos (4,5) así evitando que las ausencias afecten significativamente la productividad. En este sentido, Muebles Elegancy ha consolidado un entorno estructurado y con normas claras que ayudan a gestionar el ausentismo, debe reforzar las prácticas de reconocimiento y premiación como una estrategia para incrementar la motivación, para así reducir el ausentismo y la desmotivación a largo plazo.

4.1.2.4 Expectativas

Figura 7 Expectativas.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación de este indicador presentan calificaciones bajas (2,1) lo que evidencia que los colaboradores perciben que la empresa no les brinda oportunidades de desarrollo profesional y capacitación, lo cual puede significar una debilidad ya que aumenta la desmotivación y rotación de personal. Los ítems “*mejor*”

valorados son las oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades (2,83), mientras que los aspectos con menor puntuación son las oportunidades de carrera y mejoramiento profesional (1,5) y la efectividad de los programas de entrenamiento y desarrollo (1,83). Este panorama evidencia que los trabajadores perciben limitadas posibilidades de crecimiento dentro de la organización, lo cual representa una debilidad crítica ya que puede afectar la motivación, la permanencia, y el compromiso con la empresa.

Según la teoría de las necesidades de McClelland (1961), la necesidad de logro impulsa a las personas a superarse y desarrollarse profesionalmente, si esta necesidad no se responde en la organizaciones se disminuye el compromiso aumentando la rotación del personal, así mismo la teoría de las expectativas de Vroom (1964), manifiestan que la motivación de las personas depende las expectativas, la instrumentalidad y la valencia, cuando en las organizaciones no existen planes de formación, la instrumentalidad y la valencia se ven bajas debilitando la motivación. En este sentido, la falta de programas efectivos de entrenamiento y de planes de carrera dentro de la empresa de Muebles Elegancy no solo limita el desarrollo de competencias, sino que también reduce el compromiso organizacional y aumenta el riesgo de pérdida de talento humano.

Por ende, la dimensión de comportamiento organizacional es un factor clave en el clima laboral, ya que permite comprender como los trabajadores se relaciona con sus actividades, con la empresa y sus superiores. A partir de la evaluación realizada, se identifican fortalezas significativas en productividad (4,5), compromiso (4,3) y motivación (4,4), los cuales evidencian un equipo humano capaz, participativo y orientado al logro de objetivos.

No obstante, también se detectan debilidades relevantes en el manejo de expectativas (2,1) y en los sistemas de reconocimiento dentro de la organización, lo que refleja carencias en la proyección profesional y en el estímulo a los logros obtenidos. Asimismo, la categoría de tensiones y estrés (3,2) muestra la necesidad de fortalecer la retroalimentación y el acompañamiento por parte de los jefes inmediatos.

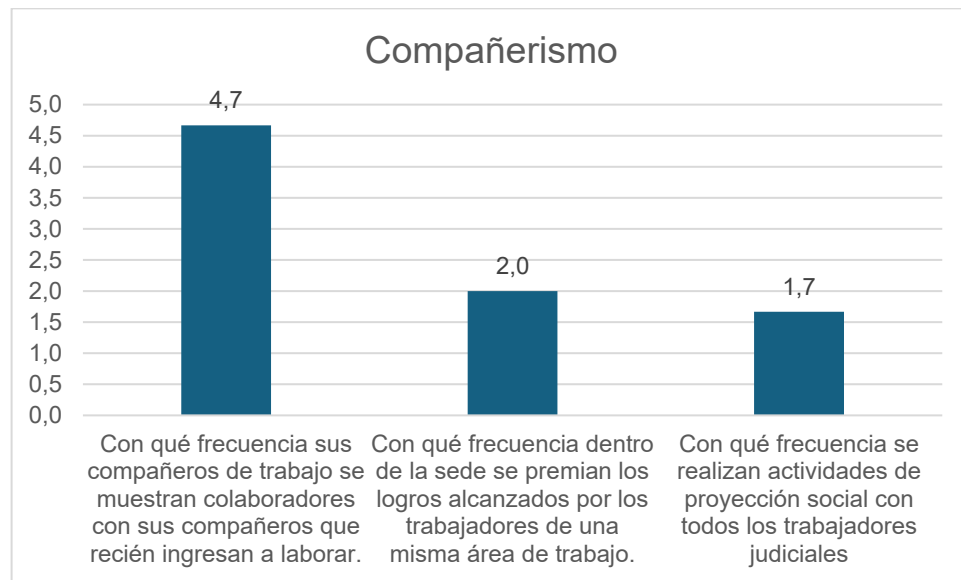
Por lo tanto, la dimensión representa un promedio de (3,8) lo que indica que, aunque Muebles Elegancy cuenta con bases sólidas en cuanto a motivación, compromiso y condiciones laborales, resulta indispensable implementar estrategias de reconocimiento, programas de capacitación y planes de desarrollo profesional, con el fin de potenciar y aumentar la satisfacción de los colaboradores y consolidar un clima organizacional más positivo y sostenible. Actualmente, Muebles Elegancy se encuentra en un nivel aceptable, aunque con amplias oportunidades de mejora.

4.1.3 Relaciones interpersonales

Esta dimensión se centra en evaluar la calidad en la relación de los colaboradores, la comunicación y a su vez como se gestionan los inconvenientes.

4.1.3.1 Compañerismo

Figura 8 Compañerismo.



Fuente: Elaboración propia

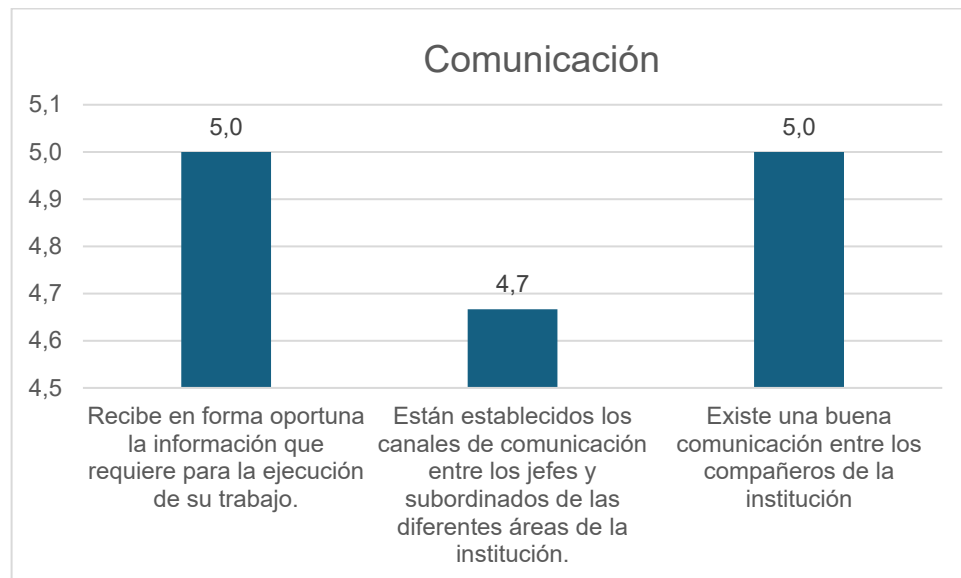
En este indicador se puede observar una debilidad significativa, dado que Muebles Elegancy no promueve con suficiente frecuencia actividades de integración entre los colaboradores. Si bien se percibe disposición al apoyo hacia quienes ingresan a laborar. La falta de reconocimientos a los logros colectivos y la ausencia de actividades de proyección social limitan la cohesión del grupo de trabajo. El promedio general de (2,8) refleja que, aunque existe disposición individual había la colaboración, la organización carece de mecanismos institucionales para fomentar la integración y cohesión del equipo.

Esta brecha es relevante pues dicha situación puede derivar en un bajo sentido de pertenencia y en la desmotivación del equipo. Según Chiavenato (2004), las relaciones interpersonales y el compañerismo son elementos esenciales para la construcción de un clima organizacional positivo, ya que influyen directamente en la motivación y la satisfacción laboral. De igual forma la teoría de Maslow (1943), plantea que la necesidad de pertenencia y de reconocimiento son fundamentales para que los trabajadores se sientan valorados y comprometidos con la organización. En este sentido Muebles Elegancy debe fortalecer el espíritu de

equipo con actividades que promuevan la colaboración para así potenciar la motivación organizacional.

4.1.3.2 Comunicación

Figura 9 Comunicación.



Fuente: Elaboración propia

El indicador de comunicación refleja una fortaleza dentro de la organización, ya que los colaboradores perciben que reciben de manera oportuna la información necesaria para el desarrollo de sus funciones, y existe una comunicación fluida entre compañeros y superiores (5,0). Esto permite una mejor coordinación de tareas, claridad de roles y confianza en el intercambio de información. Sin embargo, se identifica una ligera oportunidad de mejora en cuanto al establecimiento formal de los canales de comunicación entre jefes y colaboradores en las diferentes áreas. De acuerdo a Robbins y Judge (2009), la comunicación organizacional efectiva es un elemento esencial para la productividad, ya que permite alinear esfuerzo, reducir conflictos y fortalecer la cooperación en la organización. En este sentido Muebles Elegancy presenta una base sólida de comunicación interna que constituye una ventaja competitiva, pero debe reforzar la formalización de los canales para garantizar la eficiencia en los flujos de información.

4.1.3.3 Conflicto interpersonal

Figura 10 Conflicto personal.



Fuente: Elaboración propia

Este indicador refleja que existe una buena gestión de los conflictos por parte de los jefes (4,6), estando acompañados por la cooperación entre las diferentes áreas de la empresa, manteniendo relaciones laborales sólidas y una adecuada resolución de conflictos. Este desempeño indica que la organización cuenta con un ambiente laboral basado en la colaboración y la confianza, donde los conflictos no se perciben como una amenaza, sino como situaciones que pueden gestionarse de manera constructiva.

En la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (1934), citado por Esquivel (2024), las interacciones sociales, la comunicación efectiva y el apoyo mutuo dentro de las empresas son factores importantes en la productividad y la satisfacción de los colaboradores contribuyendo con los objetivos de la misma. Para la empresa Muebles Elegancy se evidencia un manejo positivo de conflicto interpersonal que favorece la cohesión y el logro de objetivos comunes. Sin embargo, debe trabajar en la formalización y aplicación sistemática de herramientas de resolución, de manera que la cooperación y el apoyo ya existentes se traduzcan en un proceso más estructurado y sostenible en el tiempo.

El análisis de la dimensión de relaciones interpersonales demuestra que Muebles Elegancy cuenta con un clima positivo, sustentado principalmente en la comunicación efectiva (4,9) y en la resolución adecuada de conflictos (4,6). Estos

aspectos reflejan la existencia de canales de información claros, oportunos y sobre todo funcionales. Sin embargo, el compañerismo es el aspecto más débil con un promedio de (2,8), se evidencia un contraste entre la colaboración hacia los nuevos integrantes (4,7) y la ausencia de reconocimiento formal (2,0), así como la escasa generación de actividades de integración (1,7), esta situación revela un vacío en la cohesión grupal en Muebles Elegancy, lo que puede repercutir en la motivación y en el sentido de pertenencia de los trabajadores.

La dimensión de relaciones interpersonales refleja un equilibrio entre fortalezas y debilidades, la comunicación y la gestión de conflictos garantizan la funcionalidad organizacional, el bajo nivel de compañerismo representa un reto que Muebles Elegancy debe atender mediante la implementación de estrategia de reconocimiento y motivación, con el fin de consolidar relaciones más sólidas y sostenibles alineadas con los objetivos organizacionales.

A continuación, se mostrará a nivel general cada una de las calificaciones

Bajo	(1 – 2.9)	
Regular	(3 – 3.9)	
Satisfactorio	(4 – 5)	

Tabla 9 Resultados Encuesta Clima Organizacional.

No.	ITEMS	PUNTUACIÓN	
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA			
Condiciones Físicas			
1	Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada	4,5	ALTO
2	Se siente satisfecho en el ambiente donde trabaja.	4,8	ALTO
3	Su ambiente de trabajo está libre de hostilidad.	5,0	ALTO
Calificación promedio Condiciones Físicas		4,8	ALTO
Liderazgo y Supervisión			
4	El jefe impone las reglas escuchando las opiniones de los demás trabajadores	4,8	ALTO
5	El jefe escucha las opiniones de los trabajadores antes de tomar una decisión	5,0	ALTO
6	El jefe es tolerante y un buen comunicador, que brinda confianza a sus trabajadores.	5,0	ALTO
Calificación promedio Liderazgo y Supervisión		4,9	ALTO
Estructura formal			
7	Existe una clara visión de las funciones que debe realizar.	5,0	ALTO
8	Existe un organigrama que permite distinguir las funciones de los trabajadores.	1,0	BAJO

No.	ITEMS	PUNTUACIÓN	
9	Existe una jerarquía organizacional que permite identificar el puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores, objeto en estudio	5,0	ALTO
Calificación promedio dirección		3,7	REGULAR
Promedio Dimensión Estructura		4,5	ALTO
DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
Productividad			
10	Los trabajadores aportan en el proceso de planificación y organización en las áreas de trabajo que desempeñan	4,5	ALTO
11	Los trabajadores aportan ideas para mejorar sus trabajos y así generar más productividad	4,7	ALTO
12	Los trabajadores se alientan a buscar nuevas formas de resolver los problemas que puede existir dentro de las actividades para mejorar la productividad	4,3	ALTO
Calificación promedio productividad		4,5	ALTO
Tensiones y estrés			
13	La presión que tienen los trabajadores para la ejecución de sus actividades es recompensada por parte de su jefe inmediato.	1,7	BAJO
14	Los trabajadores tienen el tiempo suficiente para poder terminar con el trabajo encomendado	4,5	ALTO
15	El jefe o compañeros de trabajo reconocen y valoran el esfuerzo de sus logros obtenidos.	3,3	REGULAR
Calificación promedio tensión y estrés		3,2	REGULAR
Actitud y compromiso			
16	Los trabajadores se encuentran en la capacidad para realizar cualquier trabajo encomendado.	4,0	ALTO
17	Los trabajadores son competitivos en las diferentes actividades o labores que realizan	4,3	ALTO
18	Los trabajos realizados contribuyeron al logro de los objetivos de la institución.	4,7	ALTO
Calificación promedio Aptitudes y actitudes		4,3	ALTO
Ausentismo			
19	Los problemas con respecto al ausentismo del trabajador son comprendidos por el jefe inmediato.	4,2	ALTO
20	Los problemas con el avance de los trabajos a realizar ocasionados por el ausentismo de los trabajadores son comprendidos por el jefe inmediato.	4,0	ALTO
21	El jefe utiliza medidas o reglas que ayudan al trabajador a evitar problemas con respecto a la ausencia de su trabajo.	4,5	ALTO
Calificación promedio Ausentismo		4,2	ALTO
Motivaciones			

No.	ITEMS	PUNTUACIÓN	
22	Las condiciones de trabajo son buenas que permite con el desarrollo de las actividades.	5,0	ALTO
23	Los jefes reconocen los trabajos valiosos de los trabajadores.	3,5	REGULAR
24	Existen normas y valores que favorecen en la organización del trabajo.	4,7	ALTO
Calificación promedio Motivaciones		4,4	ALTO
Expectativas			
25	Hay suficientes oportunidades de carrera y mejoramiento profesional en la sede judicial, objeto en estudio.	1,5	BAJO
26	Tienes mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.	2,8	BAJO
27	Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la sede judicial son efectivos	1,8	BAJO
Calificación promedio Expectativas		2,1	BAJO
Promedio Dimensión Comportamiento Organizacional		3,8	REGULAR
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES			
Comunicación			
28	Recibe en forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo.	5,0	ALTO
29	Están establecidos los canales de comunicación entre los jefes y subordinados de las diferentes áreas de la institución.	4,7	ALTO
30	Existe una buena comunicación entre los compañeros de la institución	5,0	ALTO
Calificación promedio Comunicación		4,9	ALTO
Compañerismo			
31	Con que frecuencia sus compañeros de trabajo se muestran colaboradores con sus compañeros que recién ingresan a laborar.	4,7	ALTO
32	Con que frecuencia dentro de la sede se premian los logros alcanzados por los trabajadores de una misma área de trabajo.	2,0	BAJO
33	Con que frecuencia se realizan actividades de proyección social con todos los trabajadores judiciales.	1,7	BAJO
Calificación promedio Compañerismo		2,8	BAJO
Conflicto interpersonal			
34	Los conflictos existentes entre las diferentes áreas o departamentos de la institución son evitados por los jefes de área.	4,7	ALTO

No.	ITEMS	PUNTUACIÓN	
35	Existe cooperación y el apoyo entre los servidores de las diferentes áreas o departamentos de la institución, objeto en investigación.	5,0	ALTO
36	Utilizan y analizan métodos sistemáticos para encontrar las soluciones a los diferentes problemas que pueden existir dentro de la institución.	4,0	ALTO
Calificación promedio Conflicto interpersonales o interdepartamentales		4,6	ALTO
Promedio Dimensión Relaciones Interpersonales		4,1	ALTO
RESULTADO GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL		4,1	ALTO

Tabla 9. (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

El clima organizacional evaluado refleja un resultado global de (4,1) sobre (5,0), indicando un nivel alto, por lo cual Muebles Elegancy cuenta con un entorno laboral favorable que fortalece la motivación, el compromiso y la productividad de sus colaboradores. Los hallazgos muestran un balance positivo en dimensiones clave como condiciones físicas, liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, aunque también se evidencian aspectos críticos que requieren atención prioritaria.

En términos de fortalezas se destacan las condiciones físicas, que garantizan ambientes cómodos, seguros y libres de hostilidad; el liderazgo participativo, que promueve confianza y comunicación efectiva; así como la cooperación interdepartamental y a la gestión adecuada de conflictos, factores que consolidan relaciones laborales sólidas y favorecen la productividad.

Por otra parte, se identifican debilidades relevantes que deben ser atendidas para asegurar la sostenibilidad del clima positivo. Entre ellas, la falta de un organigrama y procedimientos claramente estructurados, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y capacitación, el escaso reconocimiento a los logros individuales y colectivos y la baja frecuencia de actividades de integración que fortalezcan el sentido de pertenencia.

En conclusión, el análisis del clima organizacional en Muebles Elegancy se ubica en un nivel alto de aceptación; sin embargo, es indispensable fortalecer y diseñar estrategias orientadas a fortalecer el reconocimiento, ampliar los planes de formación y capacitación, formalizar la estructura organizacional y promover espacios de integración que refuercen el sentido de pertenencia y la cohesión grupal. Atender estas áreas permitirá no solo mantener la motivación y satisfacción actuales, sino también garantizar la sostenibilidad y la mejora continua en el ambiente laboral a largo plazo.

4.2 Evaluación de desempeño laboral

Después de darle respuesta al objetivo número uno, se pasa a evaluar el segundo objetivo de investigación el cual busca evaluar el desempeño laboral de la empresa Muebles Elegancy, este es un factor clave para el logro de la productividad, la satisfacción de los clientes y la sostenibilidad de la organización. Para Chiavenato (2009), el desempeño laboral no solo depende de habilidades técnicas de los trabajadores, sino también de las condiciones organizacionales, motivacionales y de liderazgo que se relacionan con la manera en el que se ejecutan las funciones.

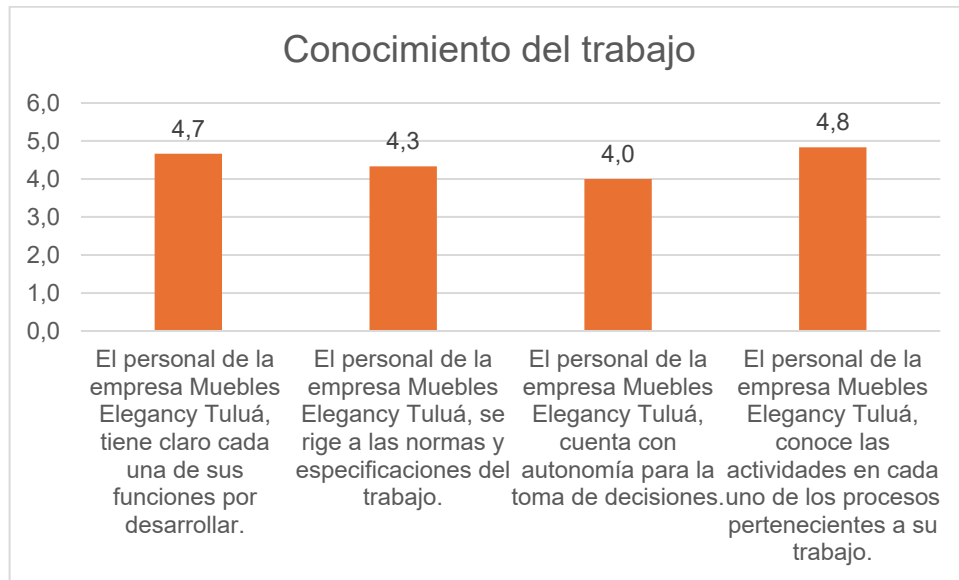
Al realizar la evaluación del desempeño laboral de la empresa Muebles Elegancy se podrá identificar el nivel de influencia entre productividad, compromiso, motivación y satisfacción laboral en relación con los objetivos de la empresa. Así mismo, ayuda a evidenciar los factores que limitan o potencian la eficiencia, contribuyendo a la formulación de estrategias de mejoren el desempeño. (Ver anexo 4)

4.2.1 Dimensión funciones

Esta dimensión se centra en identificar si el personal de Muebles Elegancy, tiene claro sus funciones, responsabilidades y tareas dentro de la organización. Asimismo, permite evaluar si los colaboradores reciben las órdenes precisas, si cuentan con lineamientos definidos para el desarrollo de su trabajo, capacidad de análisis en la toma de decisiones y si existe coherencia entre lo que se espera de cada cargo y lo efectivamente se realiza.

4.2.1.1 Conocimiento del trabajo

Figura 11 Conocimiento del trabajo.



Fuente: Elaboración propia

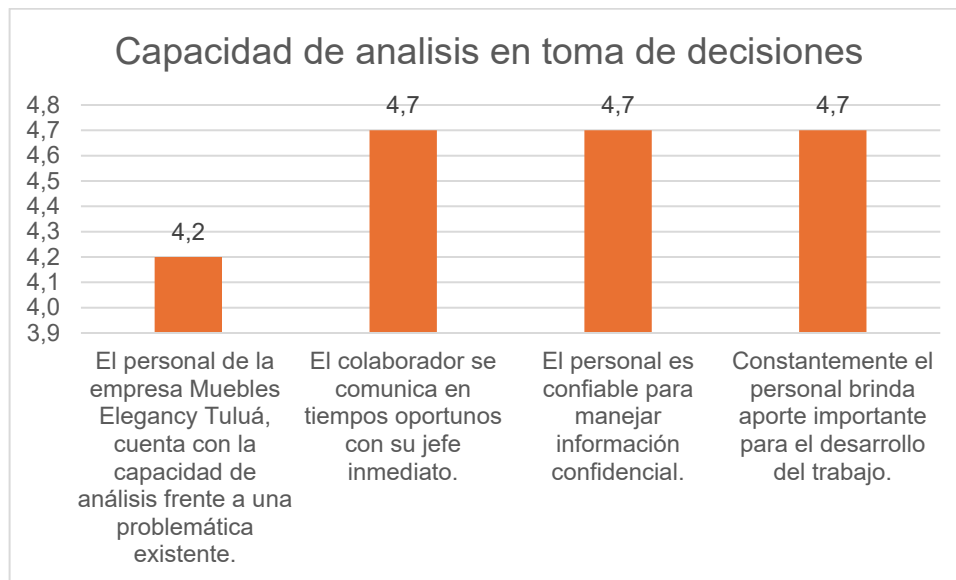
Con el fin de iniciar los análisis se partió por el indicador de conocimiento del trabajo en el cual el promedio obtenido (4,5), muestra que los colaboradores tienen clara las funciones y el rol que desempeñan en la organización, rigiéndose a las normas y a las especificaciones que este conlleva. Reflejando que la empresa cuenta con procesos de inducción adecuados que facilitan la integración del personal y que permite que cada trabajador pueda ejecutar sus tareas en orden y eficientemente.

Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral está fuertemente influenciado por la claridad de los roles y responsabilidades, ya que cuando el trabajador entiende los que se espera de él, puede orientar mejor sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Este resultado sugiere que la empresa Muebles Elegancy ha logrado establecer procesos de inducción funcionales que se traducen en un mejor orden interno, mayor coordinación y un mejor desempeño laboral.

4.2.1.2 Capacidad de análisis en toma de decisiones

Figura 12 Capacidad de análisis en toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia

El indicador capacidad de análisis (4,6), evidencia que los colaboradores tienen la capacidad de analizar los problemas que se pueden presentar (4,2) y así mismo comunicarlos adecuadamente, manejando bien la información, favoreciendo la resolución de conflictos (4,7) y la confianza en la dirección de la empresa, lo que demuestra que los colaboradores no solo cumplen sus funciones, sino que también aportan en la construcción de soluciones de problema (4,7). Según Robbins y Judge (2009), las competencias relacionadas con la comunicación efectiva y la resolución de problemas son importantes para fortalecer la toma de decisiones colectivas garantizando un desempeño laboral efectivo.

El resultado de este indicador, además, muestra que los colaboradores no se limitan solamente a llevar a cabo tareas operativas, sino que también tienen la disposición para participar en la mejora continua, siendo puntos clave para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

En general la dimensión funciones obtuvo una calificación global de (4,5), reflejando que los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy tienen clara cada una de las tareas a realizar, así como la capacidad de analizar problemas, contando con una participación activa en la toma de decisiones. Asimismo, los resultados reflejan que la empresa cuenta con procesos de inducción adecuados, los cuales les permiten a los trabajadores integrarse de manera efectiva y llevar a cabo sus labores con orden y eficiencia, con autonomía y proactividad en la resolución de conflictos.

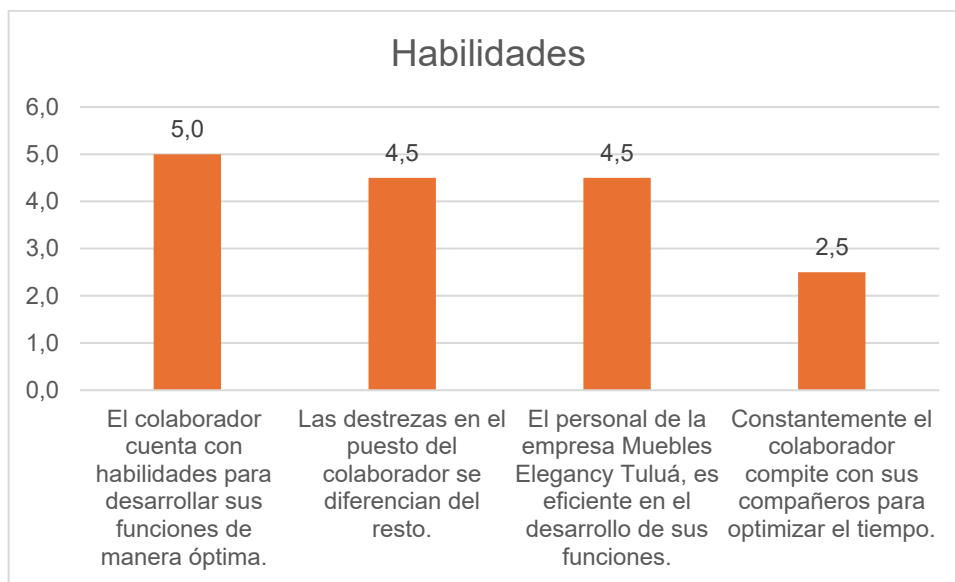
Teniendo en cuenta el punto de vista de los autores que refuerzan este resultado podemos relacionar la teoría del desempeño laboral de Chiavenato (2000), que propone que el rendimiento de los colaboradores está definido tanto por la competencia técnica, como por la motivación y el ambiente en el que labora, en este sentido se puede observar que en Muebles Elegancy, existe un equilibrio entre estas variables, teniendo en cuenta la disposición de los colaboradores para aportar soluciones.

4.2.2 Dimensión comportamiento

Esta dimensión evalúa de manera integral las actitudes y conductas de los colaboradores frente a su entorno laboral, analizando variables como habilidades individuales y colectivas, la satisfacción laboral. Estas variables son fundamentales porque permiten determinar el nivel de compromiso, motivación y productividad de los trabajadores de la empresa Muebles Elegancy.

4.2.2.1 Habilidades

Figura 13 Habilidades.



Fuente: Elaboración propia

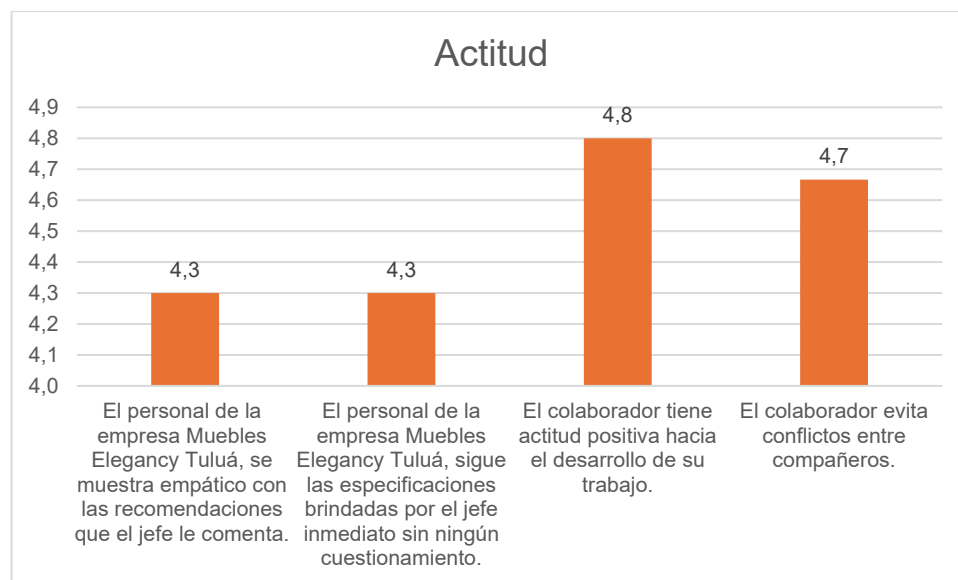
Este indicador hace referencias a las aptitudes y destrezas que poseen colaboradores, como las capacidades naturales o adquiridas que pueden perfeccionarse con la práctica y la experiencia, en Muebles Elegancy los resultados de este indicador muestran que los colaboradores cuentan con un nivel alto de competencias (4,1), que permiten tener un desempeño eficiente en la empresa, pero a su vez se puede ver la competencia entre compañeros, lo cual puede generar tensiones en el equipo de trabajo.

Este resultado es visto como una fortaleza para la empresa, ya que confirma que los colaboradores tienen capacidades que son necesarias para responder las demandas de los cargos. Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral depende de la combinación de destrezas técnicas, motivación y el medio en el que se desenvuelve.

Así mismo con este indicador se puede evidenciar una competencia entre los colaboradores para optimizar tiempos, lo que puede generar tensiones dentro del equipo. Según la teoría de la equidad de Adams (1963), esas comparaciones pueden afectar la percepción de justicia y reducir la motivación de los colaboradores, si ellos sienten que sus esfuerzos no son valorados de la misma manera por parte de la organización.

4.2.2.2 Actitud

Figura 14 Actitud.



Fuente: Elaboración propia

La actitud de las personas juega un papel importante en el desempeño laboral y por ende en la productividad de la empresa. En este indicador se puede observar una calificación satisfactoria (4,5), lo cual muestra que la empresa cuenta con un ambiente de trabajo saludables, ya que el personal se muestra empático cuando el jefe realizar recomendaciones (4,3), con actitud positiva (4,8) y respecto hacia los lineamientos impuestos por los jefes (4,3), ayudando a mantener un comportamiento positivo evitando los conflictos (4,7).

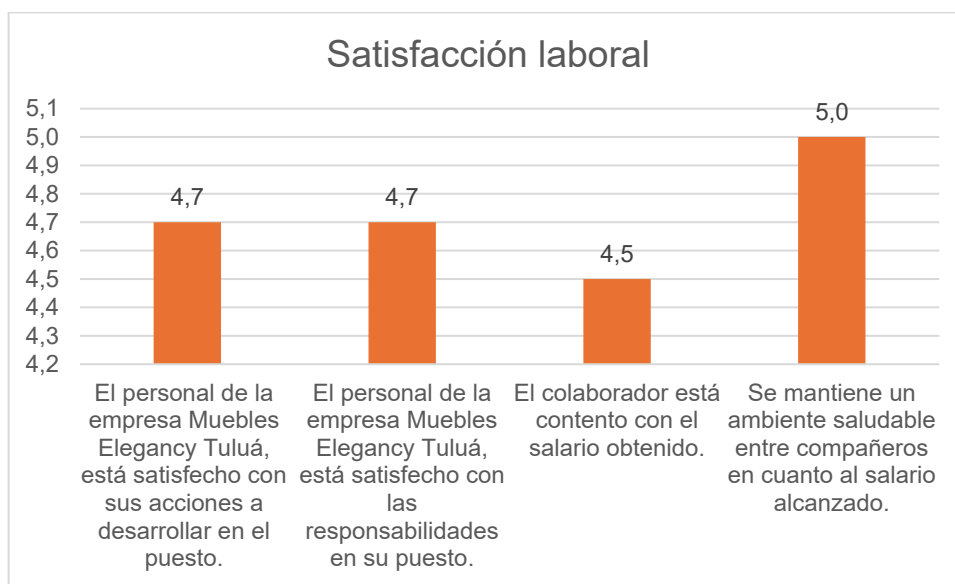
Para Madero Gómez (2019), en la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), se plantea que para que los colaboradores alcancen un desempeño mayor y

promuevan la satisfacción, se debe tener en cuenta el reconocimiento como factor motivacional. Por ende, la proactividad en los colaboradores de Muebles Elegancy puede interpretarse como una consecuencia de la motivación generada por un ambiente laboral que facilite la confianza y el respeto a las normas.

Este resultado refleja como la actitud y el comportamiento de los colaboradores se puede traducir en un mejor desempeño, contando con incentivos de motivación, que contribuyan al crecimiento de la productividad.

4.2.2.3 Satisfacción laboral

Figura 15 Satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia

Con la evaluación de este indicador se puede observar que los trabajadores de Muebles Elegancy se encuentran satisfechos con las acciones y responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo (4,7), contando con un ambiente laboral saludable en el cual se evidencia un excelente compañerismo (5,0), lo cual es importante ya que demuestra que la empresa no solo cumple con las necesidades básicas de remuneración sino que también promueve un entorno teniendo en cuenta el compromiso de los colaboradores.

Según Adams (1963), la percepción de justicia en las recompensas influye directamente en la motivación y el desempeño de los colaboradores, teniendo en cuenta los resultados de este indicador, el nivel de satisfacción de Muebles Elegancy es alto, lo cual demuestra que los trabajadores asocian el nivel de cumplimiento de sus funciones con el beneficio recibido en sus salarios y el ambiente de compañerismo lo que fortalece el desempeño.

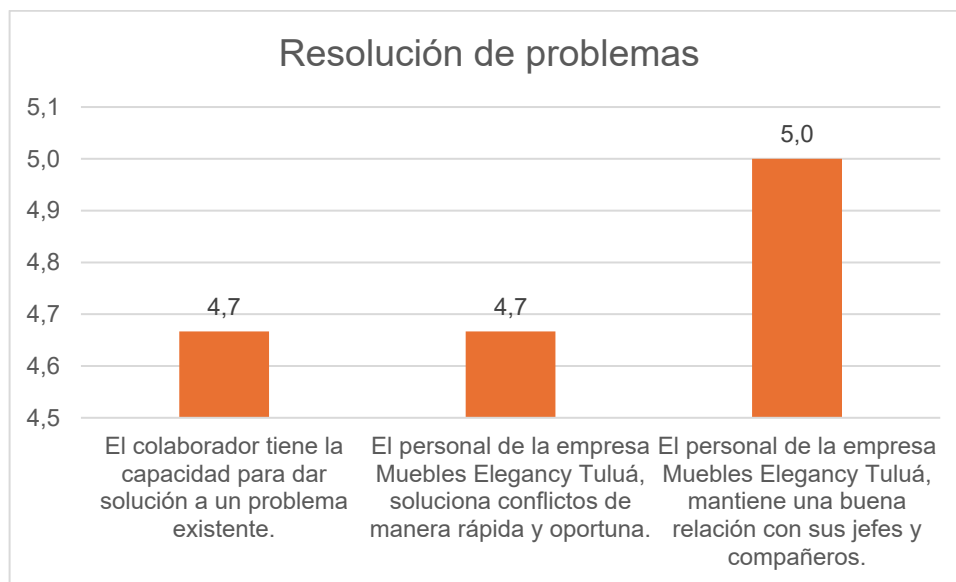
En general la dimensión de comportamiento obtuvo buenos resultados en cada uno de los indicadores que la conforman teniendo un promedio alto (4,7), dando como resultado que los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy cuentan con habilidades que les permite resolver problemas de manera óptima, actitudes y niveles de satisfacción que les ayudan a desarrollar eficientemente sus funciones. Así mismo los resultados demuestran que la empresa no solo cuenta con colaboradores comprometidos con el desarrollo de sus responsabilidades, sino también con la disposición, compromiso y la proactividad en su desempeño.

4.2.3 Dimensión de rendimiento

La dimensión de rendimiento permite evaluar el desempeño de los colaboradores de Muebles Elegancy mediante variables tales como la resolución de problemas, el ausentismo, la puntualidad, el compromiso laboral y el trabajo en equipo, permitiendo identificar la eficiencia individual y colectiva.

4.2.3.1 Resolución de problemas

Figura 16 Resolución de problemas.



Fuente: Elaboración propia

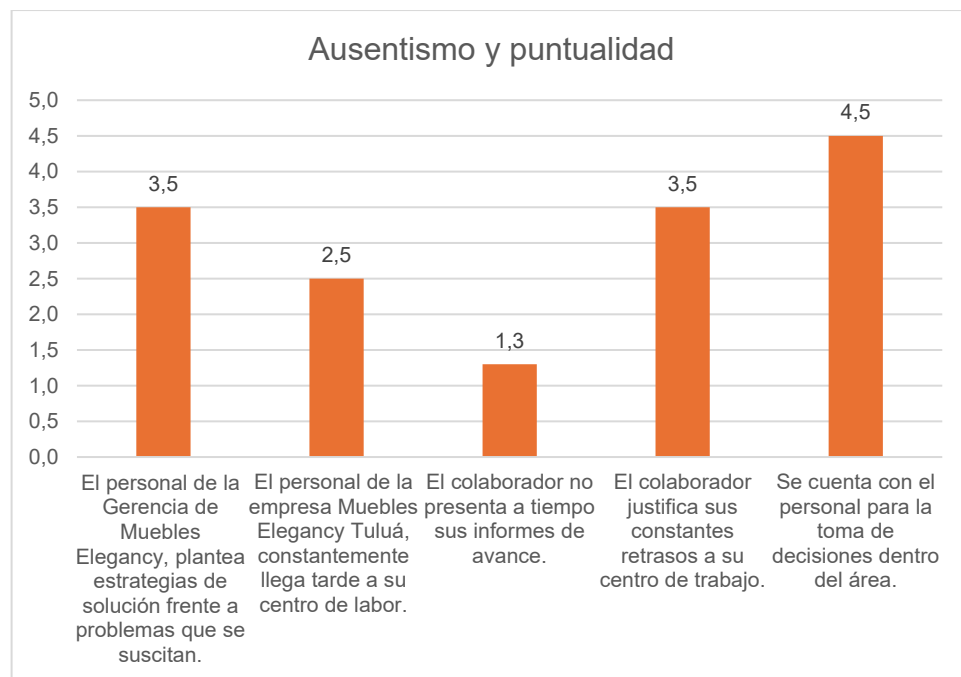
En los resultados de este indicador se puede observar que los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy, están en la capacidad de dar soluciones a los problemas que puedan existir en el desarrollo de sus actividades laborales (4,7), brindando soluciones de manera óptima (4,7). Asimismo, se observa que existen relaciones laborales positivas (5,0), lo cual es fundamental para lograr un desempeño eficiente.

Teniendo en cuenta estos resultados se pueden relacionar con lo que plantea Chiavenato (2009), quien sustenta que el desempeño no solo es cumplir con las tareas individuales, sino también la capacidad que tienen los colaboradores para integrasen al trabajo en equipo, la resolución de conflictos, y la habilidad de adaptarse a las exigencias de la organización.

Por ende, este indicador no solo demuestra que los colaboradores cumplen con las metas propuestas, sino que también aportan con la construcción de un ambiente laboral colaborativos, fortaleciendo el desempeño individual de la empresa.

4.2.3.2 Ausentismo y puntualidad

Figura 17 Ausentismo y puntualidad.



Fuente: Elaboración propia

En el resultado de este indicador se puede observar una situación crítica para empresa Muebles Elegancy, ya que los colaboradores presentan dificultades relacionadas con la puntualidad y la asistencia (1,3), ya que se evidencia que constantemente llegan tarde a laborar (2,5), teniendo a su vez un nivel regular en la justificación de retrasos (3,5), lo que es una debilidad para la empresa, dado que puede afectar directamente la productividad y el desarrollo de los procesos. Así mismo se evidencia la necesidad de fortalecer el compromiso y la responsabilidad con el cumplimiento de las normas organizacionales.

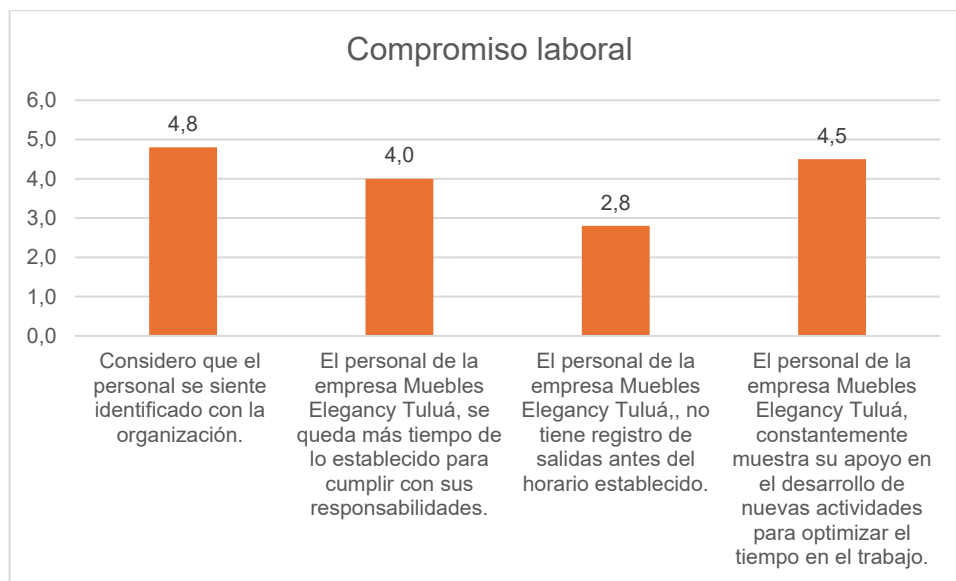
Según Adams (1963), las ausencias injustificadas y la impuntualidad se pueden percibir por los demás colaboradores como una falta de justicia organizacional, que

genera tensiones y desmotivación en el equipo de trabajo, para Muebles Elegancy estas conductas repercuten en la productividad al interrumpir los procesos, generar retrasos en la entrega de productos y aumentar la carga de trabajo en quienes deben suplir las ausencias impactando directamente en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. De igual forma, Vroom (1964), señala que el esfuerzo de los colaboradores depende de cómo perciben la relación entre el desempeño y las recompensas que les brinda la empresa, por ende, la falta de incentivos para la puntualidad o sanciones frente al ausentismo, lo que explica el bajo puntaje de este indicador.

Los ítems ausentismo y falta de puntualidad, representa un reto para Muebles Elegancy, ya que estos pueden disminuir la productividad y afectar la eficiencia de la empresa, si no se toman medidas a tiempo, implementar políticas de control, estrategias de motivación que le permitan a la empresa mejorar la responsabilidad y la cultura de compromiso por parte de los colaboradores.

4.2.3.3 Compromiso laboral

Figura 18 Compromiso laboral.



Fuente: Elaboración propia

En los resultados de este indicador se puede evidenciar que los colaboradores de Muebles Elegancy, tienen un nivel aceptable de compromiso con la empresa, dado que se sienten identificados con la empresa (4,8), muestran apoyar el desarrollo de las actividades adicionales que puedan optimizar los tiempos (4,5), y así mismo los colaboradores muestran compromiso con la empresa quedándose más tiempo de lo establecido con el fin de cumplir con sus responsabilidades (4,0). Sin embargo, se evidencia una dificultad relacionada con el cumplimiento del horario, dado que el

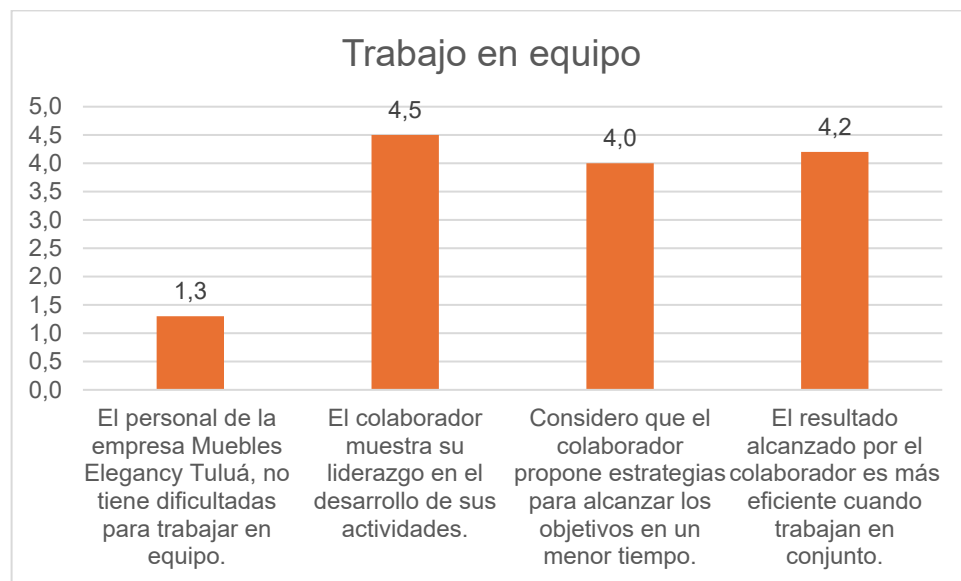
indicador de permanencia laboral obtuvo un promedio bajo (2,8), lo que refleja para la empresa debilidades en la gestión de tiempo, generando retrasos tanto en los procesos como en la productividad.

La teoría de las expectativas de Vroom (1964), sostiene que los trabajadores tienen más compromiso con la empresa cuando perciben que los esfuerzos tienen un impacto real en los resultados y recompensas obtenidas, como se puede observar en la disposición que tienen al colaborar con las tareas adicionales. A su vez, la teoría de la equidad de Adams (1963), nos permite analizar la falta de cumplimiento con los horarios, dado que Adams (1963), sostiene que la percepción de desequilibrio entre el esfuerzo de unos colaboradores con otros puede generar una disminución de compromiso del grupo en general.

Aunque los colaboradores de Muebles Elegancy, tienen un alto nivel de identificación con la empresa y apoyan las actividades adicionales, el incumplimiento de horarios es una debilidad que limita el compromiso, llevando a tener una calificación aceptable, que necesita mejoras en la disciplina laboral.

4.2.3.4 Trabajo en equipo

Figura 19 Trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia

En los resultados presentes en este indicador se observa que los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy, se puede observar que los colaboradores cuentan con habilidades de liderazgo (4,5), así mismo son capaces de proponer estrategias para alcanzar los objetivos en menor tiempo (4,0). A su vez los resultados que se consiguen cuando trabajan en conjunto mejora la eficiencia (4,2). Lo que refleja que

la empresa cuenta con el personal que tiene capacidades de liderazgo que contribuyen al logro de los objetivos. A pesar de contar con una calificación alta también se evidencia que los colaboradores tienen dificultades al momento de trabajar en equipo (1,3), lo que evidencia que en la empresa existen tensiones que limitan la integración y a su vez pueden afectar el logro de las metas.

La teoría de la equidad de Adams (1963), expone que cuando los colaboradores perciben un desequilibrio en la distribución de las tareas o en los reconocimientos, surgen los conflictos en el trabajo en equipo, lo que puede desencadenar tensiones que impacten negativamente el compromiso de los colaboradores.

Aunque los resultados de este indicador demuestran fortalezas tanto en liderazgo como en la mejora de procesos, los problemas que surgen en el trabajo en equipo representan un factor negativo importante que debe ser revisado por la empresa.

La dimensión de rendimiento en general permite ver un panorama mixto en Muebles Elegancy, ya que cuenta con fortalezas importante en cuanto a la resolución de conflictos, el compromiso de parte de los colaboradores con las metas de la organizacional, las habilidades de liderazgo y las estrategias de mejora en el trabajo en equipo, que evidencia que la empresa cuenta con el personal dotado de capacidades para cumplir con los objetivo, aportando soluciones efectivas, generando valor mediante la productividad en los procesos.

Así mismo la dimensión revela debilidades para la empresa en el ausentismo, la puntualidad y el cumplimiento de horarios, aspectos que pueden afectar la productividad. Según la teoría de la equidad de Adams (1963), todas estas situaciones pueden ser percibidas por los demás colaboradores como un desequilibrio en los esfuerzos, que genera tensiones y disminuye el compromiso grupal.

También se evidencia que la empresa tiene buenos resultados cuando se trabaja en equipo y que cuenta con resultados positivos en el liderazgo, así mismo el, bajo puntaje que se evidencia en la facilidad para trabajar en equipo muestra que existen tensiones que pueden dificultar la integración grupal, impactando negativamente en el logro de los objetivos. La creación de estrategias que vayan encaminadas a la mejora de la motivación, las políticas de control, la responsabilidad y la colaboración, la empresa podrá consolidar de manera integral, sostenible y alineado el desempeño con las metas empresariales.

A continuación, se mostrará a nivel general cada una de las calificaciones

Bajo	(1 – 2.9)	
Regular	(3 – 3.9)	
Satisfactorio	(4 – 5)	

Tabla 10 Resultados evaluación desempeño laboral.

No.	ITEMS	PUNTUACIÓN	
DIMENSION: Funciones			
Conocimiento del trabajo			
1	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, tiene claro cada una de sus funciones por desarrollar.	4,7	ALTO
2	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, se rige a las normas y especificaciones del trabajo.	4,3	ALTO
3	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, cuenta con autonomía para la toma de decisiones.	4,0	ALTO
4	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, conoce las actividades en cada uno de los procesos pertenecientes a su trabajo.	4,8	ALTO
Calificación promedio conocimiento del trabajo		4,5	ALTO
Capacidad de análisis			
5	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, cuenta con la capacidad de análisis frente a una problemática existente.	4,2	ALTO
6	El colaborador se comunica en tiempos oportunos con su jefe inmediato.	4,7	ALTO
7	El personal es confiable para manejar información confidencial.	4,7	ALTO
8	Constantemente el personal brinda aporte importante para el desarrollo del trabajo.	4,7	ALTO
Calificación promedio capacidad de análisis		4,5	ALTO
Promedio dimensión funciones		4,5	ALTO
DIMENSIÓN: Comportamiento			
Habilidades			
9	El colaborador cuenta con habilidades para desarrollar sus funciones de manera óptima.	5,0	ALTO
10	Las destrezas en el puesto del colaborador se diferencian del resto.	4,5	ALTO
11	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, es eficiente en el desarrollo de sus funciones.	4,5	ALTO
12	Constantemente el colaborador compite con sus compañeros para optimizar el tiempo.	2,5	BAJO
Calificación promedio habilidades		4,7	ALTO
Actitud			
13	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, se muestra empático con las recomendaciones que el jefe le comenta.	4,3	ALTO

No.	ITEMS	PUNTUACIÓN	
14	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, sigue las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento.	4,3	ALTO
15	El colaborador tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo.	4,8	ALTO
16	El colaborador evita conflictos entre compañeros.	4,7	ALTO
Calificación promedio Actitud		4,6	ALTO
Satisfacción			
17	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, está satisfecho con sus acciones a desarrollar en el puesto.	4,7	ALTO
18	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, está satisfecho con las responsabilidades en su puesto.	4,7	ALTO
19	El colaborador está contento con el salario obtenido.	4,5	ALTO
20	Se mantiene un ambiente saludable entre compañeros en cuanto al salario alcanzado.	5,0	ALTO
Calificación promedio Satisfacción		4,7	ALTO
Promedio Dimensión Comportamiento		4,7	ALTO
Rendimiento			
Resolución de problemas			
21	El colaborador tiene la capacidad para dar solución a un problema existente.	4,7	ALTO
22	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, soluciona conflictos de manera rápida y oportuna.	4,5	ALTO
23	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, mantiene una buena relación con sus jefes y compañeros.	5,0	ALTO
Calificación promedio Resolución de problemas		4,7	ALTO
Ausentismo			
24	El personal de la Gerencia de Muebles Elegancy, plantea estrategias de solución frente a problemas que se suscitan.	3,5	REGULAR
25	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, constantemente llega tarde a su centro de labor.	2,5	BAJO
26	El colaborador no presenta a tiempo sus informes de avance.	1,3	BAJO
27	El colaborador justifica sus constantes retrasos a su centro de trabajo.	3,5	REGULAR
28	Se cuenta con el personal para la toma de decisiones dentro del área.	4,5	ALTO
Calificación promedio Ausentismo		3,0	BAJO
Compromiso			
29	Considero que el personal se siente identificado con la organización.	4,8	ALTO
30	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, se queda más tiempo de lo establecido para cumplir con sus responsabilidades.	4,0	ALTO

No.	ITEMS	PUNTUACIÓN	
31	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, no tiene registro de salidas antes del horario establecido.	2,8	BAJO
32	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, constantemente muestra su apoyo en el desarrollo de nuevas actividades para optimizar el tiempo en el trabajo.	4,5	ALTO
Calificación promedio Compromiso		4,0	ALTO
Trabajo en equipo			
33	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, no tiene dificultades para trabajar en equipo.	1,3	BAJO
34	El colaborador muestra su liderazgo en el desarrollo de sus actividades.	4,5	ALTO
35	Considero que el colaborador propone estrategias para alcanzar los objetivos en un menor tiempo.	4,0	ALTO
36	El resultado alcanzado por el colaborador es más eficiente cuando trabajan en conjunto.	4,2	ALTO
Calificación promedio Trabajo en equipo		3,5	REGULAR
Promedio dimensión rendimiento		3,8	REGULAR
RESULTADO GENERAL DESEMPEÑO LABORAL		4,3	ALTO

Tabla 10. (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

El análisis general de la evaluación de desempeño laboral alcanzo un promedio de (4,3), lo que refleja un nivel alto y positivo en términos de compromiso, claridad de funciones y satisfacción de los colaboradores, este resultado constituye una base sólida para el crecimiento organizacional, pues demuestra que la mayoría del personal cumple con sus responsabilidades y mantiene actitudes favorables hacia su labor. No obstante, los problemas relacionados con el ausentismo y la puntualidad representan deficiencias que impactan de manera directa en la productividad, al ocasionar retrasos en los procesos, sobrecarga en algunos trabajadores y posibles afectaciones en la eficiencia de la empresa Muebles Elegancy.

La dimensión funciones con un promedio de (4,5) y el comportamiento con un (4,7), representan los puntajes más altos, estos resultados reflejan que los trabajadores cuentan con claridad sobre sus responsabilidades, poseen habilidades sólidas para el desarrollo de sus tareas, además de motivación y satisfacción para con la organización. Dichos factores se traducen en un desempeño laboral positivo, mayor sentido de pertenencia y un compromiso que favorece el rendimiento individual y colectivo.

Por otro lado, la dimensión rendimiento con un puntaje de (3,8), posicionándose como regular, representa la principal oportunidad de mejora, pues evidencia dificultades en el ausentismo, la puntualidad y el trabajo en equipo, aspectos que podrían afectar la eficiencia y productividad de la empresa si no se intervienen oportunamente.

En conclusión, la empresa Muebles Elegancy, cuenta con un capital humano comprometido y capacitado, lo cual constituye una fortaleza estratégica para el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, es necesario fortalecer el desempeño laboral, la disciplina y la cohesión grupal, implementando acciones que consoliden una cultura de cumplimiento. De esta manera, la organización podrá asegurar mayores niveles de eficiencia, productividad y competitividad en el mediano y largo plazo.

4.3 Variables de clima organizacional que inciden en el desempeño laboral

El análisis del clima organizacional es un elemento importante para comprender que factores influyen en el desempeño de los colaboradores. Según Chiavenato (2009), el clima organizacional muestra como perciben los colaboradores el ambiente interno de la organización y como este influye en el rendimiento, compromiso y satisfacción.

Por ende, es importante identificar que variables del clima organizacional inciden en el desempeño laboral, permitiendo a la empresa conocer las fortalezas y asimismo debilidades que le permitan intervenir para optimizar los resultados y el bienestar del equipo de trabajo.

Para el caso de la empresa Muebles Elegancy, se usó un análisis mixto, adecuado al tamaño de la muestra que es de seis colaboradores, integrando datos cualitativos, tomándolos de los promedios de las encuestas sobre el clima organizacional y desempeño laboral, por medio de observaciones cualitativas de la interpretación de las tendencias de las dimensiones, variables y por colaborador.

Para desarrollar el procedimiento se tuvieron en cuenta varias etapas:

1. Se realizó como primer paso la observación de los resultados por variable y dimensión, teniendo en cuenta los niveles de calificación alto, regular y bajo.
2. Como segundo paso se realizaron comparaciones individuales por colaborador, identificando relaciones entre los resultados del clima y el desempeño
3. Como tercer paso se agruparon las variables más influyentes, identificando cuales factores se relacionan con el desempeño con puntajes altos y bajos.
4. Como último paso se realiza la validación teórica que soportan los resultados obtenidos con autores conocidos en la gestión organizacional.

Partiendo de este proceso de análisis, se logró identificar que las dimensiones comportamiento organizacional y relaciones interpersonales son las que más impactan en el desempeño de los colaboradores. Así mismo se identificó que las variables que más influyen tienen son la motivación, el compromiso, la comunicación y el manejo del estrés, determinando la eficacia y la productividad en la empresa.

Teniendo en cuenta esta información se elaboró la tabla 11, que muestra una visión general de las relaciones entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral, identificando cuáles tienen mayor o menor correspondencia entre ambas dimensiones a partir de la cual se desarrollan los análisis comparativos para identificar como se relacionan cada variable y su incidencia en los resultados globales.

Tabla 11 Variables Clima vs Desempeño.

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Compañerismo	2,8	BAJO	Trabajo en equipo	3,7	REGULAR
Comunicación	4,9	SATISFACTORIO	Resolución de problemas	4,7	SATISFACTORIO
Tensión y estrés	3,2	REGULAR	Ausentismo	3,0	REGULAR
Condiciones físicas	4,8	SATISFACTORIO	Satisfacción laboral	4,7	SATISFACTORIO
Productividad	4,5	SATISFACTORIO	Conocimiento	4,5	SATISFACTORIO
Motivación	4,4	SATISFACTORIO	Compromiso	4,1	SATISFACTORIO
Estructura formal	3,7	REGULAR	Capacidad de análisis	4,6	SATISFACTORIO
Expectativas	2,1	BAJO	Satisfacción laboral	4,7	SATISFACTORIO
Ausentismo	4,2	SATISFACTORIO	Ausentismo	3,0	REGULAR
Productividad	4,5	SATISFACTORIO	Trabajo en equipo	3,7	REGULAR

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Compañerismo vs Trabajo en equipo

Tabla 12 Compañerismo vs Trabajo en equipo.

Dimensión clima	Promedio	Clasificación	Dimensión desempeño	Promedio	Clasificación
Compañerismo	2,8	BAJO	Trabajo en equipo	3,7	REGULAR

Fuente: Elaboración propia

El compañerismo (2,8) clasificado como bajo y trabajo en equipo (3,7) como regular, evidencian que en la empresa Muebles Elegancy existen debilidades en las relaciones interpersonales y la cohesión grupal, lo que está afectando directamente la dinámica colaborativa y el clima interno. Según Likert (1967), cuando el clima organizacional se caracteriza por la cooperación y el apoyo mutuo, se logra mayor confianza y el compromiso, lo que a su vez incrementa la motivación y la productividad de los colaboradores.

Cuando el compañerismo es bajo, se incrementan las posibilidades de conflictos internos, comunicación deficiente y desmotivación, lo que repercute en la eficacia de los equipos de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2007), plantea que el clima organizacional influye significativamente en las actitudes de las personas hacia la organización y sus tareas; por tanto, un entorno donde predomina la desconfianza tiende a reducir la satisfacción laboral y la disposición de colaborar.

Asimismo, estudios más recientes como el de González, Peiró y Bravo (2019), demuestran que cuando los equipos tienen alto nivel de compañerismo, tienen mejor desempeño colectivo y menor rotación de personal, fortalecen el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, reflejando así que la empresa Muebles Elegancy se encuentra con la falta de cohesión entre los colaboradores, limitando el desarrollo del trabajo en equipo y reduciendo la efectividad de los objetivos organizacionales y debilita la cultura de cooperación necesaria para mantener un clima laboral positivo y productivo.

4.3.2 Comunicación vs Resolución de problemas

Tabla 13 Comunicación vs Resolución de problemas.

Dimensión clima	Promedio	Clasificación	Dimensión desempeño	Promedio	Clasificación
Comunicación	4,9	SATISFACTORIO	Resolución de problemas	4,7	SATISFACTORIO

Fuente: Elaboración propia

Al tener un alto nivel en variables como la comunicación (4,9), se evidencia que los colaboradores perciben canales de comunicación interna efectivos para la transmisión de la información, retroalimentación oportuna y la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos. Este resultado se relaciona directamente con el alto nivel en la resolución de problemas (4,7), lo que sugiere que, cuando en la empresa existe una comunicación clara y constante, el equipo es capaz de analizar las situaciones conflictivas con mayor objetividad y generar soluciones efectivas.

Según Robbins y Judge (2019), una comunicación clara y abierta en la organización mejora la toma de decisiones y la coordinación entre áreas. A su vez Chiavenato (2007), refuerza que la comunicación es una herramienta que ayuda a promover la coordinación y el compromiso. Afirmandose que en la empresa Muebles Elegancy la comunicación efectiva se ha convertido en un pilar del desempeño laboral, permitiendo una mejor comprensión de las tareas, la reducción de errores y una mayor eficiencia en la solución de problema, contribuyendo a la mejora continua de la empresa.

4.3.3 Tensión y Estrés vs Ausentismo

Tabla 14 Tensión y estrés vs Ausentismo.

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Tensión y estrés	3,2	REGULAR	Ausentismo	3,0	REGULAR

Fuente: Elaboración propia

La relación regular entre las variables tensión y estrés (3,2) y ausentismo (3,0) demuestra que en la empresa Muebles Elegancy existen niveles moderados de presión y sobrecarga laboral, los cuales están afectando la motivación, provocando cansancio físico y emocional e incrementando las ausencias ocasionales de los

colaboradores. Esta situación indica la necesidad de fortalecer estrategias de bienestar laboral que permitan reducir los factores generados de estrés y fomentar un equilibrio adecuado entre las demandas laborales y actividades personales de los trabajadores.

Según el estudio realizado por Prasittisuk y Qiu (2022), cuando el estrés es generado por sobrecarga de tareas, exceso de responsabilidades o falta de autonomía pueden influir significativamente en el ausentismo, desgaste emocional y disminución del compromiso organizacional. Dichos autores señalan que el estrés actúa como un mediador entre lo que afecta el estrés laboral y las conductas de ausencia afectando la continuidad y el rendimiento del personal.

Por otra parte, Vroom (1964), en su teoría de la expectativa, sugiere que la motivación depende de las expectativas de logro de los colaboradores y de la percepción de que el esfuerzo individual será recompensado, cuando los colaboradores no perciben el esfuerzo recompensado, la tensión aumenta y el desempeño disminuye. Por lo cual los resultados en la empresa Muebles Elegancy reflejan que la presión laboral y el manejo de estrés son factores que deben ser atendidos, ya que influyen directamente en la permanencia, el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

4.3.4 Condiciones Físicas vs Satisfacción Laboral

Tabla 15 Condiciones físicas vs Satisfacción laboral.

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Condiciones físicas	4,8	SATISFACTORIO	Satisfacción laboral	4,7	SATISFACTORIO

Fuente: Elaboración propia

Estas variables se encuentran en calificación satisfactoria lo que hace referencia a que la empresa Muebles Elegancy cuenta con condiciones laborales adecuadas que influyen positivamente en la satisfacción de los colaboradores. Contar con un ambiente cómodo, seguro y organizado se incrementa la percepción de bienestar, reduce el estrés y fortalece el compromiso de los trabajadores hacia sus funciones y la organización.

De acuerdo con Herzberg (1966), señala si los factores higiénicos como las condiciones físicas son gestionadas correctamente se previene la insatisfacción fomentando la motivación y el desempeño efectivo, a su vez Chiavenato (2007), sostiene al contar con un entorno laboral seguro y ergonómico se aumenta el

compromiso y la retención del talento. Concluyendo así que Muebles Elegancy consolida un ambiente físico favorable.

4.3.5 Productividad vs Conocimiento

Tabla 16 Productividad vs Conocimiento.

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Productividad	4,5	SATISFACTORIO	Conocimiento	4,5	SATISFACTORIO

Fuente: Elaboración propia

Estas dos variables presentan una calificación satisfactoria (4,5), evidenciando una relación positiva entre el conocimiento técnico y el desempeño de los colaboradores, lo que lleva a identificar que los colaboradores tienen competencias que benefician el cumplimiento de las funciones.

De acuerdo con Vroom (1964), en la teoría de la expectativa, propone que la motivación y el desempeño se determinan por las expectativas de los resultados que produce el esfuerzo. Así, cuando el personal se siente competente y reconoce que sus conocimientos se traducen en productividad y reconocimiento, se incrementa la motivación y la disposición de mantener altos estándares de rendimiento. Indicando que Muebles Elegancy cuenta con un equilibrio favorable entre la capacidad técnica del personal y la eficiencia laboral, fortaleciendo la cultura de compromiso dentro de la empresa.

4.3.6 Motivación vs Compromiso

Tabla 17 Motivación vs Compromiso.

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Motivación	4,4	SATISFACTORIO	Compromiso	4,1	SATISFACTORIO

Fuente: Elaboración propia

Las motivaciones presentan un promedio de (4,4), mientras que el compromiso en el desempeño laboral alcanza un (4,1), reflejando una relación positiva. Según la teoría de la motivación de higiene de Herzberg (1959), la motivación actúa como un factor intrínseco que impulsa al colaborador a desempeñarse con mayor eficiencia cuando percibe oportunidades de crecimiento, reconocimiento y logro personal.

Por su parte, Robbins y Judge (2019), señalan que el compromiso laboral surge cuando el empleado percibe coherencia entre sus valores personales y los de la empresa, generando una conexión emocional que refuerza la motivación y su deseo de contribuir al éxito colectivo ocasionando que cuando los colaboradores perciben que su trabajo tiene un propósito alineado con su escala de valores, experimentan una satisfacción más profunda, lo que impacta positivamente en el desempeño.

En la empresa Muebles Elegancy, este resultado indica que los colaboradores se sienten en general estimulados a realizar su labor, aunque existen aspectos que podrían fortalecerse mediante programas de incentivos o espacios de desarrollo profesional que incrementen la permanencia y satisfacción del talento humano.

4.3.7 Estructura formal vs Capacidad de análisis

Tabla 18 Estructura formal vs Capacidad de análisis.

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Estructura formal	3,7	REGULAR	Capacidad de análisis	4,6	SATISFACTORIO

Fuente: Elaboración propia

La estructura formal obtuvo una valoración de (3,7), mientras que la capacidad de análisis del desempeño alcanzó un (4,6), esta diferencia indica que, a pesar de que los colaboradores tienen habilidades analíticas sólidas que les permiten identificar y solucionar dificultades laborales, la empresa cuenta con una estructura organizacional con debilidades en la distribución de las funciones y canales jerárquicos lo que puede limitar la autonomía y la aplicación de estas capacidades.

Para Mintzberg (1979), las estructuras excesivamente formales tienden a reducir la flexibilidad del personal, afectando la innovación y la resolución creativa de problemas y la adaptación al cambio. Por lo tanto, se debe fortalecer la delegación de responsabilidades y la comunicación transversal para potenciar las habilidades analíticas y la participación activa de los empleados, permitiendo aprovechar al máximo las capacidades analíticas y el criterio profesional de cada uno. Este resultado evidencia la necesidad de avanzar hacia una estructura más dinámica y colaborativa, donde los colaboradores puedan ejercer su criterio en la toma de decisiones.

4.3.8 Expectativas vs Satisfacción laboral

Tabla 19 Expectativas vs Satisfacción laboral.

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Expectativas	2,1	BAJO	Satisfacción laboral	4,7	SATISFACTORIO

Fuente: Elaboración propia

Las expectativas obtuvieron uno de los promedios más bajo (2,1), lo que contrasta con la satisfacción laboral (4,6). Lo que puede compararse con la teoría de las expectativas de Vroom (1964), la cual plantea que la motivación depende de la percepción que tiene el individuo sobre la relación entre el esfuerzo, desempeño y recompensa. Si bien los empleados se sienten satisfechos con su entorno actual, la baja percepción de oportunidades de crecimiento o de incentivos futuros podría disminuir su motivación a largo plazo.

Muebles Elegancy se enfrenta a la necesidad de diseñar planes de desarrollo profesional, establecer metas claras de ascenso y reforzar los mecanismos de reconocimiento para alinear a las expectativas personales con los objetivos organizacionales atendiendo también la retención del talento humano.

4.3.9 Ausentismo (clima) vs ausentismo (desempeño)

Tabla 20 Ausentismo (clima) vs Ausentismo (desempeño).

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Ausentismo	4,2	SATISFACTORIO	Ausentismo	3,0	REGULAR

Fuente: Elaboración propia

El ausentismo, evaluado desde la percepción del clima organizacional, presenta una valoración satisfactoria (4,2), indicando que los colaboradores perciben una buena gestión de la asistencia y una cultura de responsabilidad frente al cumplimiento de sus horarios y compromisos laborales. Sin embargo, en el desempeño, esta variable desciende a un nivel regular (3,0), lo cual indica que, aunque existe una valoración positiva en cuanto a percepción, en la práctica se registran ausencias ocasionales que afectan la productividad y la continuidad de las actividades.

Según Chiavenato (2007), el ausentismo se asocia directamente con factores motivacionales, condiciones de trabajo y bienestar emocional del trabajador, cuando estos aspectos se gestionan adecuadamente, la asistencia mejora el compromiso. A su vez, Robbins y Judge (2019), sostienen que la flexibilidad laboral, acompañadas de liderazgo empático, reducen las ausencias no planificadas mejorando el rendimiento colectivo.

Para Muebles Elegancy estos resultados evidencian que, aunque el personal percibe un ambiente favorable, existen factores operativos o personales que inciden en las ausencias.

4.3.10 Productividad vs Trabajo en equipo

Tabla 21 Productividad vs Trabajo en equipo.

Dimensión Clima	Promedio	Clasificación	Dimensión Desempeño	Promedio	Clasificación
Productividad	4,5	SATISFACTORIO	Trabajo en equipo	3,7	REGULAR

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la productividad alcanza un nivel satisfactorio (4,5), mientras que el trabajo en equipo obtiene una calificación regular (3,7), esta diferencia sugiere que, si bien los colaboradores de Muebles Elegancy cumplen de manera eficiente con sus tareas individuales y metas de rendimiento, existen limitaciones en la cooperación y coordinación grupal que puedan estar afectando la sinergia entre los miembros del equipo. De acuerdo con Likert (1967), los equipos de trabajo cohesionados y cooperativos tienen a alcanzar mayores niveles de eficacia ya que el apoyo mutuo y la comunicación fortalecen la motivación colectiva. Teniendo en cuenta lo anterior, un bajo nivel de trabajo en equipo puede provocar que la productividad dependa principalmente del esfuerzo individual, lo cual disminuye el aprendizaje compartido y la innovación. Por otro lado, Chiavenato (2007), señala que el desempeño colectivo se potencia cuando existe claridad en los roles y el liderazgo participativo, evidenciando la necesidad de fortalecer la integración entre los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy.

4.3.11 Análisis por colaborador

Tabla 22 Promedio por dimensión – Colaboradores.

CLIMA ORGANIZACIONAL				DESEMPEÑO LABORAL		
Colaborador	Promedio dimensión estructura	Promedio dimensión comportamiento organizacional	promedio de dimensión relaciones interpersonales	Promedio dimensión funciones	Promedio dimensión comportamiento	Promedio dimensión rendimiento
C1	4,6	3,9	4,2	4,4	4,7	4,0
C2	4,3	3,6	3,9	5,0	4,7	4,4
C3	4,6	3,3	3,9	4,0	4,4	3,7
C4	4,4	4,1	4,1	4,9	5,0	3,8
C5	4,6	3,8	4,3	4,0	4,4	3,7
C6	4,3	4,0	4,0	4,8	4,8	3,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Promedio por variable – Colaboradores.

Colaborador	Promedio global Clima	Grupo	Desempeño global	Grupo
C1	4,2	ALTO	4,4	ALTO
C2	3,8	REGULAR	4,7	ALTO
C3	3,8	REGULAR	4,0	ALTO
C4	4,2	ALTO	4,6	ALTO
C5	4,2	ALTO	4,0	ALTO
C6	4,1	ALTO	4,4	ALTO

Fuente: Elaboración propia

4.3.12 Colaborador 1 (C1)

Este colaborador tiene resultados altos en el promedio tanto de clima (4,2) como de desempeño (4,4), mostrando que cuenta con calificaciones altas en variables como condiciones físicas, liderazgo y productividad sin embargo también se pueden notar valores regulares en tensión, estrés y ausentismo, lo que muestra que el colaborador cumple con sus funciones eficiente y constantemente, lo que lo destaca como un colaborador con gran potencial de liderazgo, productividad, lo que impacta de manera positiva el clima y por ende la eficiencia del grupo. Asimismo, las calificaciones bajas son una señal de alerta para la organización ya que muestran

posibles niveles de agotamiento y carga laboral, llevando a afectar la sostenibilidad y el desempeño del colaborador.

Chiavenato (2007), sostiene que el liderazgo eficaz y un ambiente bien estructurado son factores que determinan la productividad y la satisfacción laboral

4.3.13 Colaborador 2 (C2)

Las calificaciones de este colaborador muestran calificaciones altas en liderazgo (5,0) comunicación (5,0) y análisis y bajas como expectativas, de las que se puede inferir que este colaborador combina altas competencias tanto técnicas como sociales con un clima de confianza y buena comunicación. Sin embargo, las calificaciones bajas muestran que el colaborador se siente desmotivado ante la falta de oportunidad de crecimiento lo que impacta directamente el desempeño y el clima laboral.

Vroom (1964), sostiene que para mantener la motivación en el colaborador este debe percibir positivamente su esfuerzo con las recompensas que recibe por parte de la organización, a su vez Chiavenato (2007), afirma que, para mantener la satisfacción y rendimiento, es esencial contar con reconocimiento y desarrollo.

4.3.14 Colaborador 3 (C3)

Este colaborador refleja calificaciones muy bajas como tensión y estrés (2,3), expectativas (1,0), compañerismo (2,3), lo llevan a enfrentar un clima desfavorable, ya que está contando con niveles considerables de estrés y baja cohesión social, lo que reduce la satisfacción y el rendimiento. Así mismo se puede ver que su compromiso con la empresa se mantiene moderada 3,8, lo que demuestra que cuenta con disposición, aunque el entorno no lo favorezca, teniendo en cuenta que al contar con un clima organizacional negativo se ve directamente afectado el desempeño. Robbins (2013), sostiene la motivación y la eficacia se reducen si existe estrés y conflictos interpersonales y a su vez Chiavenato (2007), plantea que al contar con un ambiente laboral tenso se genera insatisfacción y afectación del desempeño.

4.3.15 Colaborador 4 (C4)

Este colaborador presenta calificaciones altas en condiciones físicas (5,0), liderazgo (4,7), satisfacción (5,0), resolución de problemas (5,0), lo que demuestra que maneja un equilibrio entre el clima y el desempeño, cuenta con un liderazgo participativo, satisfacción laboral que impactan de manera positiva si productividad, pero así mismo se refleja que este colaborador cuenta con baja expectativas y ausentismo que muestran signos de alerta en la desmotivación. Al contar con un

clima favorables el desempeño va ser alto, pero también si se perciben bajas expectativas es una alerta de posible declive en factores motivacionales que mantengan su rendimiento en el tiempo.

Herzberg (1966), sostiene que cuando se carece de factores motivacionales como el reconocimiento o el desarrollo, la productividad se puede sostener por compromiso, pero no porque los colaboradores se sientan motivados.

4.3.16 Colaborador 5 (C5)

Este colaborador muestra calificaciones altas en condiciones físicas (5,0), liderazgo (5,0), lo que demuestra que el percibe una estructura organizacional bien definida, que le facilita la ejecución de sus funciones, pero las calificaciones bajas en compañerismo, ausentismo y expectativas muestran que cuenta con problemas de integración social y falta de motivación afectando la cooperación y el sentido de pertenecía, reduciendo su compromiso hacia el logro de los objetivos.

Robbins (2013), sostiene que, al haber ausencia de relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo, se disminuye la cohesión y el compromiso organizacional.

4.3.17 Colaborador 6 (C6)

Este colaborador muestra calificaciones altas en liderazgo (5,0), conocimiento técnico (5,0). Lo que lo caracteriza con un perfil técnico altamente competente y un fuerte liderazgo lo que contribuye a un alto desempeño, pero su baja calificación en trabajo en equipo y expectativas reflejan un clima limitado y cuanto a proyección y cooperación. Aunque su productividad es alta se evidencia que no cuenta con articulación con efectiva con el grupo de trabajo, al contar con ausencia de expectativas positivas se tiende a tener desmotivación y un bajo involucramiento en los objetivos.

Likert (1961), plantea que para lograr la efectividad organizacional es esencial que se platee la cooperación grupal y el liderazgo participativo

4.3.18 Análisis general por colaborador

A nivel general se puede decir que el 67% de los colaboradores entre los que se destacan (C1, C2, C4, C6), presentan un desempeño laboral alto y el 33% (C3, C5), presentan niveles regulares. Lo que demuestra que la organización cuenta con un clima organizacional favorable, teniendo niveles altos de calificación de los participantes en dimensiones como estructura, funciones y comportamiento laboral.

A su vez se evidencian áreas críticas como relaciones interpersonales y comportamiento organizacional, teniendo las calificaciones más bajas en variables como motivación, expectativas y compañerismo, lo que inciden de manera directa con la cohesión grupal del desempeño laboral.

Estos resultados muestran una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Muebles Elegancy, ya que de 6 colaboradores encuestados 4 perciben un clima organizacional positivo con puntajes altos en desempeño, en contraste con quienes manifiestan tener dificultades en las relaciones interpersonales o baja motivación 2 de los 6 colaboradores, quienes alcanzaron calificaciones regulares.

Chiavenato (2007), sostiene que los factores estructurales del clima, como el liderazgo, las condiciones físicas adecuadas, fortalecen el sentido de pertenencia y la eficiencia, los que se evidencia en los resultados en la dimensión estructura, donde los 6 colaboradores lograron niveles altos, demostrando que la empresa cuenta con un entorno físico y organizativo para el rendimiento

A su vez Vroom (1964), define que las expectativas de tener recompensas y reconocimientos son los factores que se relacionan directamente con la motivación. Esta teoría refuerza las calificaciones bajas en expectativas, donde los colaboradores perciben que en la empresa tienen pocas oportunidades de crecimiento e incentivos.

Finalmente, a partir de la teoría de las relaciones humanas, destaca que la satisfacción y las relaciones interpersonales positivas aumentan los niveles de productividad, reduciendo la rotación y el ausentismo. Los resultados de este análisis demuestran esta relación ya que los colaboradores que cuentan con mejor integración y comunicación presentan los niveles más altos de rendimiento, mientras que las relaciones interpersonales tensas cuentan con poca motivación y un desempeño moderado.

Con el análisis realizado entre las diferentes variables del clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Muebles Elegancy, se pudo evidenciar relaciones directas entre las percepciones del entorno laboral y los niveles de rendimiento de los colaboradores. En los resultados se logró observar que la empresa mantiene un clima favorable con calificaciones altas en la mayoría de las dimensiones, también tiene variables críticas de mayor atención ya que inciden grandemente en la eficacia colectiva y el bienestar laboral.

Así mismo en el análisis realizado por colaborador se pudo evidenciar que un 67% del personal cuenta un buen desempeño laboral, con un clima organizacional percibido positivamente, mientras que el 33% de los colaboradores presenta calificaciones regulares, lo que muestra que el clima organizacional influye determinantemente en el rendimiento individual y colectivo, debido a que las percepciones del entorno condicionan la actitud, la productividad y el compromiso de los colaboradores.

En conclusión, se puede decir que Muebles Elegancy cuenta con bases sólidas en estructura, liderazgo y condiciones físicas. Pero teniendo en cuenta que debe fortalecer las estrategias de integración, comunicación, reconocimiento y desarrollo profesional que le ayuden a potenciar la motivación, reducir las tensiones laborales y puedan crear equipos de trabajo bien cohesionados.

4.4 PLAN DE ACCIÓN

Con base en los resultados de los diagnósticos realizados en la empresa Muebles Elegancy, enfocados en el clima organizacional y el desempeño laboral, se identificaron diferentes dimensiones y variables críticas con puntuaciones bajas y/o regulares que requieren una intervención a corto plazo. De acuerdo con la Teoría de las Características del Trabajo propuesta por Hackman y Oldham (1976) estos hallazgos reflejan la necesidad de implementar estrategias efectivas que permitan optimizar el ambiente de trabajo y aumentar los niveles de productividad y compromiso dentro de la organización, mediante diseños adecuados de las tareas y las condiciones laborales que influyan de manera directa a la motivación de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta estos resultados, se pudo identificar que la empresa presenta debilidades en aspectos como la comunicación interna, la motivación laboral, el bienestar de los colaboradores y la integración de los equipos de trabajo, factores que son importantes para el logro de los objetivos organizacionales ya que influyen directamente en la eficiencia, la satisfacción y la retención del talento humano.

Por tal motivo, se diseña el presente plan de acción, el cual está orientado en proponer estrategias concretas que le permitan a la empresa mejorar el clima organizacional y desempeño laboral de la empresa, buscando promover un entorno más colaborativo, participativo, y orientado al logro, donde los trabajadores se sientan valorados, escuchados y comprometidos con los propósitos institucionales.

Este plan de acción está estructurado en torno a cuatro dimensiones fundamentales (*estructura, comportamiento organizacional, relaciones interpersonales y rendimiento*), que agrupan las variables más relevantes identificadas en el diagnóstico: (*estructura formal, tensión y estrés, expectativas, compañerismo, ausentismo y trabajo en equipo*). Cada dimensión se desarrolla con objetivos específicos, estrategias, responsables, recursos, cronogramas e indicadores de evaluación que permitirán medir el impacto y la sostenibilidad de las acciones implementadas.

De esta manera, el plan de acción se convierte en una herramienta de gestión integral que facilitara a Muebles Elegancy la toma de decisiones orientadas a mejorar el clima organizacional y el desempeño del personal, y en consecuencia alcanzar una mayor eficiencia organizacional.

Tabla 24 Plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN MUEBLES ELEGANCY AÑO 2025-2026							
DIMENSIÓN: ESTRUCTURA							
VARIABLE	ACCIONES	TIEMPO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	RESPONSABLE	META	PRESUPUESTO
ESTRUCTURA FORMAL	Revisar y actualizar manuales de funciones de cada cargo	2 meses	Porcentaje de manuales actualizados	$(\text{Manuales actualizados} / \text{Total de manuales}) \times 100$	Área administrativa	100%	\$ 300.000
	Realizar la socialización del organigrama de la empresa	1 mes	Porcentaje de colaboradores informados	$(\text{Colaboradores informados} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	Área administrativa	90%	\$ 150.000
	Realizar la implementación de canales de comunicación	3 meses	Índice de implementación de canales de comunicación	$(\text{Canales implementados} / \text{Canales planificados}) \times 100$	Área administrativa	3	\$ 1.200.000
DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL							
TENSION Y ESTRÉS	Implementar pausas activas semanales	Durante 6 meses	Nivel de cumplimiento de pausas activas	$(\text{Pausas activas ejecutadas} / \text{Pausas activas programadas}) \times 100$	Área administrativa	80%	\$ 1.200.000
	Realizar talleres sobre el cuidado emocional	cada 3 meses	Tasa de ejecución de talleres de bienestar	$(\text{Talleres realizados} / \text{Talleres programados}) \times 100$	Área administrativa	100%	\$ 2.400.000
EXPECTATIVAS	Establecer metas individuales y grupales	2 meses	Nivel de cumplimiento de metas	$(\text{Metas alcanzadas} / \text{Metas propuestas}) \times 100$	Área administrativa	100%	\$ -
	Crear sistemas de incentivos	Cada 4 meses	Índice de participación en incentivos	$(\text{Colaboradores participantes} / \text{Total de colaboradores}) \times 100$	Gerente general	70%	\$ 1.560.000
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES							
COMPAÑERISMO	Realizar actividades de integración (convivencias, celebraciones, espacios recreativos)	Cada 4 meses	Nivel de cumplimiento de actividades de integración	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades planificadas}) \times 100$	Gerente general	100%	\$ 720.000

PLAN DE ACCIÓN MUEBLES ELEGANCY AÑO 2025-2026							
	Realizar reconocimientos públicos y simbólicos al personal destacado	Cada 2 meses	Índice de aplicación de reconocimientos	(Reconocimientos otorgados / Reconocimientos programados) × 100	Gerente general	100%	\$ 900.000
DIMENSIÓN: RENDIMIENTO							
AUSENTISMO	Realizar diagnósticos que permitan identificar las causas del ausentismo.	Cada 3 meses	Tasa de reducción del ausentismo mensual	((Días de ausentismo mes anterior – Días de ausentismo mes actual) / Días de ausentismo mes anterior) × 100	Área administrativa	20%	\$ 1.600.000
TRABAJO EN EQUIPO	Realizar evaluaciones y actividades de desempeño en equipo.	Cada 2 meses	Porcentaje de participación en actividades de trabajo en equipo	(N° de trabajadores participantes / N° total de trabajadores) × 100	Gerente general	100%	\$ 3.600.000
TOTAL							\$ 13.630.000

Tabla 24. (Continuación)

Fuente: Elaboración propia

El plan de acción propuesto para la empresa Muebles Elegancy se estructura en cuatro dimensiones clave del clima organizacional y desempeño laboral, cada una integra variables e indicadores orientados a fortalecer la motivación y desempeño general de la empresa.

La dimensión estructura se fundamenta en la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), quienes afirman que la claridad de las normas y funciones son determinantes para un clima positivo y un desempeño óptimo. En este sentido la dimensión busca fortalecer la base organizativa de la empresa mediante la clarificación de las funciones, la socialización del organigrama y la optimización de los canales de comunicación, su propósito es mejorar la distribución de responsabilidades, promover la transparencia organizacional y garantizar una comunicación efectiva entre las áreas, como resultados esperados se plantean la actualización de los manuales de funciones por cargo y la implementación de canales de comunicación interna que garanticen el flujo adecuado de la información.

La dimensión comportamiento organizacional, apoyada de la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la cual distingue entre los factores higiénicos y los factores motivacionales está orientada en el bienestar emocional y motivacional del talento humano, las pausas activas y los talleres de cuidado emocional buscan reducir la fatiga laboral y promover el equilibrio psicosocial, mientras que las metas individuales y grupales junto con los sistemas de incentivos apuntan a aumentar la motivación y el sentido de logro, incrementando el compromiso y la satisfacción laboral, reducción del estrés y fortalecimiento de la productividad colectiva.

A través de la dimensión relaciones interpersonales, sustentada por la teoría de la Equidad de Adams (1965), la cual plantea que la percepción de justicia y reconocimiento de las relaciones laborales influyen en la motivación y el desempeño, en este sentido la variable compañerismo fomenta la integración del equipo y el reconocimiento del esfuerzo individual, fortaleciendo la cohesión grupal y el sentido de pertenencia, creando un impacto en la mejora de las relaciones entre los colaboradores y una consolidación del clima de confianza y respeto mutuo.

Para finalizar, por medio de la dimensión rendimiento basado en Likert (1967), que plantea que contar con la participación de los colaboradores en la toma de decisiones aumenta el compromiso y la productividad; las variables ausentismo y trabajo en equipo buscan mejorar la eficiencia y la participación activa del personal, mediante diagnósticos periódicos de ausentismo permitirá identificar causas y reducirlo en al menos un 20%, reflejando estabilidad y compromiso laboral, mientras que las actividades realizadas en equipo, promueven la colaboración, la innovación y mejora de la productividad en la empresa Muebles Elegancy.

Cabe destacar que el presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades del plan de mejora es de \$13.630.000 COP y los responsables directos serán el

gerente general y el área administrativa de la empresa Muebles Elegancy, estarán encargados del cumplimiento y seguimiento de las acciones propuestas, garantizando la correcta ejecución de cada actividad para alcanzar los objetivos planteados y lograr el éxito total del plan de mejora.

4.4.1 Costo / Beneficio

La relación costo / beneficio es una herramienta que permite conocer la viabilidad económica y financiera de un proyecto, por medio de la comparación de los costos de implementación y los beneficios esperados expresados en términos monetarios. Según Aguilera Díaz (2017), este método está relacionado con los principios de la Teoría de la Toma de Decisiones, porque permite identificar si un proyecto genera valor positivo considerando todos los elementos que hacen parte de la ejecución.

De igual manera Boardman et al. (2018), define que el análisis costo - beneficio ofrece un marco sistemático que permite identificar y justificar las inversiones, ofreciendo a las empresas información que les permita decidir racionalmente sobre la asignación de recursos. Asimismo, desde la Teoría de Cartera de Markowitz (1952), la cual define que las inversiones deben tener en cuenta el equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior para la empresa Muebles Elegancy, el plan de acción propuesto con el fin de mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral, se considera una inversión estratégica, por que busca generar beneficios económicos, por medio del fortalecimiento del talento humano, la eficiencia organizacional y la productividad.

4.4.1.1 Determinación de la TMAR

Para determinar el análisis Costo / Beneficio para el desarrollo del plan de acción, se tuvo en cuenta la tasa de inflación del año 2024 registrada por el (DANE, 2025) la tasa mínima aceptada de retorno (TMAR) del 8,2%, la cual resulta de la suma del índice de inflación proyectado por el DANE y una tasa de riesgo del 3%, conforme a las proyecciones del entorno económico del 2025.

Tabla 25 Determinación de la TMAR.

% Inflación 2024 (DANE)	5,20%
Tasa de Riesgo	3%
TMAR	8,20%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información proporcionada por la empresa, para la realización del análisis costo-beneficio, se describe la situación actual de la empresa sin la implementación del plan de acción, teniendo en cuenta los ingresos generados

por la actividad propias en el año 2024 y las proyecciones de crecimiento esperado, aplicando incrementos moderados del 8%, 10% y 12% respectivamente.

4.4.1.2 Escenario A: situación actual

En este escenario se estiman los Ingresos por actividades propias llevadas a cabo por la empresa Muebles Elegancy como Fabricación de Muebles para el hogar, manteniendo su estructura operativa actual sin aplicar las estrategias propuestas.

Tabla 26 Escenario A.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos escenario A (actual)	2024	2025	2026	2027
Ingresos por actividades propias	\$364.848.720	\$383.820.853	\$403.779.538	\$424.776.074
Ingresos totales por año	\$364.848.720	\$383.820.853	\$403.779.538	\$424.776.074
VP (Ingresos A)	\$1.034.964.580			

Fuente: Elaboración propia

El valor presente (VP) de los ingresos proyectados es de \$1.034.964.580

4.4.1.3 Los valores porcentuales

Tabla 27 Valores porcentuales incrementos en las ventas en la Empresa Muebles Elegancy.

	Año 1	Año 2	Año 3
% incremento ingresos AP	8%	10%	12%

Fuente: Elaboración propia

Los valores porcentuales en las ventas, al implementar el plan de acción se determinaron teniendo en cuenta las expectativas de los propietarios de Muebles Elegancy. Para el año 1 no se anticipa un incremento muy elevado debido a que gran parte del año ya ha transcurrido, lo que limita el impacto inicial en el plan de acción.

Para el segundo año se proyecta un aumento porcentual más notable debido a que se planea la ejecución de gran parte del plan de acción durante este periodo. A partir de esta implementación se espera que a medida que se va ejecutando el plan de acción, se muestre un incremento continuo de los resultados.

Continuamente se muestran los ingresos de Muebles Elegancy, teniendo en cuenta la implementación del plan de acción correspondiente al escenario B, las cifras a partir del según año estando vinculadas a los porcentajes mencionados anteriormente, que son los que esperan generar los propietarios, teniendo en cuenta que están actualizados a su valor presente.

4.4.1.4 Escenario B: implementando el plan de mejora

En este escenario se observan los ingresos proyectados con la ejecución del plan de acción, teniendo en cuenta la optimización del clima organizacional, la actualización de procesos, la implementación de incentivos y la mejora en la comunicación interna. Se espera un incremento progresivo de los ingresos, teniendo en cuenta los porcentajes de crecimiento estimados que reflejan el impacto positivo de las acciones propuestas.

Tabla 28 Escenario B.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos escenario B (Implementando PA)	2024	2025	2026	2027
Ingresos por actividades propias	\$364.848.720	\$394.036.618	\$433.440.279	\$485.453.113
Ingresos totales por año	\$364.848.720	\$394.036.618	\$433.440.279	\$485.453.113
VPN (Ingresos B)	\$1.117.642.301			

Fuente: Elaboración propia

El valor presente (VP) de los ingresos futuros bajo este escenario aumenta a \$1.117.642.301

4.4.1.4.1 Beneficios esperados

Teniendo en cuenta los ingresos traídos a valor presente en el escenario A y B se espera que la empresa tenga unos beneficios esperados por la implementación del PA de \$ 82.677.721

Tabla 29 Beneficios esperados por implementación del PA.

Beneficios Esperados por implementación del PA	\$ 82.677.721
---	----------------------

Fuente: Elaboración propia

El beneficio esperado por la implementación del plan de acción es el resultado de la resta del ((VPN ingresos ESCENARIO B – Implementación del plan) – (VPN Ingresos ESCENARIO A – Estado actual sin implementación del plan de acción)).

4.4.1.5 Presupuesto PA

A continuación, se muestran los costos que requiere la implementación del plan estratégico basados en la inflación proyectada para el año 2025 y 2026, que se encuentran relacionados con cada una de las dimensiones a intervenir en el plan de acción.

Tabla 30 Costos implementación del PA.

Costos implementación del PA	Año 1 2025	Año 2 2026	Año 3 2027
Dimensión Estructura	\$1.650.000	\$1.719.300	\$1.784.633
Dimensión Comportamiento Organizacional	\$5.160.000	\$5.376.720	\$5.581.035
Dimensión Relaciones Interpersonales	\$1.620.000	\$1.688.040	\$1.752.186
Dimensión Rendimiento	\$5.200.000	\$5.418.400	\$5.624.299
Costos totales por año	\$13.630.000	\$14.202.460	\$14.742.153

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.5.1 Costos totales PA

Tabla 31 Costos totales PA.

Costos totales PA	\$	42.574.613
--------------------------	-----------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.6 Relación costo / beneficio

Tabla 32 Relación Costo / Beneficio.

Beneficio/costo	1,9	>1
------------------------	------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado, se puede concluir que el plan de acción para la empresa Muebles Elegancy es rentable y sostenible. Con una inversión de \$42.574.613 COP, se proyecta un beneficio neto de \$82.677.721 COP, alcanzando una relación costo/beneficio de 1,9.

Al mirarlo desde el punto de vista financiero y estratégico, la implementación de las acciones propuestas, no solo favorece el bienestar y el desempeño de los colaboradores, sino que también impacta de manera positiva la productividad, competitividad y sostenibilidad económica de la empresa.

Por ende, se puede decir que el plan de acción representa una inversión rentable, que genera retornos superiores al costo y contribuye al crecimiento continuo de la empresa Muebles Elegancy. Lo que significa que por cada peso invertido se obtiene una retribución de \$1,9 pesos.

CONCLUSIONES

Tras el desarrollo de la presente investigación se resalta un análisis profundo basado en diversas teorías que abordan variables clave de clima y desempeño organizacional, estas teorías, desde enfoques generales como las necesidades individuales hasta aspectos específicos del entorno organizacional, permiten comprender de manera integral como el ambiente laboral influye en la motivación y productividad de los colaboradores. Estos enfoques teóricos brindan herramientas para diseñar estrategias prácticas que promuevan un entorno favorable, además que impulsen los compromisos y el desempeño de los colaboradores.

Además, el proyecto identifica variables que afectan de manera directa e indirecta a los objetivos y logros de Muebles Elegancy, evidenciando un impacto significativo en sus resultados, a través del análisis teórico y observacional, se concluye que el diseño de estrategias prácticas enfocadas en incrementar la motivación y el bienestar laboral de su equipo de trabajo benefician a la empresa Muebles Elegancy, buscando el modelo más favorable que incremente la motivación de sus colaboradores y lleve a la empresa a ser un ejemplo para otras organizaciones que enfrenten desafíos similares, promoviendo la innovación y el crecimiento económico no solo en el sector de muebles en Tuluá si no en los diferentes sectores que influyen en el municipio.

Al realizar el análisis preliminar del clima organizacional en la empresa Muebles Elegancy, permitió evidenciar que los factores determinantes en la percepción de los colaboradores están relacionados con el liderazgo, la comunicación interna, las condiciones físicas del trabajo y la claridad estructural de las funciones, los resultados del primer objetivo demuestran que el clima organizacional de la empresa Muebles Elegancy presenta fortalezas en el compañerismo y la cohesión grupal, pero también debilidades en la formalización de los procesos, la comunicación vertical y la existencia de canales definidos de retroalimentación, aspectos que inciden directamente en la motivación y en la percepción de justicia organizacional por parte de los colaboradores. En la empresa Muebles Elegancy el liderazgo es ejercido de manera empírica, basado más en la experiencia que en un modelo de gestión, han generado que las decisiones sean percibidas como unilaterales afectando el sentido de pertenencia y la confianza organizacional. Asimismo, se evidencio que la empresa Muebles Elegancy carece de un sistema de incentivos, generando insatisfacción, incluso cuando las condiciones básicas se encuentran cubiertas.

Por otra parte, los hallazgos muestran que las condiciones físicas del entorno laboral, aunque estén adecuadas en términos de seguridad e higiene inciden en la percepción de confort y bienestar y que combinada con la falta de espacios para el dialogo formal, han generado un clima de tensión moderada y baja participación, reduciendo las oportunidades de innovación y trabajo colaborativo. De manera

general, el análisis permitió establecer que el clima organizacional de la empresa Muebles Elegancy es funcional, pero con áreas críticas de mejora, los colaboradores demuestran compromiso y sentido de pertenencia; sin embargo, las debilidades de comunicación y liderazgo deben ser atendidas mediante estrategias estructuradas.

Ahora bien, la evaluación del desempeño laboral en la empresa Muebles Elegancy permitió identificar que los colaboradores presentan niveles de desempeño heterogéneos, condicionados por la falta de un sistema formal de evaluación, la escasa retroalimentación y la ausencia de incentivos vinculados a los resultados. El análisis del segundo objetivo determinado por las dimensiones de funciones, comportamiento y rendimiento evidenciaron que, aunque los colaboradores poseen un alto conocimiento técnico de sus labores y demuestran habilidades consolidadas en la producción, persisten deficiencias en la toma de decisiones y la gestión del tiempo, lo que limita la eficiencia de los procesos y la calidad de los resultados.

Estos hallazgos coinciden con varias teorías que sustentan que el rendimiento del colaborador depende de la interacción entre habilidad, motivación y oportunidad. En la empresa Muebles Elegancy los colaboradores cuentan con las competencias requeridas, pero la falta de oportunidades de desarrollo profesional reduce su disposición a innovar y asumir responsabilidades adicionales. Pese a estas limitaciones, se destaca una actitud favorable hacia el trabajo y un alto sentido de responsabilidad entre los colaboradores, lo que evidencia un potencial humano significativo que mediante programas de capacitación, reconocimiento y liderazgo participativo obtendría un crecimiento significativo dentro de la organización. Por ende, el desempeño laboral en la empresa Muebles Elegancy se caracteriza por una competencia técnica sólida pero una motivación variable, afectada por la carencia de políticas de desarrollo humano. La empresa Muebles Elegancy requiere fortalecer los procesos de comunicación, evaluación y reconocimiento para alinear el esfuerzo individual con los objetivos organizacionales.

La identificación de variables de clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy permitió establecer que los factores más influyentes son la motivación, la comunicación, el compañerismo, el liderazgo, las condiciones físicas y la estructura organizativa. En el análisis del tercer objetivo se evidencio una relación directa entre las variables y en los niveles de compromiso, productividad y satisfacción laboral, confirmado que el clima organizacional constituye un determinante esencial en el rendimiento individual y colectivo dentro de la empresa. De igual modo, el cruce de variables evidencio que la comunicación se posiciona como un elemento transversal, ya que su adecuada gestión influye tanto en la percepción de equidad como en el compromiso organizacional. Por otra parte, la variable condiciones físicas mostro una relación significativa con la satisfacción laboral, en la empresa Muebles Elegancy aunque los espacios son adecuados para la producción, la falta de iluminación y/o ventilación puede generar fatiga laboral, incidiendo en la

productividad diaria y el proceso de consolidación de una estructura formal influye en la claridad de las funciones y en la coordinación de trabajo en equipo, lo que indica la necesidad de fortalecer los procesos administrativos y de liderazgo para fomentar un clima organizacional estable.

Para el análisis del último objetivo se propone un plan de acción con su correspondiente análisis de costo-beneficio para la empresa Muebles Elegancy, constituyéndose como un componente estratégico de estudio, orientado en transformar los hallazgos del diagnóstico e intervenciones concretas que promuevan un clima organizacional saludable y un desempeño laboral sostenible. Con base en los resultados presentados en el cuarto objetivo se estructuró un plan enfocado en cuatro ejes fundamentales: mejoramiento de la comunicación interna, fortalecimiento del liderazgo, optimización de las condiciones físicas del trabajo y establecimiento de un sistema de reconocimiento e incentivos. Cada una de estas acciones responder a las debilidades identificadas durante la investigación, buscando generar impactos positivos tanto en la productividad como en la satisfacción laboral.

El análisis financiero y operativo realizado mediante el método costo-beneficio demostró que la implementación del plan de acción es viable y rentable para la organización. De acuerdo con los escenarios comparativos la aplicación del plan de acción proyecta un incremento del 15% en la productividad y una disminución significativa en la rotación del personal, generando beneficios superiores a los costos de ejecución. Así, se confirma que mejorar el clima organizacional no representa un gasto, sino una inversión estratégica que impacta directamente la competitividad de la empresa.

En términos cualitativos, la implementación de un plan permitirá consolidar un liderazgo participativo y motivacional y desde la perspectiva económica, el análisis de relación costo-beneficio evidenció una tasa de retorno positiva al proyectar la rentabilidad de las acciones propuestas frente a los recursos invertidos. Los beneficios esperados no solo se reflejan en un aumento de la productividad, sino también en la fidelización del personal, la mejora de la calidad de los productos y la consolidación de la imagen empresarial en el mercado local posicionando a la empresa Muebles Elegancy como una empresa que no solo fabrica muebles de calidad, sino que también construye relaciones laborales sólidas y sostenibles.

En síntesis, los resultados demuestran que el clima organizacional es un factor determinante del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Muebles Elegancy, confirmando así la validez de la hipótesis positiva planteada. Se evidencia la existencia de la relación directa y significativa entre ambas variables, por lo cual un entorno caracterizado por un liderazgo participativo, una comunicación efectiva y prácticas adecuadas de reconocimiento favorece el compromiso y la motivación de los colaboradores. Estas condiciones inciden positivamente en la reducción del ausentismo y del estrés laboral, así como en el aumento de la productividad y la

eficiencia, aspectos que se reflejan en un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales y en el fortalecimiento de la sostenibilidad y competitividad de la empresa a mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

Partiendo del análisis realizado sobre la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Muebles Elegancy, se identifican diferentes oportunidades de mejora que le pueden ayudar a la empresa a fortalecer la gestión interna y por ende a optimizar los resultados. Según Chiavenato (2017), el ambiente interno, la claridad estructural y la motivación inciden en gran medida en la eficiencia del talento humano, por lo que se presentan las siguientes recomendaciones complementarias a las ya presentadas.

En primer lugar, se recomienda que la empresa fomente la autonomía y la participación en la toma de decisiones. Robbins y Judge (2019), sostienen que, para lograr tener mayor compromiso, confianza y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, es importante que estos tengan participación activa en la toma de decisiones, por ende, se recomienda revisar los niveles jerárquicos y de control con los que cuenta la empresa, que les permita crear espacios de diálogo y colaboración que promuevan la innovación y la responsabilidad compartida.

Así mismo se recomienda que la empresa implemente un sistema de gestión del conocimiento que le permita aumentar la productividad. Abdillah et al. (2023), sostiene que las empresas que gestionan el conocimiento eficazmente, promueven la innovación y la mejora continua, por ende, se recomienda que la empresa cree una plataforma interna que le permita almacenar información como procedimientos manuales, facilitando el aprendizaje colaborativo y la transferencia de conocimiento entre las áreas.

También se recomienda que la empresa implemente software de control de procesos, gestión de ventas y seguimiento de objetivos que le permita optimizar la comunicación y el flujo de información. Según Laudon (2020), los sistemas de información ayudan en la toma de decisiones mejorando la eficiencia organizacional.

Igualmente se recomienda que Muebles Elegancy promueva actividades que fortalezcan los valores corporativos, como el respeto, la responsabilidad y el trabajo en equipo, por medio de talleres, campañas internas y reuniones participativas. Según Schein (2010), una cultura sólida es orientada al comportamiento organizacional fortalece la identidad institucional.

También se recomienda implementar políticas que garanticen igualdad de oportunidades. Robbins (2013), señala que la diversidad impulsa la creatividad y mejora la resolución de problemas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdillah, A., Widianingsih, I., Buchari, R. A., & Nurasa, H. (2023). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation: by Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, New York, Oxford University Press, 1995, 284 pp., \$19.39 (Hardcover) & \$7.40 (paperback), ISBN: 0199879923, 9780199879922. *Learning: Research and Practice*, 10, 121-123. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
- Aguilera Díaz, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 11(2), 322-343.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (5.^a ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108235594>
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*.
- Chiavenato, I. (with Villamizar, G. A.). (2004). *Administración de recursos humanos* (5a. ed). McGraw-Hill.
- DANE. (2025). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- David McClelland (1961). (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2024, de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

- Esquivel, A. (2024, mayo 30). *La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. <https://www.visionhumana.mx/la-teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo>
- Fernández Escobar, J. (2023, febrero 19). Alertan que dos de cada diez empleados en Colombia se sienten desmotivados en los trabajos—Infobae. *Alertan que dos de cada diez empleados en Colombia se sienten desmotivados en los trabajos*. <https://www.infobae.com/colombia/2023/02/19/alertan-que-dos-de-cada-diez-empleados-en-colombia-se-sienten-desmotivados-en-los-trabajos/>
- Gaspar Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC, S.L.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hancco Gomez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., Flores Mamani, E., Hancco Gomez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., & Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 186-194. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Herzberg. (1966). *Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland, OH World Pub. Co. - References—Scientific Research Publishing*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1860327>
- Laudon, K. C. (s. f.). *Sistemas de información gerencial*.

- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. McGraw-Hill.
- Lopez, C. (2015). *Modelo de Markowitz*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/323348994.pdf>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29.
<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Maslow, A. H. (1943). *A THEORY OF HUMAN MOTIVATION*.
- Prasittisuk, S., & Qiu, Y.-S. (2022). The Mediating Role of Employee Perceived Stress in the Relationship Between Job Stressors and Absenteeism: The Case of A Chinese Construction Company. *Journal of Innovation and Management*, 7(2), 164-173.
- Rahman, M. H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v1i2.10>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior* (13th ed). Pearson Prentice Hall.
- Schein. (s. f.). Recuperado 3 de noviembre de 2025, de
https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Soberón, U. E. M. (2009). *FUENTES DE INFORMACIÓN*.

- Solano Reátegui, S. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central—Juanjui, año 2017. *Universidad César Vallejo*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1725>
- Sun Tzu. (s. f.). *El arte de la guerra*.
- tabloidetulua. (2024, mayo 15). Nuevo impulso a la vivienda; en Tuluá se pondrá en marcha uno de los planes. EL TABLOIDE - Noticias de Tuluá, el centro y norte del Valle del Cauca. <https://eltabloide.com.co/tulua/en-tulua-se-pondra-en-marcha-uno-de-los-planes/>
- Torres-Mojica, A. (Alejandro). (2020). *La relación de Liderazgo. Entre las teorías del Liderazgo situacional y la Acción Humana*.
<https://hdl.handle.net/10171/59713>

ANEXOS

Anexos 1 Entrevista preliminar

Al momento de realizar la entrevista se pudo evidenciar ciertos factores que influyen en la variabilidad en el comportamiento de los colaboradores y cómo está afectando la productividad de la empresa, resaltando diferentes aspectos importantes como.

Factores Contribuyentes a la Variabilidad: El señor Cristian Vélez identifica que la falta de un sistema formal de incentivos son factores clave que contribuyen a la variabilidad en el comportamiento de sus empleados, dado que como la empresa es pequeña y en crecimiento se ha centrado en una expansión sobre la estructuración interna lo cual ha llevado a que tengan una dinámica de trabajo inestable.

En el momento de que en la empresa se presenta variabilidad en el comportamiento de los empleados, se ha podido identificar fluctuaciones en la productividad, mostrando periodos de alta eficiencia, pero estando seguida de desmotivación que resulta en errores y retrasos en la producción

Aunque se han implementado algunas medidas, los resultados han sido inconsistentes. El señor Cristian Vélez reconoce la necesidad de establecer estructuras más sólidas y está abierto a recibir asesoría externa para mejorar la cultura organizacional y asegurar la estabilidad y crecimiento de la empresa a largo plazo.

Pregunta 1:

Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores que están contribuyendo a la variabilidad en el comportamiento de los colaboradores?

Respuesta:

“Considero que uno de los principales factores es que somos una empresa pequeña, con solo 5 empleados, y hemos estado más enfocados en crecer que en establecer procesos claros y consistentes. Al ser un equipo pequeño, cualquier cambio en la dinámica del grupo, como la entrada o salida de un empleado, tiene un impacto significativo en el comportamiento del equipo. Además, la falta de un sistema formal de incentivos y reconocimiento podría estar contribuyendo a esta variabilidad”.

Pregunta 2:

¿Cómo ha afectado esta variabilidad en el comportamiento a la productividad de la empresa en términos de producción y calidad del producto?

Respuesta:

“La variabilidad en el comportamiento ha afectado notablemente nuestra productividad. Hemos tenido semanas en las que todo fluye bien, pero también hemos experimentado periodos en los que los empleados parecen desmotivados, lo que resulta en retrasos en la producción y en errores en la fabricación. Como somos una empresa pequeña, no podemos permitirnos estos fallos sin que afecten la satisfacción de nuestros clientes y, por ende, nuestros ingresos”.

Pregunta 3:

¿Qué medidas ha implementado la empresa para intentar abordar estos problemas de comportamiento y productividad? ¿Qué resultados se han obtenido hasta ahora?

Respuesta:

“Hemos intentado varias cosas, como reuniones semanales para mejorar la comunicación y ofrecer retroalimentación. También hemos comenzado a implementar pequeños incentivos para aquellos que cumplen con sus metas. Sin embargo, los resultados han sido mixtos. Aunque hemos visto mejoras temporales, aún no hemos logrado mantener un nivel de productividad consistente a lo largo del tiempo”.

Pregunta 4:

¿Cómo describiría la moral y satisfacción actual de los colaboradores? ¿Cree que estos factores están relacionados con la variabilidad en el comportamiento y la productividad?

Respuesta:

“Diría que la moral de los empleados es variable. A veces están motivados, especialmente cuando trabajamos en proyectos nuevos o desafiantes, pero otras veces parece que la rutina diaria los desanima. Creo que esta fluctuación en la moral está directamente relacionada con la variabilidad en su comportamiento y, por lo tanto, con la productividad. La falta de una estructura clara y de oportunidades de crecimiento podría estar afectando su satisfacción laboral”.

Pregunta 5:

En términos de recursos humanos, ¿cómo ha manejado la empresa la rotación de personal? ¿Cree que la rotación ha influido en la variabilidad del comportamiento y la productividad?

Respuesta:

“Afortunadamente, no hemos tenido una alta rotación de personal; la mayoría de nuestros empleados han estado con nosotros desde que comenzamos hace 4 años. Sin embargo, cuando hemos tenido cambios, estos han tenido un impacto considerable, debido al tamaño reducido de nuestro equipo. Cada nuevo miembro necesita tiempo para adaptarse, lo que puede generar inestabilidad y afectar temporalmente la productividad”.

Pregunta 6:

¿Qué estrategias o cambios adicionales considera necesarios para resolver el problema de la variabilidad en el comportamiento y mejorar la productividad de los colaboradores?

Respuesta:

“Estamos considerando formalizar un sistema de incentivos más robusto y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, incluso en un equipo pequeño. También creo que es importante establecer procesos más claros para asegurar que todos sepan exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir al éxito de la

empresa. Además, estamos pensando en buscar asesoría externa para ayudarnos a mejorar nuestra cultura organizacional y fortalecer el liderazgo”.

Pregunta 7:

¿Cuál es su visión a largo plazo para la empresa si estos problemas no se resuelven de manera efectiva?

Respuesta:

“Si no resolvemos estos problemas, temo que podríamos perder nuestra ventaja competitiva. En un mercado como el de Tuluá, la calidad y la consistencia son clave para mantener a nuestros clientes. Si seguimos con problemas de productividad, podríamos empezar a perder clientes, lo que afectaría nuestra rentabilidad y nuestra capacidad para crecer. Es crucial que abordemos estos problemas de manera urgente para asegurar nuestro futuro en el mercado”.

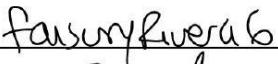
Pregunta 8:

¿Está la empresa abierta a colaborar con consultores externos o expertos en recursos humanos para abordar estos desafíos?

Respuesta:

“Sí, definitivamente estamos abiertos a esa posibilidad. Reconozco que necesitamos apoyo para implementar cambios que mejoren nuestra cultura organizacional y establezcan procesos más sólidos. Creo que contar con la perspectiva de un experto externo podría ser muy beneficioso para nosotros en este momento”

Anexos 2 Formato entrevista.

FORMATO DE ENTREVISTA	
Entrevistador	Faisury Rivera Grajales
Entrevistado	Cristian Camilo Vélez
Cargo del Entrevistado	Gerente General
Fecha de la Entrevista	Viernes 2 de Agosto
Duración de la Entrevista	
Objetivo de la Entrevista	
El objetivo de esta entrevista es obtener una comprensión detallada de las causas, efectos y posibles soluciones al problema de la variabilidad en el comportamiento y la baja productividad de los colaboradores en la empresa Muebles Elegancy.	
Preguntas de la Entrevista	
Pregunta 1:	Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores que están contribuyendo a la variabilidad en el comportamiento de los colaboradores?
Pregunta 2:	¿Cómo ha afectado esta variabilidad en el comportamiento a la productividad de la empresa en términos de producción y calidad del producto?
Pregunta 3:	¿Qué medidas ha implementado la empresa para intentar abordar estos problemas de comportamiento y productividad? ¿Qué resultados se han obtenido hasta ahora?
Pregunta 4:	¿Cómo describiría la moral y satisfacción actual de los colaboradores? ¿Cree que estos factores están relacionados con la variabilidad en el comportamiento y la productividad?
Pregunta 5:	En términos de recursos humanos, ¿cómo ha manejado la empresa la rotación de personal? ¿Cree que la rotación ha influido en la variabilidad del comportamiento y la productividad?
Pregunta 6:	¿Qué estrategias o cambios adicionales considera necesarios para resolver el problema de la variabilidad en el comportamiento y mejorar la productividad de los colaboradores?
Pregunta 7:	¿Cuál es su visión a largo plazo para la empresa si estos problemas no se resuelven de manera efectiva?
Pregunta 8:	¿Está la empresa abierta a colaborar con consultores externos o expertos en recursos humanos para abordar estos desafíos?
Firma del Entrevistador:	
Firma del Entrevistado:	

Anexos 3 Instrumento análisis Clima Organizacional.

Instrumentos de recolección de datos
Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional

El presente instrumento tiene como fin, conocer el nivel de clima organizacional de los trabajadores de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, 2025. En donde se le pide que conteste de manera verídica, y cierta marcando con una (x) en el recuadro que crea correspondiente.

Nunca = Muy inadecuado..... (1)
Casi nunca = Inadecuado..... (2)
A veces = Regular..... (3)
Casi siempre= Adecuado..... (4)
Siempre= Muy Adecuado..... (5)

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA						
No.	Tamaño	1	2	3	4	5
1	Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada					
2	Se siente satisfecho en el ambiente donde trabaja.					
3	Su ambiente de trabajo está libre de hostilidad.					
Estilo de Dirección		1	2	3	4	5
4	El jefe impone las reglas escuchando las opiniones de los demás trabajadores					
5	El jefe escucha las opiniones de los trabajadores antes de tomar una decisión					
6	El jefe es tolerante y un buen comunicador, que brinda confianza a sus trabajadores.					
Estructura formal		1	2	3	4	5
7	Existe una clara visión de las funciones que debe realizar.					
8	Existe un organigrama que permite distinguir las funciones de los trabajadores.					
9	Existe una jerarquía organizacional que permite identificar el puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores, objeto en estudio					
DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL						
Productividad		1	2	3	4	5
10	Los trabajadores aportan en el proceso de planificación y organización en las áreas de trabajo que desempeñan					
11	Los trabajadores aportan ideas para mejorar sus trabajos y así generar más productividad					

12	Los trabajadores se alientan a buscar nuevas formas de resolver los problemas que puede existir dentro de las actividades para mejorar la productividad					
	Tensiones y estrés	1	2	3	4	5
13	La presión que tienen los trabajadores para la ejecución de sus actividades es recompensada por parte de su jefe inmediato.					
14	Los trabajadores tienen el tiempo suficiente para poder terminar con el trabajo encomendado					
15	El jefe o compañeros de trabajo reconocen y valoran el esfuerzo de sus logros obtenidos.					
	Aptitudes y actitudes	1	2	3	4	5
16	Los trabajadores se encuentran en la capacidad para realizar cualquier trabajo encomendado.					
17	Los trabajadores son competitivos en las diferentes actividades o labores que realizan					
18	Los trabajos realizados contribuyeron al logro de los objetivos de la institución.					
	Ausentismo	1	2	3	4	5
19	Los problemas con respecto al ausentismo del trabajador son comprendidos por el jefe inmediato.					
20	Los problemas con el avance de los trabajos a realizar ocasionados por el ausentismo de los trabajadores son comprendidos por el jefe inmediato.					
21	El jefe utiliza medidas o reglas que ayudan al trabajador a evitar problemas con respecto a la ausencia de su trabajo.					
	Motivaciones	1	2	3	4	5
22	Las condiciones de trabajo son buenas que permite con el desarrollo de las actividades.					
23	Los jefes reconocen los trabajos valiosos de los trabajadores.					
24	Existen normas y valores que favorecen en la organización del trabajo.					
	Expectativas	1	2	3	4	5
25	Hay suficientes oportunidades de carrera y mejoramiento profesional en la sede judicial, objeto en estudio.					
26	Tienes mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.					
27	Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la sede judicial son efectivos					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES						
	Comunicación	1	2	3	4	5
28	Recibe en forma oportuna la información que requiere para la ejecución de su trabajo.					
29	Están establecidos los canales de comunicación entre los jefes y subordinados de las diferentes áreas de la institución.					
30	Existe una buena comunicación entre los compañeros de la institución					
	Compañerismo	1	2	3	4	5

31	Con que frecuencia sus compañeros de trabajo se muestran colaboradores con sus compañeros que recién ingresan a laborar.					
32	Con que frecuencia dentro de la sede se premian los logros alcanzados por los trabajadores de una misma área de trabajo.					
33	Con que frecuencia se realizan actividades de proyección social con todos los trabajadores judiciales.					
	Conflicto interpersonales o interdepartamentales	1	2	3	4	5
34	Los conflictos existentes entre las diferentes áreas o departamentos de la institución son evitados por los jefes de área.					
35	Existe cooperación y el apoyo entre los servidores de las diferentes áreas o departamentos de la institución, objeto en investigación.					
36	Utilizan y analizan métodos sistemáticos para encontrar las soluciones a los diferentes problemas que pueden existir dentro de la institución.					

Fuente: Adaptación a la teoría de Pernía Y Carrera (2014). "Desempeño Laboral"

Anexos 4 Instrumento evaluación desempeño laboral.

Cuestionario para evaluar el desempeño laboral

La presente encuesta se enmarca en un estudio con fines académicos, la cual tiene como objetivo analizar la percepción de los colaboradores sobre el desempeño laboral en la empresa Muebles Elegancy, en Tuluá, durante el año 2025. La información recolectada será utilizada exclusivamente para fines académicos, garantizando la confidencialidad y anonimato de todas las respuestas.

Indicaciones: Conteste las preguntas en forma sincera y marque con una “X” según corresponda; asimismo, precise su respuesta si la pregunta lo amerita.

Nunca = Muy bajo..... (1)
 Casi nunca = Bajo..... (2)
 A veces = Regular..... (3)
 Casi siempre= Alto (4)
 Siempre= Muy Alto..... (5)

No.	ITEMS	Escala				
		1	2	3	4	5
	Funciones					
	Conocimiento del trabajo					
1	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, tiene claro cada una de sus funciones por desarrollar.					
2	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, se rige a las normas y especificaciones del trabajo.					
3	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, cuenta con autonomía para la toma de decisiones.					
4	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, conoce las actividades en cada uno de los procesos pertenecientes a su trabajo.					
	Capacidad de análisis					
5	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, cuenta con la capacidad de análisis frente a una problemática existente.					
6	El colaborador se comunica en tiempos oportunos con su jefe inmediato.					
7	El personal es confiable para manejar información confidencial.					
8	Constantemente el personal brinda aporte importante para el desarrollo del trabajo.					
Comportamiento						
	Habilidades					
9	El colaborador cuenta con habilidades para desarrollar sus funciones de manera óptima.					
10	Las destrezas en el puesto del colaborador se diferencian del resto.					
11	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, es eficiente en el desarrollo de sus funciones.					
12	Constantemente el colaborador compite con sus compañeros para optimizar el tiempo.					

No.	ITEMS	Escala				
		1	2	3	4	5
	Funciones					
	Actitud					
13	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, se muestra empático con las recomendaciones que el jefe le comenta.					
14	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, sigue las especificaciones brindadas por el jefe inmediato sin ningún cuestionamiento.					
15	El colaborador tiene actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo.					
16	El colaborador evita conflictos entre compañeros.					
	Satisfacción					
17	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, está satisfecho con sus acciones a desarrollar en el puesto.					
18	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, está satisfecho con las responsabilidades en su puesto.					
19	El colaborador está contento con el salario obtenido.					
20	Se mantiene un ambiente saludable entre compañeros en cuanto al salario alcanzado.					
	Rendimiento					
	Resolución de problemas					
21	El colaborador tiene la capacidad para dar solución a un problema existente.					
22	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, soluciona conflictos de manera rápida y oportuna.					
23	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, mantiene una buena relación con sus jefes y compañeros.					
24	El personal de la Gerencia Territorial Huallaga Central					
	Ausentismo					
25	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, constantemente llega tarde a su centro de labor.					
26	El colaborador no presenta a tiempo sus informes de avance.					
27	El colaborador justifica sus constantes retrasos a su centro de trabajo.					
28	Se cuenta con el personal para la toma de decisiones dentro del área.					
	Compromiso					
29	Considero que el personal se siente identificado con la organización.					
30	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, se queda más tiempo de lo establecido para cumplir con sus responsabilidades.					
31	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, no tiene registro de salidas antes del horario establecido.					
32	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, constantemente muestra su apoyo en el desarrollo de nuevas actividades para optimizar el tiempo en el trabajo.					
	Trabajo en equipo					
33	El personal de la empresa Muebles Elegancy Tuluá, no tiene dificultades para trabajar en equipo.					
34	El colaborador muestra su liderazgo en el desarrollo de sus actividades.					
35	Considero que el colaborador propone estrategias para alcanzar los objetivos en un menor tiempo.					

No.	ITEMS	Escala				
		1	2	3	4	5
	Funciones					
36	El resultado alcanzado por el colaborador es más eficiente cuando trabajan en conjunto.					

Fuente: Adaptación a la teoría de Gaspar (2011) "Manual de Recursos Humanos"

Anexos 5 Promedio Clima Individual.

	ESTRUCTURA				COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL							RELACIONES INTERPERSONALES				
Colaborador	Cond. físicas	Liderazgo	Estructura formal	Promedio dimensión	Productividad	Tensión/estrés	Actitud/compromiso	Ausentismo	Motivaciones	Expectativas	Promedio dimensión	Comunicación	Compañerismo	Conflicto	Promedio dimensión	Promedio global Clima
C1	5,0	5,0	3,7	4,6	4,7	3,0	4,3	3,7	4,7	3,3	3,9	4,7	3,7	4,3	4,2	4,2
C2	4,3	5,0	3,7	4,3	4,3	3,3	3,7	5,0	4,0	1,0	3,6	5,0	2,3	4,3	3,9	3,9
C3	5,0	5,0	3,7	4,6	4,7	2,3	4,0	4,0	3,7	1,0	3,3	5,0	2,3	4,3	3,9	3,9
C4	5,0	4,7	3,7	4,4	5,0	3,7	4,7	4,0	5,0	2,0	4,1	5,0	2,3	5,0	4,1	4,2
C5	5,0	5,0	3,7	4,6	4,7	3,0	4,3	3,7	4,7	2,7	3,8	4,7	4,0	4,3	4,3	4,2
C6	4,3	5,0	3,7	4,3	3,7	3,7	5,0	5,0	4,3	2,3	4,0	5,0	2,0	5,0	4,0	4,1

Fuente: Elaboración propia

Anexos 6 Promedio Desempeño – Individual.

	FUNCIONES			COMPORTAMIENTO				RENDIMIENTO					
Colaborador	Conocimiento	Cap. análisis	Promedio dimensi	Habilidades	Actitud	Satisfacción	Promedio dimensi	Resolución proble	Ausentismo	Compromiso	Trabajo en	Desempeño global	Promedio dimensi
C1	4,3	4,5	4,4	4,7	4,7	4,8	4,7	4,7	3,3	4,3	3,8	4,4	4,0
C2	5,0	5,0	5,0	5,0	4,7	4,5	4,7	5,0	3,5	5,0	4,0	4,7	4,4
C3	4,0	4,0	4,0	4,3	4,3	4,5	4,4	4,3	2,3	3,8	4,4	4,0	3,7
C4	4,8	5,0	4,9	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,8	3,5	4,6	3,8
C5	4,0	4,0	4,0	4,3	4,3	4,5	4,4	4,3	2,8	3,8	3,8	4,0	3,7
C6	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	5,0	4,8	5,0	3,0	3,8	2,8	4,4	3,7

Fuente: Elaboración propia

Anexos 7 Matriz Integrada Clima vs Desempeño.

	CLIMA												DESEMPEÑO LABORAL									Promedio Desempeño global	Grupo
	ESTRUCTURA			COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL						RELACIONES INTERPERSONALES			FUNCIONES		COMPORTAMIENTO			RENDIMIENTO					
Colaborador	Cond. físicas	Liderazgo	Estructura funcional	Productividad	Tensión/estrés	Actitud/com	Ausentismo	Motivación	Expectativas	Comunicación	Compañerismo	Conflicto	Conocimiento	Cap. análisis	Habilidades	Actitud	Satisfacción	Resolución	Ausentismo	Compromiso	Trabajo en equipo		
C1	5,0	5,0	3,7	4,7	3,0	4,3	3,7	4,7	3,3	4,7	3,7	4,3	4,3	4,5	4,7	4,7	4,8	4,7	3,3	4,3	3,8	4,3	ALTO
C2	4,3	5,0	3,7	4,3	3,3	3,7	5,0	4,0	1,0	5,0	2,3	4,3	5,0	5,0	5,0	4,7	4,5	5,0	3,5	5,0	4,0	4,6	ALTO
C3	5,0	5,0	3,7	4,7	2,3	4,0	4,0	3,7	1,0	5,0	2,3	4,3	4,0	4,0	4,3	4,3	4,5	4,3	2,3	3,8	4,4	4,0	REGULAR
C4	5,0	4,7	3,7	5,0	3,7	4,7	4,0	5,0	2,0	5,0	2,3	5,0	4,8	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,8	3,5	4,5	ALTO
C5	5,0	5,0	3,7	4,7	3,0	4,3	3,7	4,7	2,7	4,7	4,0	4,3	4,0	4,0	4,3	4,3	4,5	4,3	2,8	3,8	3,8	4,0	REGULAR
C6	4,3	5,0	3,7	3,7	3,7	5,0	5,0	4,3	2,3	5,0	2,0	5,0	4,8	4,8	4,7	4,7	5,0	5,0	3,0	3,8	2,8	4,3	ALTO
Promedio	4,8	5,0	3,7	4,5	3,2	4,3	4,2	4,4	2,1	4,9	2,8	4,5	4,5	4,6	4,7	4,6	4,7	4,7	3,0	4,1	3,7		

Fuente: Elaboración propia.