

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA BEESUP SAS DE LA CIUDAD DE
CALI**

ALEX MAURICIO GOMEZ ROSERO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2025**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE
MEJORAMIENTO EN LA EMPRESA BEESUP SAS DE LA CIUDAD DE
CALI**

ALEX MAURICIO GOMEZ ROSERO

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de
empresas**

Directora:

LAURA SALAS ARBELÁEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2025**

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	7
2 PROBLEMA	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Definición y planteamiento del problema	11
2.3 Formulación del problema	14
3 OBJETIVOS	14
3.1 Objetivo General	14
3.2 Objetivos Específicos	14
4 JUSTIFICACIÓN	15
5 METODOLOGÍA	17
5.1 Tipo	17
5.2 Enfoque.....	17
5.3 Fuente.....	19
5.4 Población-Muestra	19
5.5 Técnicas de recolección.....	19
5.6 Fases de investigación	20
6 MARCO REFERENCIAL	21
6.1 Marco teórico.....	21
6.1.1 Dimensiones en fortalezas	21
6.1.2 Dimensiones en oportunidad de mejora.....	26
6.1.3 Dimensiones en debilidades	37
6.1.4 Definiciones del clima organizacional.....	38
6.1.5 Importancia del clima organizacional	42
6.1.6 Dimensiones del Clima Organizacional	43
6.1.7 Teorías Relacionadas con el Clima Organizacional	44
6.1.8 Herramientas para Evaluar el Clima Organizacional	45
6.1.9 Modelos y herramientas	46
6.1.10 Modelos de análisis del clima organizacional	55
7 MARCO LEGAL	61

7.1 Decreto 1083 de 2015	61
7.2 Resolución 2646 del 2008	62
7.3 La Ley 905 de 2004.....	63
8 MARCO CONTEXTUAL.....	64
8.1 Caracterización general de Santiago de Cali	64
8.2 Caracterización de la empresa BEESUP SAS.....	66
9 RESULTADOS.....	67
9.1 Análisis demográfico	67
9.2 Análisis del clima organizacional	70
9.3 Comparación de las dimensiones organizacionales con las variables demográficas (edad, género, antigüedad, cargo y tipo de contrato) de la empresa BEESUP SAS.	74
10 PLAN DE ACCIÓN: PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	84
11 CONCLUSIONES.....	98
12 RECOMENDACIONES	101
13 REFERENCIAS	103
14 ANEXOS	109
14.1 Anexo 1	109
14.2 Anexo 2	121

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 MAPA DE LA CIUDAD DE CALI	65
Ilustración 2 ESCALA DE MEDICIÓN DEL SEMÁFORO.....	71

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 EDADES	68
Gráfico 2 GÉNERO.....	68
Gráfico 3 CARGO	69
Gráfico 4 ANTIGÜEDAD	69
Gráfico 5 TIPO DE CONTRATO	70
Gráfico 6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANALIZADAS.....	72

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	56
Tabla 2: Cruce Edad con las 24 dimensiones de clima analizadas	75
Tabla 3: Cruce Género con las 24 dimensiones de clima analizadas	77
Tabla 4: Cruce Antigüedad con las 24 dimensiones de clima analizadas	79
Tabla 5: Cruce Cargo con las 24 dimensiones de clima analizadas	81
Tabla 6 PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO EMPRESA BEESUP SAS	84

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como propósito diagnosticar el clima organizacional de la empresa BEESUP SAS, ubicada en la ciudad de Cali, e identificar oportunidades de mejora que fortalezcan tanto el ambiente laboral como el desempeño de sus colaboradores. Para alcanzar este objetivo se empleó un enfoque metodológico mixto que integró técnicas cuantitativas y cualitativas, entre ellas encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal de la organización. El análisis de los resultados permitió reconocer fortalezas en aspectos como el compañerismo y la disposición al trabajo en equipo; sin embargo, también evidenció debilidades relacionadas con la comunicación interna, la motivación y el reconocimiento laboral. A partir de estos hallazgos se diseñó un plan de mejoramiento orientado a potenciar el liderazgo, fomentar la participación del personal, garantizar la claridad de los procesos y desarrollar estrategias que promuevan un clima organizacional más positivo y productivo. De esta manera, el presente estudio contribuye al crecimiento institucional de BEESUP SAS, ya que ofrece una hoja de ruta para el fortalecimiento de su cultura organizacional y la gestión efectiva del talento humano, factores fundamentales para asegurar su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Palabras clave: Clima organizacional, plan de mejoramiento, cultura organizacional, talento humano, BEESUP SAS.

1 INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años y a medida que el mercado se hace más competitivo, las empresas deben fijarse y tener en cuenta muchos aspectos que antes no eran considerados relevantes o no se les daba la suficiente importancia. Uno de estos aspectos es el clima organizacional, el cual forma parte fundamental de la psicología industrial y organizacional, pues sus primeras investigaciones se remontan a la primera mitad del siglo XX, tras los estudios de Elton Mayo (1931) sobre las relaciones humanas en el trabajo.

Después de lo anterior, y tras la consulta con la gerencia de la empresa BEESUP SAS, se identificó que la organización, en sus cinco años de existencia, no ha contado con una evaluación o asesoría formal sobre su clima organizacional. Sin embargo, se ha evidenciado que el ambiente laboral presenta algunas dificultades que pueden estar afectando el desempeño, la comunicación y la motivación de los colaboradores. Por esta razón, se hace necesaria la aplicación de un análisis del clima organizacional, con el fin de identificar los factores que inciden en la percepción de los empleados y proponer un plan de mejoramiento que contribuya al fortalecimiento del ambiente laboral.

El objetivo principal de este estudio es diagnosticar el clima organizacional de la empresa BEESUP SAS de la ciudad de Cali y proponer estrategias de mejora que promuevan un entorno laboral positivo y productivo.

En cuanto a la metodología, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando como fuente primaria la aplicación de un cuestionario estructurado a los colaboradores de la empresa, complementado con entrevistas semiestructuradas a algunos empleados para conocer sus percepciones cualitativas. Asimismo, se emplearon fuentes

secundarias como documentos internos y bibliografía académica que sustentan teóricamente el estudio.

Finalmente, el documento se estructura en varios capítulos: el primero aborda los fundamentos teóricos sobre el clima organizacional; el segundo presenta la caracterización de la empresa BEESUP SAS; el tercero describe la metodología aplicada; el cuarto desarrolla el diagnóstico del clima organizacional; y el quinto expone el plan de mejoramiento, las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

2 PROBLEMA

2.1 Antecedentes

El estudio del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha sido objeto de creciente interés en la región latinoamericana, dado su impacto directo en el desempeño laboral y en la sostenibilidad de estas organizaciones. En este sentido, Niebles Núñez, Martínez Bustos y De la Ossa (2019) realizaron una investigación en MIPYMES del sector servicios en Barranquilla, donde se evidenció que los trabajadores percibían un clima laboral favorable. Entre los aspectos más destacados se encontraron la motivación, las relaciones interpersonales y la capacidad de los equipos para resolver problemas de manera conjunta, lo cual reflejó un entorno laboral con predominio de la cooperación y el compromiso.

Posteriormente, otras investigaciones comenzaron a mostrar escenarios menos positivos. Por ejemplo, Rodríguez Martínez et al. (2020), en un estudio aplicado a una PYME de servicios en Hidalgo, México, identificaron un clima organizacional bajo, caracterizado por desmotivación, falta de compromiso y altos niveles de insatisfacción laboral. De manera complementaria, Cárdenas Guevara (2020) propuso un modelo de intervención en empresas colombianas donde la motivación se planteaba como herramienta clave para la resolución de conflictos y el fortalecimiento del desempeño organizacional. Estos estudios pusieron en evidencia la necesidad de replantear estrategias de gestión del talento humano que permitan generar ambientes más productivos y satisfactorios.

En esta misma línea, Antequera et al. (2021) desarrollaron un estudio sobre el clima organizacional en trabajadores tercerizados de PYMES en Barranquilla. Los resultados revelaron debilidades significativas en factores

como liderazgo, identidad y comunicación, los cuales limitaban la cohesión interna y la alineación entre el capital humano y los objetivos corporativos. Este hallazgo enfatizó la importancia de promover una cultura organizacional clara y participativa que permita mejorar la interacción entre los colaboradores y la dirección empresarial.

Más recientemente, Verenzuela Barroeta et al. (2023) llevaron a cabo un estudio con 51 PYMES en Santiago de Chile, en el cual encontraron que el clima organizacional oscilaba entre moderadamente positivo y negativo. Si bien algunos empleados destacaron condiciones adecuadas de trabajo, se identificaron limitaciones importantes en aspectos como liderazgo, empoderamiento, remuneración y desarrollo profesional, factores que incidían directamente en la motivación y en la percepción de estabilidad laboral.

Finalmente, Verenzuela Barroeta y Araque (2024) realizaron una revisión sistemática de investigaciones latinoamericanas sobre el tema, donde identificaron una tendencia recurrente hacia climas organizacionales negativos. Los principales problemas detectados estaban relacionados con prácticas de gestión inadecuadas, insatisfacción, ausentismo y rotación de personal. A partir de estos hallazgos, los autores recomendaron adoptar un enfoque humanista y motivacional como estrategia para transformar los ambientes laborales en las PYMES, con el fin de incrementar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

En conjunto, estos antecedentes evidencian que, aunque en ciertos contextos las PYMES logran generar ambientes laborales positivos, la mayoría enfrenta dificultades asociadas al liderazgo, la motivación y la comunicación. De esta manera, se hace evidente la necesidad de implementar planes de mejora enfocados en la gestión del talento humano, que fortalezcan el clima

organizacional y promuevan tanto la productividad como la sostenibilidad empresarial.

2.2 Definición y planteamiento del problema

Las empresas colombianas operan en un entorno dinámico y cada vez más competitivo, influenciado por los efectos de la globalización. Ante esta realidad, muchas organizaciones han identificado que los métodos tradicionales de gestión del talento humano ya no resultan tan efectivos para enfrentar los desafíos del mercado actual. En consecuencia, ha surgido un creciente interés en el clima organizacional, entendido como un factor clave en el desempeño empresarial (Toro, 2001).

El lugar de trabajo es considerado por muchos empleados como un segundo hogar, ya que pasan gran parte de su jornada interactuando con sus compañeros. En este contexto, las organizaciones, al ser sistemas susceptibles de cambio y mejora, deben analizar y comprender su propio ambiente interno. Un clima organizacional adecuado no solo influye en el bienestar de los colaboradores, sino que también impacta directamente en la eficiencia y competitividad de la empresa (Ulloa Pimienta, 2024).

Para alcanzar un desempeño óptimo, resulta fundamental mantener un clima laboral armonioso. Esto implica identificar los factores que influyen en el comportamiento de los empleados, los cuales están estrechamente relacionados con sus percepciones sobre el entorno de trabajo y la forma en que interactúan con este. Cuando el ambiente laboral es positivo, se fomenta la motivación, la productividad y el compromiso de los trabajadores (Cortina, Stewart y Malley, 2007).

En este sentido, medir, analizar y comprender el estado del clima organizacional se convierte en una necesidad estratégica para las empresas.

Diversas investigaciones han demostrado que una adecuada gestión del ambiente laboral puede marcar la diferencia entre organizaciones de alto y bajo rendimiento. Fernández (1997) afirma que la relación entre clima laboral y motivación influye directamente en la competitividad, mientras que Pedraza (2018) destaca que la evaluación del clima no solo optimiza la calidad de vida del personal, sino que también contribuye al logro de los objetivos empresariales.

Asimismo, la evaluación del clima organizacional permite detectar conflictos internos que afectan el desempeño, fortalecer los equipos de trabajo, reconocer las necesidades de los empleados y comprender las causas del ausentismo y la rotación de personal. Esto brinda la oportunidad de diseñar planes de acción efectivos para optimizar el ambiente laboral y consolidar el compromiso de los colaboradores (Cardona Echeverri y Zambrano Cruz, 2014).

Por el contrario, un ambiente laboral negativo genera consecuencias adversas tanto para los empleados como para la organización. Factores como la mala comunicación, la falta de liderazgo, el acoso laboral, la ausencia de reconocimiento y una cultura organizacional deficiente deterioran el bienestar emocional, psicológico y físico de los trabajadores. Estas condiciones reducen la calidad del trabajo, incrementan los niveles de estrés y afectan tanto la productividad empresarial como la vida personal y profesional de los empleados (Vera, 2021).

En consecuencia, el clima organizacional constituye un elemento determinante para la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Un ambiente saludable impulsa el desempeño de los colaboradores y mejora la calidad de los procesos, mientras que un entorno negativo produce

desmotivación y compromete la estabilidad organizacional (Ágreda y Muñoz, 2006).

Medir el clima organizacional en microempresas con un número reducido de trabajadores, presenta diversos desafíos metodológicos y prácticos. En primer lugar, la representatividad de los datos resulta limitada, ya que cualquier respuesta individual puede influir de manera significativa en los resultados generales, distorsionando la percepción real del ambiente laboral. A ello se suma el riesgo de sesgo en las respuestas, pues en equipos pequeños los trabajadores suelen conocerse estrechamente y, en consecuencia, pueden sentirse inseguros al expresar opiniones críticas por temor a ser identificados, lo cual disminuye la objetividad de los hallazgos y afecta su confiabilidad.

De igual forma, la cercanía entre colaboradores y gerencia, característica común en este tipo de organizaciones, si bien favorece la comunicación directa, también restringe la posibilidad de expresar inconformidades de manera abierta, dado que cualquier comentario puede impactar de forma inmediata en la relación laboral. A esto se añade la dificultad de aplicar instrumentos estandarizados, ya que la mayoría de herramientas diseñadas para medianas o grandes empresas incluyen dimensiones que no corresponden a la realidad de una microempresa. En consecuencia, es necesario adaptar los cuestionarios, con el riesgo de perder validez y limitar la posibilidad de comparación con otros estudios. Finalmente, se debe considerar la inestabilidad laboral que caracteriza a muchas microempresas, donde la rotación de personal y la ausencia de procesos formales dificultan realizar mediciones periódicas y obtener tendencias a largo plazo, lo que restringe la construcción de diagnósticos sólidos y la implementación de planes de mejora sostenibles.

En este contexto, el presente estudio sobre clima organizacional se desarrolló a partir de una exploración inicial que permitió identificar conflictos frecuentes entre la gerencia y los empleados, originados principalmente por una comunicación interna deficiente que generaba malentendidos y desmotivación. Asimismo, se evidenció un alto nivel de rotación de personal, lo cual reflejaba insatisfacción laboral y un ambiente deteriorado. Esta situación puso de manifiesto la necesidad de evaluar el clima organizacional con el fin de identificar las causas de dichos conflictos y diseñar estrategias orientadas a fortalecer los canales de comunicación, reducir la fuga de talento y fomentar un ambiente de trabajo más armónico y productivo. Todo ello busca favorecer tanto el bienestar de los empleados como la efectividad gerencial, impactando de manera positiva en la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

2.3 Formulación del problema

¿Cuál es la percepción del clima organizacional de la empresa BEESUP SAS de la ciudad de Cali y plan de acción se puede implementar para mejorar y/o fortalecer el clima identificado para el año 2025?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Diagnosticar el Clima Organizacional de la empresa Beesup SAS y diseñar un plan de mejoramiento para el año 2025.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción que tienen los empleados de Beesup SAS respecto al clima organizacional que viven en la empresa.

- Analizar el clima organizacional según las variables demográficas (Edad, Genero, Cargo, Antigüedad, Tipo de contrato) en la empresa Beesup SAS.
- Diseñar el plan de mejoramiento para la empresa Beesup SAS de acuerdo con los hallazgos del diagnóstico para el año 2025.

4 JUSTIFICACIÓN

Estudiar el clima organizacional permite comprender la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, las condiciones laborales y las dinámicas internas que se viven en la organización. Estas percepciones afectan directamente su bienestar y, por ende, inciden en el rendimiento empresarial y en la conducta de sus integrantes (Calva y Hernández, 2004).

A pesar de su relevancia, muchas organizaciones aún no le dan la importancia que merece al clima organizacional. En ocasiones, se parte del supuesto de que brindar herramientas técnicas a los empleados es suficiente para asegurar su buen desempeño, ignorando que aspectos como la motivación, el reconocimiento o la comunicación también son determinantes. Los empleados, como reflejo de los valores, la calidad y el servicio de la empresa hacia sus clientes, deben ser considerados como el eje central de toda estrategia organizacional.

En este contexto, el análisis del clima organizacional se convierte en una herramienta diagnóstica esencial, ya que permite identificar fortalezas y debilidades internas, detectar factores que afectan la satisfacción laboral y diseñar estrategias de mejora. Su aplicación busca fomentar un ambiente de trabajo favorable que estimule el compromiso, la motivación y la productividad del personal, lo que se traduce en un mayor rendimiento y competitividad para la empresa.

Chiavenato (2009) afirma que el clima organizacional influye directamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. De manera similar, Robbins y Judge (2013) destacan que un entorno laboral saludable fortalece la lealtad, reduce la rotación y promueve la productividad. Evaluar el clima organizacional, por tanto, permite tomar decisiones informadas para fortalecer la cultura organizacional y optimizar la gestión del talento humano.

En el caso particular de BEESUP SAS, este análisis servirá como base para implementar un plan de mejoramiento enfocado en promover la cooperación, el liderazgo efectivo, la comunicación abierta y la motivación constante, aspectos fundamentales para el logro de sus objetivos empresariales (García y Zapata, 2008).

Desde la perspectiva de la administración de empresas, el análisis del clima organizacional adquiere una importancia estratégica. Permite al administrador comprender cómo influyen las percepciones del entorno laboral en el comportamiento y desempeño de los empleados, y tomar decisiones que mejoren tanto la eficiencia operativa como el bienestar del talento humano. Como lo señala Chiavenato (2009), una gestión administrativa eficaz no solo se enfoca en los recursos técnicos y financieros, sino también en los factores humanos que determinan el éxito organizacional.

Además, Robbins y Coulter (2018) destacan que el clima organizacional impacta directamente la cultura corporativa, el estilo de liderazgo y la capacidad de adaptación al cambio. Su análisis, por tanto, otorga a las organizaciones una ventaja competitiva al facilitar la formulación de políticas internas coherentes, la alineación entre objetivos individuales e institucionales

y el fortalecimiento del capital humano como eje central del desarrollo empresarial.

5 METODOLOGÍA

5.1 Tipo

Según Glass y Hopkins (1984) indican que la investigación descriptiva consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos para luego organizar, tabular, representar y describir dicha recopilación de datos. La investigación descriptiva normalmente se vale de ayudas visuales tales como gráficos y tablas para con el fin de ayudar en la comprensión de la distribución de los datos; es de tipo descriptivo porque pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las 24 variables a las que se refiere para el cual se utilizó el instrumento de Álvaro Zapata y Mónica García (2008).

5.2 Enfoque

La presente investigación será de tipo enfoque cuantitativo y cualitativo. De acuerdo con Ñaupas Humberto; Mejía Elías; Novoa Eliana y Villagómez Alberto (2014) el enfoque cuantitativo se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas, las cuales tienen que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico. Es decir que, utiliza la recolección de datos y el análisis de los mismos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, de igual forma confía en la medición de variables e instrumentos de investigación, todo con el uso y la ayuda de la estadística descriptiva e inferencial, en tratamiento estadístico y la prueba de

hipótesis; la formulación de hipótesis estadísticas, el diseño formalizado de los tipos de investigación, el muestreo, etc.

El enfoque cualitativo, a veces denominado investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” que abarca una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza, en primer lugar, para descubrir y refinar preguntas de investigación. Este enfoque busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende, de manera intencional, “acotar” la información.

Los estudios cualitativos, por lo general, no formulan hipótesis antes de recolectar los datos (aunque no siempre es el caso). Su naturaleza consiste, más bien, en inducir las hipótesis a partir de la recolección y el análisis de los datos.

La investigación con métodos mixtos responde a la necesidad de comprender conceptos o fenómenos a un nivel más profundo. Si bien un estudio cuantitativo o cualitativo, por sí solo, puede aportar conocimientos valiosos, un solo enfoque puede no ser suficiente para captar por completo la complejidad de un tema o problema. La investigación mixta surge como un enfoque innovador que implica la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio.

El objetivo de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino aprovechar las fortalezas de ambos enfoques, combinándolas y tratando de minimizar sus posibles debilidades (Hernández). Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su

integración y análisis conjunto. Esto permite realizar inferencias basadas en toda la información recabada (meta inferencias) y lograr una comprensión más amplia y profunda del fenómeno en estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

5.3 Fuente

De acuerdo con el tipo de investigación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias. La técnica aplicada para la recolección directa de datos primarios fue el cuestionario, dirigido a los empleados, lo cual permitió obtener información clave para el desarrollo de la investigación. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a tres colaboradores con el fin de conocer sus puntos de vista sobre el clima organizacional en la empresa. Como fuentes secundarias se utilizaron los datos suministrados por la empresa.

5.4 Población-Muestra

También llamada universo o colectivo, la población es el conjunto de elementos de referencia sobre los cuales se realizan las observaciones y en los que estamos interesados para obtener conclusiones e inferencias. Para esta investigación, se trabajará con toda la población, ya que su tamaño reducido facilita su estudio en su totalidad. Esta población corresponde al personal de la empresa, el cual está conformado por 7 personas.

5.5 Técnicas de recolección

Se empleó el cuestionario encuesta denominado “Instrumento del Clima Laboral”, adaptación de Álvaro Zapata y Mónica García, el cual incluye 24 preguntas orientadas a identificar cada uno de los factores del modelo. La encuesta fue calificada mediante una escala tipo Likert de 5 puntos (de 1 a 5), donde 1 corresponde al valor más bajo y 5 a la calificación más alta. Asimismo,

cada ítem incorporó un espacio para seleccionar posibles causas cuando la valoración no correspondía al nivel ideal (5), además de un apartado que permitió a los colaboradores aportar propuestas de solución. De manera complementaria, se aplicaron entrevistas a los empleados con el propósito de profundizar en aspectos cualitativos que enriquecieran el análisis de los resultados. Tanto el documento de la encuesta como el formato de las preguntas utilizadas en las entrevistas se encuentran consignados en el Anexo 1 y el Anexo 2, respectivamente.

5.6 Fases de investigación

- Revisión y desarrollo de los marcos de investigación para decidir las indagaciones necesarias para dar sustento teórico al documento.
- Recopilación bibliográfica y documental de la información determinada.
- Formulación de las técnicas de recolección fundamentadas en los referentes teóricos investigados y considerando las variables necesarias para determinar el clima organizacional de la empresa Beesup SAS.
- Desarrollo y aplicación de un cuestionario para obtener la percepción de cada uno de los colaboradores en cuanto al clima organizacional de la empresa.
- Realizar visitas a la empresa para observar a sus colaboradores y así identificar el clima, además de realizar entrevistas a la gerente para que esta brinde información acerca del clima organizacional y que características demográficas considera importantes.
- Análisis e interpretación de la información recopilada a través del cuestionario de clima organizacional a los colaboradores de la empresa BEESUP SAS. Este instrumento permitió recopilar datos sobre diferentes dimensiones relacionadas con el ambiente laboral, tales como la comunicación, el liderazgo, la motivación, la estabilidad laboral,

la cooperación, entre otras variables que influyen directamente en la percepción del clima organizacional.

- Elaboración de un plan de mejoramiento de clima organizacional con base en los resultados obtenidos anteriormente, que permitan mejorar el ambiente de trabajo, y permitan crecer a la organización en general.

6 MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco teórico

6.1.1 Dimensiones en fortalezas

- **Identidad**

“La Identidad Organizacional es la personalidad que tiene la organización, personalidad que es la unión de su historia, de su filosofía del trabajo, de su ética, es decir, la identidad de la organización es el conjunto de características, valores y creencias con que la organización se auto identifica y auto diferencia de las otras organizaciones” (Montoya, 2007), la identidad funciona como el núcleo que orienta y cohesiona la convivencia y las interacciones entre los empleados. El clima organizacional refleja cómo se viven y experimentan los valores, la misión y la visión de la empresa en el día a día, influyendo en el ambiente laboral, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, es por esto que esta dimensión de acuerdo con el gráfico 6 se ubica en las fortalezas de organización ya que tiene una calificación de 4,6 de 5,0, en donde se evaluó con el reactivo *¿cuál es su grado de identificación con la empresa?* Según los resultados obtenidos mencionados anteriormente se interpreta que los colaboradores de BEESUP SAS se sienten identificados con los valores, la misión y la visión y sienten como ellos hacen parte importante de la empresa.

- **Higiene y salud ocupacional**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define esto como: "Una actividad multidisciplinaria que controla y realiza medidas de prevención para cuidar la salud de todos los trabajadores, incluyendo enfermedades, accidentes y factores que puedan poner en peligro la vida, la salud o la seguridad en el trabajo". Esta dimensión de acuerdo a la escala de medición empleada obtuvo un promedio de 4,4 en una escala de 5,0, es decir una buena calificación con una incidencia positiva en la percepción del clima de la empresa, el interrogante para evaluar dicha dimensión fue: *¿La empresa ha diseñado mecanismos que promueven la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?*, lo cual permite decir que la totalidad de los empleados de BEESUP SAS sienten que están en un lugar de trabajo que les brinda todas las seguridades.

- **Normas**

"Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores" (García y Zapata, 2008). Esta dimensión obtuvo una calificación promedio 4,3 de 5,0 lo cual refleja una percepción positiva por parte de los colaboradores frente a los lineamientos, reglas internas y estándares de comportamiento establecidos dentro de la organización. La mayoría de los empleados consideran que en la empresa existen normas claras, comprensibles y adecuadamente comunicadas, lo que favorece un entorno de trabajo estructurado y predecible; sin embargo, aunque el resultado es alto, no es el máximo posible. Esto implica que aún hay margen de mejora. El reactivo usado para calificar dicha dimensión fue: *¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?*

- **Compensación**

Para Chiavenato (2002), la compensación es: "Todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que

desarrolla en una organización", el resultado que se obtuvo en esta dimensión es de 4,3 de 5,0, si bien es un indicador muy positivo para BEESUP SAS, ya que demuestra un adecuado reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores. A su vez, representa una oportunidad estratégica para reforzar prácticas de compensación que favorezcan aún más el compromiso, la retención y el sentido de pertenencia dentro de la organización. El reactivo que se utilizó para esta dimensión fue: *¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?*

- **Trabajo en equipo**

Para García y Zapata (2008) "el trabajo en equipo surge de los grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa". El reactivo utilizado en esta dimensión fue: *¿Considera que existe un ambiente de colaboración, apoyo mutuo y comunicación efectiva entre los miembros del equipo para lograr los objetivos comunes?* En la evaluación de esta dimensión se obtuvo una puntuación promedio de 4,1 sobre 5,0, lo que indica una percepción mayormente positiva por parte de los colaboradores respecto a la cooperación, comunicación y colaboración entre los miembros de la organización.

Este resultado refleja que, en general, los empleados reconocen un ambiente laboral donde prevalece el apoyo mutuo, el cumplimiento de objetivos comunes y la disposición para trabajar de forma articulada. Una calificación superior a 4,0 demuestra que las relaciones interpersonales dentro de los equipos son favorables y que existe un grado importante de cohesión y sinergia en el desarrollo de las tareas.

No obstante, algunas percepciones individuales expresadas en las entrevistas permiten matizar esta valoración general. *"Trabajo en equipo no hay, así como tal no hay, o sea, es un trabajo en equipo, pero es muy por*

separado, cada uno tiene un equipo diferente, entonces debería ser un equipo junto, creería yo” (Comunicación personal, 2/05/2025).

Este comentario sugiere que, aunque existe disposición para cooperar, en la práctica pueden presentarse fragmentaciones entre áreas o funciones, lo que limita la integración y el sentido de unidad.

- **Balance vida-trabajo**

“La cultura trabajo-vida se refiere a las concepciones compartidas, creencias y valores respecto al grado en que la organización apoya y valora la integración del trabajo y la vida personal” (Warren y Johnson, 1995), esta dimensión obtuvo una puntuación de 4,1 de 5,0, teniendo en cuenta el reactivo de la encuesta *¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance vida-trabajo de sus colaboradores?* El resultado nos indica que los empleados perciben de forma positiva el interés de BEESUP SAS por permitir un equilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal.

Si bien el resultado es alto y refleja un compromiso de la empresa con el bienestar de su equipo, también señala que hay espacio para seguir fortaleciendo este aspecto, promoviendo prácticas más flexibles y adaptadas a las necesidades individuales de los colaboradores.

- **Trabajo gratificante**

Para (García y Zapata, 2008). “El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite”. En esta dimensión, se formuló la pregunta: *“¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?”*. Esta obtuvo una calificación promedio de 4,1 sobre 5,0, lo cual refleja que la mayoría de los colaboradores se sienten a gusto con el rol que desempeñan y perciben oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Este resultado es positivo, ya que indica un buen nivel de satisfacción y motivación laboral. Sin embargo, también sugiere que hay espacio para seguir fortaleciendo el desarrollo individual, ya sea mediante la asignación de funciones más alineadas con los intereses de cada empleado o brindando mayores oportunidades de formación y evolución profesional.

- **Estabilidad laboral**

Robbins y Judge (2013) definen la estabilidad laboral como: "La percepción del empleado de que su empleo es seguro y que no enfrentará despidos o terminaciones inesperadas, lo cual influye positivamente en su motivación y compromiso con la organización". En esta dimensión, se formuló la pregunta: *“¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?”*. La cual obtuvo una calificación promedio de 4,1 sobre 5,0, ubicándose dentro del rango de fortaleza según la escala utilizada.

Esto indica que los colaboradores perciben que BEESUP SAS les brinda condiciones laborales seguras que les permiten trabajar con confianza y compromiso. La estabilidad laboral se consolida como un aspecto positivo dentro del clima organizacional, favoreciendo la motivación y la permanencia del talento humano. Aun así, es importante mantener acciones que refuercen esta percepción, como la comunicación clara sobre proyecciones laborales y la continuidad de buenas prácticas en la gestión del recurso humano.

Esta percepción es respaldada por el testimonio de la auxiliar de servicio al cliente, quien expresó: *“Estabilidad laboral bien, factores que influyen para desempeñar mi trabajo, nosotros por lo menos tenemos todas las herramientas que necesitamos para trabajar, si yo para trabajar necesito teléfonos, impresoras, todo lo tenemos, porque siempre procuran que nosotros*

estemos bien” (Auxiliar de servicio al cliente, Comunicación personal, 2/05/2025). Este comentario refuerza la idea de que la empresa no solo ofrece seguridad en la continuidad laboral, sino también en las condiciones y recursos necesarios para cumplir con las responsabilidades asignadas.

6.1.2 Dimensiones en oportunidad de mejora

- **Estructura organizacional**

Para (García y Zapata, 2008), “La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización”, En la dimensión de estructura organizacional, se utilizó la pregunta: “*¿La estructura organizacional permite integrar a las personas y los grupos, y agiliza los procesos para alcanzar los objetivos de la empresa?*”. De acuerdo con el gráfico 6 esta dimensión se ubica en las oportunidades de mejora porque obtuvo una calificación promedio de 4,0 sobre 5,0, este resultado indica que, si bien los colaboradores perciben de forma relativamente positiva la organización interna de la empresa, aún hay aspectos que podrían optimizarse en cuanto a la coordinación entre áreas, la fluidez de los procesos y la integración de equipos. Es probable que existan barreras estructurales o roles poco claros que estén afectando la eficiencia y la comunicación.

Los testimonios recogidos en las entrevistas reflejan estas percepciones encontradas. Por un lado, la gerente administrativa afirmó: “*Una empresa desde sus inicios muy orientada a la organización, a que cada una de las personas que han venido ingresando y en los nuevos roles, siempre estar enfocada en lo que ellos... en tener las funciones claras de lo que van a realizar*” (Gerente administrativa, Comunicación personal, 2/05/2025), lo que resalta el esfuerzo directivo por mantener una estructura clara y funcional.

Sin embargo, desde la perspectiva operativa, se evidencian contradicciones. Uno de los auxiliares de despacho expresó: *“La estructura organizacional es un poco regular, porque a veces se contradice una persona con la otra, muchas órdenes de diferentes fuentes, una orden contradice la otra, un jefe contradice al otro, entonces es un poco incómodo porque uno no sabe para dónde coger”* (Auxiliar de despachos; Comunicación personal, 2/05/2025). Este comentario evidencia posibles falencias en la jerarquización, duplicidad de autoridad o falta de alineación en la toma de decisiones.

- **Ética**

Según Velásquez (2014), en su libro *Ética: teoría y práctica*, la ética se define como: “La ética es la rama de la filosofía que estudia la conducta humana en cuanto a su bondad o maldad, y establece los principios y normas que deben guiar el comportamiento para actuar correctamente”. En esta dimensión se planteó la pregunta: *“¿Aplico los principios y valores éticos definidos en la empresa?”*, obteniendo una calificación promedio de 4,0 de 5,0, lo que se ubica dentro del rango de oportunidad de mejora según la escala de medición.

Este resultado indica que los colaboradores reconocen en su mayoría la importancia de actuar conforme a los principios éticos de la organización y se esfuerzan por aplicarlos en su trabajo diario. Sin embargo, el hecho de que no alcance el rango de fortaleza sugiere que puede haber cierta falta de claridad, apropiación o coherencia en la práctica de estos valores por parte de todos los miembros del equipo.

- **Infraestructura**

“La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa” (García y Zapata, 2008) El reactivo utilizado en esta dimensión fue: *“¿Las instalaciones, equipos*

de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?”, obteniendo una calificación promedio de 4,0 sobre 5,0, lo que la ubica dentro del rango de oportunidad de mejora según la escala de medición utilizada.

Esto indica que, aunque los colaboradores consideran que los recursos físicos disponibles son adecuados en términos generales, aún existen aspectos que pueden ser optimizados para mejorar las condiciones de trabajo. Pueden presentarse situaciones relacionadas con la comodidad del mobiliario, la disponibilidad de equipos, el estado de las instalaciones o la adecuación de los espacios para facilitar una labor más eficiente y segura.

- **Liderazgo del jefe inmediato**

Según Peter G. Northouse (2016), en su libro *Leadership: Theory and Practice*: “El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común.” En este sentido, la dimensión fue evaluada mediante la pregunta: “*¿Su jefe inmediato, es una persona motivante que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?*”, obteniendo una calificación promedio de 4,0 de 5,0, el resultado refleja que los colaboradores valoran en gran medida las competencias de liderazgo de su jefe directo, especialmente en cuanto a su capacidad de motivar, guiar y fomentar el trabajo en equipo. Sin embargo, al no alcanzar el nivel de fortaleza, también sugiere que existen áreas en las que se puede seguir desarrollando el liderazgo, como la escucha activa, el acompañamiento constante, la toma participativa de decisiones o la empatía en la gestión de equipos.

- **Cooperación**

De acuerdo con García y Zapata (2008) la cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, y no de trabajar de forma separada y en

competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido. En este contexto, esta dimensión fue evaluada mediante la pregunta: “¿*Considera que en la empresa existe disposición y compromiso entre los colaboradores para apoyarse mutuamente y alcanzar los objetivos comunes?*”. Esta obtuvo una calificación promedio de 4,0 sobre 5,0.

El resultado refleja que existe una percepción positiva respecto a la colaboración entre los empleados, quienes en general muestran disposición para apoyarse entre sí en el cumplimiento de los objetivos. No obstante, al no alcanzar el nivel de fortaleza, es posible que se presenten situaciones donde la cooperación no sea constante o equitativa en todos los equipos o áreas, afectando la sinergia organizacional.

Esto se puede mejorar al fomentar espacios de integración, promover el trabajo interdisciplinario y fortalecer una cultura de colaboración genuina basada en la confianza y el compromiso colectivo, lo cual permitirá avanzar hacia un ambiente de trabajo aún más cohesionado y productivo.

- **Motivación**

Este concepto se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen. (García y Zapata, 2008). Según Cerón 2015, la motivación es un camino que impacta sobre la productividad de la empresa y a su vez en el desarrollo de la misma (p12).

Además de lo anterior este autor también asegura que “los empleados motivados son felices, productivos y leales” (p19), esto nos permite comprender la importancia que tiene como tal mantener motivado el personal de la empresa, por lo tanto, se presenta el siguiente interrogante ¿*Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?*

En el análisis se observa que en esta dimensión se obtuvo un promedio de 4,0 sobre 5,0; este resultado indica que los colaboradores perciben que la empresa realiza esfuerzos por reconocer y estimular su desempeño, lo cual contribuye positivamente al compromiso laboral. Sin embargo, al no clasificarse como fortaleza, también sugiere que podrían fortalecer algunas acciones motivacionales, como el reconocimiento más frecuente, oportunidades de crecimiento, incentivos personalizados o una mayor conexión entre los logros individuales y el impacto organizacional.

- **Procesos y procedimientos**

“Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos”, (García y Zapata, 2008). Existe una percepción aceptable sobre la existencia y aplicación de procesos en la empresa, algunos colaboradores pueden estar enfrentando dificultades en cuanto a la claridad, difusión o coherencia de dichos procedimientos entre las distintas áreas. Esto puede generar ineficiencias, confusiones o falta de alineación en la ejecución de tareas.

En esta dimensión se planteó la pregunta: *“¿Considera que los procesos y procedimientos establecidos en la empresa están claramente definidos, son conocidos por todos los colaboradores y se aplican de manera coherente en las diferentes áreas?”*. La cual obtuvo una calificación promedio de 3,9 sobre 5,0.

- **Retroalimentación**

“La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento” (García y Zapata, 2008). Es un proceso clave en la comunicación organizacional que permite mejorar el desempeño, fortalecer

relaciones laborales y alinear expectativas. En esta dimensión, se formuló la pregunta: *“¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?”*, obteniendo una calificación de 3,9 de 5,0, lo que la ubica como una oportunidad de mejora. El resultado indica que, si bien existe cierta apertura para el intercambio de opiniones, aún hay espacio para fomentar una cultura más sólida de retroalimentación continua, oportuna y bidireccional en todos los niveles de la organización.

Este resultado es respaldado por una de las entrevistas aplicadas, en la que un colaborador expresó: *“Poca muy poca, pues casi no se hace, a veces son es críticas muy directas, no constructivas sino como destructivas o llamados de atención sin derecho a réplica”* (Auxiliar de despachos, comunicación personal, 2/05/2025). Este testimonio evidencia que la retroalimentación, cuando se da, puede ser percibida como unilateral y poco empática, lo cual limita su efectividad y genera un clima de desmotivación y resistencia.

- **Relaciones interpersonales**

Para García y Zapata (2008), “las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos”. Para esta dimensión se formuló la pregunta: *“¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?”*. Esta obtuvo una calificación promedio de 3,7 sobre 5,0, lo cual, según la escala tipo semáforo utilizada, representa una oportunidad de mejora.

Este resultado sugiere que, en general las relaciones entre los colaboradores son funcionales, existen aspectos que pueden estar afectando la calidad de la interacción diaria, como la falta de comunicación efectiva, tensiones entre áreas o estilos de trabajo poco compatibles. La cordialidad y

el respeto mutuo son fundamentales para fomentar un clima de colaboración y confianza, lo cual influye directamente en la productividad y el bienestar laboral.

- **Comunicación**

Para García y Zapata (2008) la comunicación se refiere a la información que se envía o se recibe sobre los asuntos o situaciones del interior de la empresa. El interrogante para evaluar dicha dimensión fue: *¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?* Esta obtuvo una calificación promedio de 3,7 sobre 5,0, lo que la ubica dentro del rango de oportunidad de mejora según la escala tipo semáforo.

El resultado evidencia que, aunque los canales de comunicación institucional están presentes, su efectividad podría no estar garantizando una transmisión clara, oportuna y accesible de la información para todos los colaboradores. Esto puede generar desinformación, malentendidos o falta de alineación frente a los objetivos y actividades diarias.

- **Desarrollo personal y profesional**

Para (García y Zapata, 2008) “El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa”. Si bien existen acciones orientadas al crecimiento de los colaboradores, estas pueden no ser percibidas como suficientes, constantes o equitativas.

La formación y el desarrollo son factores clave para mantener a los empleados motivados, actualizados y alineados con los objetivos organizacionales, por lo que su fortalecimiento debe ser una prioridad estratégica. El reactivo utilizado para evaluar esta dimensión fue: *“¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?”*. La cual obtuvo una calificación promedio de 3,7 sobre 5,0, lo que, según la escala tipo semáforo, corresponde a una oportunidad de mejora.

Esta percepción es reforzada por el testimonio de uno de los auxiliares de despachos, quien expresó: *“Es complicado, porque pues el horario y las cosas que toca hacer aquí no permiten el desarrollo profesional, entonces casi no hay posibilidad”* (Auxiliar de despachos, Comunicación personal, 2/05/2025). Esta afirmación pone en evidencia que, aunque puede haber voluntad institucional, factores operativos como la carga de trabajo o la rigidez en los horarios impiden que los empleados participen activamente en procesos formativos.

- **Plan estratégico**

“El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos” (García y Zapata, 2008). En esta dimensión, se formuló la pregunta: *“¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?”*, obteniendo una calificación promedio de 3,6 sobre 5,0 lo que la ubica como una oportunidad de mejora de acuerdo con la escala tipo semáforo.

Este resultado refleja una percepción media por parte de los colaboradores en cuanto al conocimiento y comprensión de los lineamientos estratégicos de la organización. La falta de un plan estratégico formal limita la

posibilidad de alinear a todo el equipo con una dirección clara, dificultando la integración de esfuerzos hacia metas comunes y la toma de decisiones coherentes con una visión organizacional definida.

- **Toma de decisiones**

Para los autores García y Zapata (2008) la toma de decisiones, “es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este”.

En esta dimensión, se formuló la pregunta: *“En lo relacionado con su trabajo, ¿considera que la toma de decisiones es participativa, transparente y tiene en cuenta su opinión cuando corresponde?”*. Esta obtuvo una calificación promedio de 3,6 sobre 5,0, lo que la ubica como una oportunidad de mejora, según la escala tipo semáforo.

Este resultado refleja que, aunque puede haber esfuerzos por involucrar a los colaboradores en algunos procesos, la participación en la toma de decisiones no es plenamente efectiva ni consistente. De hecho, un empleado expresó que *“solo se le informa cuando las decisiones sobre su trabajo ya están tomadas”*, y que, *“aunque se le informe o se le pregunte, siente que su opinión no es tomada en cuenta”*. Estas percepciones indican una falta de comunicación abierta y real participación, lo cual puede afectar la motivación, el sentido de pertenencia y la confianza en la gestión.

- **Solución de conflictos**

Para (García y Zapata, 2008). “La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados”. Para la medición de esta dimensión se formuló la pregunta: *“¿Los conflictos laborales se manejan de manera*

oportuna, respetuosa y con disposición al diálogo para alcanzar soluciones efectivas?”. La cual obtuvo una calificación promedio de 3,4 sobre 5,0, lo cual, según la escala tipo semáforo utilizada, corresponde a una oportunidad de mejora.

Las respuestas de varios empleados reflejan una gestión conflictiva percibida como ineficaz o poco imparcial. Uno de los colaboradores manifestó que *"cuando se busca solucionar un conflicto, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra"*, y sugirió la presencia de un mediador imparcial. Otro indicó que *"la costumbre es dejar que el tiempo resuelva los conflictos"*, lo que lleva a soluciones parciales que no satisfacen completamente a las partes involucradas. Además, se hizo énfasis en que los llamados de atención y reglas no se aplican de forma equitativa, lo cual debilita la confianza en la gestión del conflicto.

Estos comentarios evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de resolución de conflictos dentro de la empresa, promoviendo una cultura de diálogo abierto, respeto mutuo y aplicación imparcial de las normas. Se recomienda establecer protocolos claros de mediación, capacitar a los líderes en manejo de conflictos, y asegurar que las medidas disciplinarias se apliquen con justicia y coherencia, independientemente de relaciones personales.

- **Reconocimiento**

Para los autores García y Zapata (2008) “el reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades”. En esta dimensión se formuló la pregunta: *“¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les reconoce de manera justa y oportuna el buen desempeño?”*. Esta obtuvo una calificación promedio de 2,7 sobre 5,0, lo cual la ubica dentro del rango de

oportunidad de mejora, según la escala tipo semáforo utilizada, pero se debe mejorar porque que se encuentra a dos décimas de disminuir su rango y pasar a ser una oportunidad de mejora lo cual no beneficia a la empresa puesto que evidencia aspectos a trabajar.

Algunos colaboradores expresaron que no existe un programa formal de reconocimiento dentro de las políticas organizacionales, y que no es costumbre reconocer el trabajo destacado dentro de la empresa. Esta falta de reconocimiento puede afectar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia, especialmente en aquellos empleados que se esfuerzan constantemente por aportar al cumplimiento de los objetivos.

El reconocimiento oportuno y justo, tanto formal como informal, es un factor clave para fortalecer el clima organizacional y la retención del talento. Por ello, se recomienda diseñar e implementar estrategias simples pero efectivas de reconocimiento, que destaquen el esfuerzo, logros y actitudes positivas de los colaboradores, contribuyendo así a una cultura de valoración y aprecio dentro de BEESUP SAS.

Desde la perspectiva de la dirección, sin embargo, se resalta un enfoque colectivo en las acciones de reconocimiento. La gerente administrativa afirmó: *“Nosotros lo hacemos mucho a nivel general. Se hace el compartir, compartimos con ellos los logros de la empresa. A final de año se les da bonificación a todos, no a uno solo. Siempre se trata de hacer en equipo, porque esto es de todos; entonces realmente siempre se trata de hacer para todos, siempre se hace a nivel general, pensando en la contribución general, independiente del cargo en el que esté”* (Gerente administrativa, Comunicación personal, 2/05/2025).

Esta declaración muestra una intención institucional de valorar el esfuerzo del equipo, aunque también evidencia la ausencia de prácticas diferenciadas que reconozcan los aportes individuales.

6.1.3 Dimensiones en debilidades

- **Grupos informales**

Para (García y Zapata, 2008) “Los grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros”. Y en esta última dimensión, se formuló la pregunta: “*¿Considera que los grupos informales, dentro de la empresa influyen de manera positiva en el ambiente laboral, la comunicación y la integración entre los colaboradores?*”. Esta obtuvo una calificación promedio de 2,0 sobre 5,0, lo cual la clasifica como una debilidad, de acuerdo con la escala tipo semáforo aplicada.

El resultado refleja una percepción negativa sobre la influencia de los grupos informales en la organización. Los comentarios de algunos colaboradores refuerzan esta visión, al manifestar que “*los grupos informales no aportan a su desarrollo personal*”, que “*no deberían existir*” y que “*generan conflictos que afectan el ambiente laboral*”. También se señaló que “*la empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos con un enfoque positivo*” y que “*debería haber una mayor alineación empresa-empleado*” para evitar que estas dinámicas afecten el clima organizacional.

Si bien los grupos informales pueden ser una fuente natural de integración y apoyo entre colaboradores, en este caso en la empresa BEESUP SAS están siendo percibidos como divisivos, poco útiles o incluso generadores de conflictos. Por ello, se hace necesario intervenir en esta dinámica, promoviendo espacios institucionales de integración y comunicación que

favorezcan la colaboración, el respeto mutuo y la creación de vínculos saludables dentro del equipo de trabajo.

Sin embargo, este resultado se matiza con el testimonio de la auxiliar de servicio al cliente, quien indicó: *“Que yo tenga entendido, nosotros no tenemos grupos aparte de la empresa. Si hay grupos en la empresa, son grupos de WhatsApp; solamente tenemos los contactos laborales, los números personales no los toca, entonces súper. Y que de pronto tengamos grupos externos para salir, no. Cuando se hace un compartir, somos todos juntos, pero solo laboral”* (Auxiliar de servicio al cliente, Comunicación personal, 2/05/2025). Esta percepción sugiere que, para algunos colaboradores, no existen dinámicas informales negativas evidentes, sino que las relaciones se mantienen estrictamente laborales y organizadas por la empresa.

Esto evidencia que, aunque la valoración global es baja, existen diferencias en la vivencia y percepción de los grupos informales. Por ello, se recomienda fomentar espacios institucionales de integración y socialización con enfoque positivo, que fortalezcan la confianza, el respeto mutuo y los vínculos colaborativos, minimizando la formación de subgrupos excluyentes o conflictivos.

6.1.4 Definiciones del clima organizacional

Según García (2009), el concepto de clima organizacional es relativamente reciente, ya que fue introducido por primera vez en la psicología industrial y organizacional por Gellerman en 1960. Esta novedad podría explicar la falta de consenso en torno a su definición y a las metodologías para su estudio. En este sentido, las interpretaciones varían desde aspectos organizacionales completamente objetivos, como la estructura, las políticas y

las reglas, hasta elementos percibidos altamente subjetivos, como la cordialidad y el apoyo.

A partir de esta diversidad conceptual, los investigadores se han centrado más en desarrollar enfoques metodológicos que en alcanzar un acuerdo sobre su definición, los fundamentos teóricos que lo sustentan o su papel en el desarrollo organizacional. No obstante, existe consenso en reconocer que el clima organizacional influye en los resultados individuales al impactar en los empleados según la manera en que perciben su entorno laboral.

En esta misma línea, Méndez (2006) destaca que el clima organizacional ha adquirido una relevancia significativa en la gestión del talento humano. Durante los últimos años, este concepto ha ganado protagonismo como objeto de estudio en organizaciones de distintos sectores y tamaños, interesadas en comprenderlo a profundidad. Para su evaluación, estas organizaciones suelen recurrir a técnicas específicas, análisis detallados y metodologías diseñadas por consultores especializados en gestión humana o desarrollo organizacional.

Por otra parte, distintos autores han ofrecido definiciones que permiten ampliar el entendimiento de este fenómeno. Así, Álvarez (1995) lo concibe como el entorno laboral que resulta de la interacción de factores interpersonales, físicos y organizacionales, los cuales inciden en la satisfacción y comportamiento de las personas, impactando a su vez en la creatividad y la productividad. De manera complementaria, Gonçalves (1997) señala que el clima organizacional está vinculado a las condiciones y características del entorno laboral que generan percepciones en los empleados y, en consecuencia, afectan su conducta.

De forma semejante, Chiavenato (2000) sostiene que el clima organizacional se manifiesta en las características o cualidades del ambiente de trabajo que los miembros de la organización perciben o experimentan, influyendo directamente en sus comportamientos. En la actualidad, este enfoque ha sido reforzado por González et al. (2021), quienes lo definen como la percepción compartida por los empleados sobre aspectos como las políticas de la empresa, las prácticas de liderazgo, la comunicación interna y las relaciones interpersonales.

En este sentido, Litwin y Stringer (1968) afirman que el clima organizacional corresponde a "la atmósfera psicológica que se experimenta en una organización", lo que lo convierte en un concepto esencialmente subjetivo, determinado por la cultura organizacional y la dinámica de los equipos de trabajo. Además, Schneider et al. (2013) subrayan su carácter dinámico, ya que puede variar con el tiempo debido a factores internos y externos, como cambios en la dirección estratégica, la adopción de nuevas tecnologías o las condiciones del mercado laboral. De ahí la importancia de realizar diagnósticos periódicos que permitan identificar áreas de mejora y fomentar un entorno positivo.

En cuanto a su estabilidad y diferenciación entre organizaciones, Forehand y Gilmer (1964) lo definen como un conjunto de características percibidas por los trabajadores que describen y distinguen a una organización de otra, influyendo directamente en su comportamiento. De manera convergente, Tagiuri y Litwin (1968) lo consideran el resultado de las interpretaciones de los miembros de una organización, las cuales inciden en sus actitudes y motivación. Estos autores destacan que el clima organizacional se caracteriza por cierta estabilidad en la calidad del ambiente interno, que se describe en términos de valores, características y atributos organizacionales.

Finalmente, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) aportan una visión integradora al definir el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos derivados de la interacción entre la organización y sus miembros. Según ellos, el clima está conformado por atributos y expectativas que describen a la organización en términos de características, resultados de su comportamiento y las contingencias a las que se enfrenta.

Hellriegel (1974), dice que el clima organizacional es un conjunto de atributos percibidos de una organización, y/o subsistemas, o ambos, que sean acordes con sus miembros o el entorno en el que se encuentran. De acuerdo con este autor, presenta características importantes a considerar para su definición y medición:

- Se refiere a respuestas perceptuales como descripciones primarias más que las evaluaciones del ambiente organizacional
- El grado de incorporación de los reactivos, escalas y constructos son a nivel macro, más que a uno micro
- Las unidades de análisis se inclinan a ser atributos de la organización o de subsistemas específicos más que a un nivel individual
- Las percepciones tienen consecuencias potenciales en el comportamiento García (2006), de manera acertada realiza una clasificación de las definiciones de clima organizacional al tener en cuenta tres perspectivas:
- Perspectiva estructural. Definiciones en las cuales el clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros (Guion, 1973). Si se tiene en cuenta esta perspectiva, el clima organizacional sería un conjunto de características las cuales describen a una organización: a) se distinguen una organización de otra, b) tienen una estabilidad relativa

en el tiempo y, c) tienen influencia en la conducta de los trabajadores (Forehand y Gilmer, 1964)

- **Perspectiva individual.** Para el clima organizacional se tiene una definición a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para determinar significados que hacen una realidad más comprensible (García, 2006). El clima organizacional, está conformado, entonces por los significados percibidos que los individuos atribuyen a sus características particulares del contexto de trabajo (James y Jones, 1974)
- **Perspectiva interaccionista.** Según esta visión, el clima organizacional surge de la interacción entre las características propias de la organización y las características percibidas por los trabajadores (García, 2006). Desde este enfoque, el clima organizacional se define como el conjunto de interacciones sociales en el ámbito laboral que permite a los empleados interpretar y comprender el contexto en el que trabajan (Schneider y Reichers, 1983). Este clima influye en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, actuando como un factor que afecta su conducta de manera interactiva, en lugar de ser un determinante directo de su comportamiento (Woodman y King, 1978).

6.1.5 Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional radica en su relación directa con el desempeño y la satisfacción de los empleados. Un clima laboral positivo se asocia con múltiples beneficios, tales como:

- **Satisfacción Laboral:** Los empleados que perciben un clima positivo tienden a estar más satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en un

mayor compromiso y lealtad hacia la organización (Cascio y Aguinis, 2019).

- **Retención del Talento:** Un ambiente laboral favorable reduce la rotación de personal. Según González et al. (2021), las organizaciones con un clima laboral negativo experimentan tasas más altas de rotación, lo que implica costos significativos en términos de reclutamiento y capacitación.
- **Productividad:** La investigación ha demostrado que un clima organizacional saludable contribuye a una mayor productividad. Los empleados motivados son más propensos a esforzarse por alcanzar los objetivos organizacionales (Martínez y López, 2020).
- **Innovación:** Un ambiente donde se fomenta la comunicación abierta y el reconocimiento puede estimular la creatividad e innovación entre los empleados, lo cual es esencial para la adaptabilidad en un entorno empresarial cambiante (Sánchez y Pérez, 2022).

6.1.6 Dimensiones del Clima Organizacional

El clima organizacional puede desglosarse en varias dimensiones clave:

- **Comunicación:** La calidad de la comunicación interna es crucial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Una comunicación clara y abierta fomenta la confianza entre los empleados y la dirección, mientras que una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos y conflictos (Kahn et al., 2018).
- **Reconocimiento:** Las políticas de reconocimiento son fundamentales para motivar a los empleados. El reconocimiento efectivo no solo mejora la moral del equipo, sino que también refuerza comportamientos

deseados y contribuye a una cultura organizacional positiva (González et al., 2021).

- **Desarrollo Profesional:** Las oportunidades de crecimiento son esenciales para mantener a los empleados comprometidos. Las organizaciones que invierten en formación y desarrollo tienden a tener un clima más positivo, ya que los empleados sienten que sus habilidades son valoradas (Martínez y López, 2020).
- **Relaciones Interpersonales:** Las relaciones entre compañeros de trabajo pueden influir significativamente en el clima organizacional. Un ambiente colaborativo donde prevalece el respeto mutuo puede mejorar el rendimiento general del equipo (Schneider et al., 2013).

6.1.7 Teorías Relacionadas con el Clima Organizacional

Existen varias teorías que explican cómo el clima organizacional influye en el comportamiento de los empleados:

- **Teoría de las Necesidades de Maslow:** Esta teoría propone que los individuos tienen una jerarquía de necesidades que deben satisfacer para alcanzar su máximo potencial. Un clima organizacional que apoya estas necesidades puede resultar en mayor satisfacción laboral (Maslow, 1943). Por ejemplo, satisfacer necesidades básicas como un ambiente seguro puede ser fundamental antes de abordar necesidades más elevadas como el reconocimiento.
- **Teoría del Equilibrio de Adams:** Esta teoría se centra en la percepción de justicia en el lugar de trabajo. Los empleados evalúan su contribución en relación con las recompensas recibidas; si perciben un desequilibrio, pueden experimentar insatisfacción (Adams, 1965). Un clima donde se percibe justicia puede fomentar un mayor compromiso.

- **Teoría del Compromiso Organizacional:** Meyer y Allen (1991) proponen una conceptualización del compromiso organizacional basada en tres componentes: afectivo, normativo y continuante. Un clima positivo puede fortalecer estos componentes, aumentando así la lealtad y el rendimiento del empleado.

6.1.8 Herramientas para Evaluar el Clima Organizacional

Para llevar a cabo un diagnóstico efectivo del clima organizacional, se pueden utilizar diversas herramientas:

- **Encuestas:** Las encuestas estructuradas son una forma común de recopilar datos sobre las percepciones de los empleados respecto a diferentes dimensiones del clima laboral. Estas encuestas pueden incluir preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos y preguntas abiertas para obtener información cualitativa.
- **Entrevistas:** Las entrevistas en profundidad permiten obtener información cualitativa sobre las experiencias individuales de los empleados. Estas entrevistas pueden revelar detalles importantes sobre cómo los empleados perciben su entorno laboral.
- **Grupos Focales:** Los grupos focales ofrecen una plataforma para discutir temas específicos en un entorno colaborativo. Este enfoque puede revelar percepciones compartidas y áreas críticas que requieren atención.
- **Análisis Documental:** Revisar documentos internos como manuales de políticas, informes de desempeño y actas de reuniones también puede proporcionar información valiosa sobre el clima organizacional.

6.1.9 Modelos y herramientas

Méndez (2006) destaca que la evaluación del clima organizacional mediante instrumentos específicos busca identificar y analizar aspectos internos, tanto formales como informales, que influyen en el comportamiento de los empleados. Esta evaluación se basa en las percepciones y actitudes que los trabajadores tienen sobre su entorno laboral, las cuales afectan su motivación. El propósito principal de esta medición es diagnosticar cómo los empleados perciben y reaccionan ante el clima organizacional, enfocándose en dimensiones seleccionadas por el investigador. Esto permite identificar factores internos de la organización que generan actitudes y percepciones, las cuales repercuten en la motivación y el desempeño laboral. A partir de estos resultados, se proponen estrategias para modificar conductas y fomentar un clima organizacional más propicio para alcanzar altos niveles de eficiencia y cumplimiento de objetivos.

García y Bedoya (1997) plantean tres enfoques principales para medir el clima organizacional: la observación del comportamiento y desarrollo de los empleados, entrevistas directas con los trabajadores y, la más común, la aplicación de encuestas mediante cuestionarios diseñados para este propósito. Estos cuestionarios, ampliamente utilizados en Colombia, representan una herramienta clave para la recolección de datos sobre el clima laboral.

Brunet (1987) considera que los cuestionarios escritos son el principal instrumento para evaluar el clima organizacional. Estas herramientas presentan a los trabajadores una serie de preguntas sobre aspectos específicos de la organización, pidiéndoles que indiquen hasta qué punto están de acuerdo o en desacuerdo con dichas descripciones. Usualmente, las respuestas se estructuran en escalas nominales o de intervalo. Los

cuestionarios suelen incluir preguntas que exploran tanto la percepción actual del clima como una visión idealizada, lo que permite identificar brechas entre ambas.

La unidad de análisis en este tipo de medición es el área o grupo al que pertenecen los encuestados, así como la organización en su conjunto, ya que las percepciones individuales no son suficientes para un análisis significativo. Por esta razón, es crucial garantizar que la aplicación del cuestionario sea confiable y de alta calidad.

Brunet señala que las investigaciones mediante cuestionarios se centran en dos áreas:

Evaluar el clima organizacional en distintas organizaciones (estudios comparativos).

Analizar los efectos del clima organizacional en una empresa específica (estudios longitudinales).

Además, los cuestionarios suelen evaluar dimensiones comunes como:

- El nivel de autonomía individual en el sistema.
- El grado de estructura y obligaciones dentro de la organización.
- Los tipos de recompensas y remuneraciones otorgadas.
- El nivel de apoyo, consideración y reconocimiento recibido de los superiores.

La eficacia de un cuestionario depende de su capacidad para medir aspectos relevantes para la organización, considerando que los factores determinantes del clima pueden variar según sus características específicas. Entre los cuestionarios más utilizados están:

El cuestionario de Litwin y Stringer

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen a este instrumento se ideó principalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo del liderazgo y del clima organizacional en cuanto a la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se estimaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, los cuales son medidos a través de un análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional referente a variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Según Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario experimental fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland, con el objetivo de analizar las percepciones subjetivas de los individuos y su comportamiento dentro de la organización. Este instrumento evalúa diversas dimensiones del clima organizacional, tales como la estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto e identidad-lealtad. El cuestionario consta de 50 ítems, con una escala de respuesta que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Según Dessler (1976), Litwin y Stringer estudiaron cómo el clima organizacional actúa como una variable intermedia entre diferentes estilos de liderazgo y la motivación y satisfacción de los empleados. Para ello, diseñaron un experimento con tres empresas simuladas que competían en un mercado real, con el propósito de revelar la estrecha relación entre liderazgo y clima organizacional.

En su investigación, Litwin y Stringer identificaron que podían generar tres tipos distintos de clima, cada uno con efectos específicos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral: British Radar: Caracterizada por una administración estructurada y formal, con énfasis en las funciones asignadas, autoridad basada en la posición, cumplimiento estricto de las reglas, sanciones por desviaciones y comunicaciones verticales. Balance Radar: Destacada por una gestión informal que fomentaba la participación en la toma de decisiones, la cooperación, el trabajo en equipo y relaciones laborales amistosas, creando un ambiente motivador con ciertas medidas correctivas. Blazer Radar: Orientada principalmente hacia la productividad, donde la administración ponía un fuerte énfasis en alcanzar metas y resultados.

Estas simulaciones demostraron cómo las variaciones en el liderazgo y el clima pueden influir significativamente en los resultados organizacionales.

En el modelo descrito, se fomentaba la fijación de metas, refuerzos para la creatividad, y recompensas como la aprobación, promociones y aumentos salariales por un desempeño sobresaliente. Además, se promovía la ayuda mutua entre los empleados para resolver problemas relacionados con las tareas.

A partir de este modelo, se pueden extraer los siguientes elementos clave del clima organizacional:

- El clima organizacional está relacionado con las características del entorno laboral.
- Las características del clima son percibidas tanto de manera directa como indirecta por los empleados dentro de la organización.

- El clima organizacional tiene un impacto directo en el comportamiento laboral de los empleados.
- El clima es una variable transversal que afecta a toda la organización.

Modelo de Medición de John Sudarsky – Test de Clima Organizacional (TECLA)

Según Méndez (2006), en 1977, John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes en Colombia, desarrolló el instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, basado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson. Este instrumento identifica las necesidades de afiliación, poder y logro, y también considera las variables definidas por Litwin y Stringer como dimensiones del clima organizacional, tales como conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario.

Suarez y Valencia (1997) indican que Sudarsky, junto con un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, elaboró un modelo operativo para generar la información necesaria que guíe el desarrollo organizacional en las empresas. En su estudio, Sudarsky (1977) propuso las siguientes dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. A partir de la definición de clima organizacional de Litwin y Stringer, Sudarsky añadió los factores de seguridad y salario, considerándolos cruciales en el contexto colombiano.

El instrumento utilizado para medir el clima organizacional es un cuestionario de 90 preguntas de tipo verdadero o falso, que incluye varias preguntas de control. Según Sudarsky (1977), el clima organizacional es un concepto integral que permite analizar cómo las políticas, prácticas

administrativas, tecnología y procesos de toma de decisiones influyen en el comportamiento de los equipos y las personas.

El cuestionario permite diagnosticar el clima organizacional respondiendo a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con la información obtenida, es posible predecir cómo orientar las acciones de acuerdo con las prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, estableciendo una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez – Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desarrolló desde 1980 el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), que ha sido validado en diversas empresas del país. Según Méndez (2006), el clima organizacional es el ambiente específico de una empresa, creado y percibido por cada uno de sus miembros y función de las condiciones que encuentran en su interacción social y en la estructura organizacional. Este proceso de integración social es clave, ya que es donde se generan los agentes de cambio que pueden influir en la formación del clima organizacional.

El IMCOC consta de 45 preguntas, y se ha diseñado un software para la tabulación y el análisis estadístico de los datos obtenidos. Méndez (2006) explica que este instrumento está en constante actualización y permite incluir preguntas adicionales sobre variables que cubren necesidades de información específicas que las empresas deseen conocer. Entre las características que distinguen al IMCOC de otros instrumentos, el autor destaca su constante actualización, la inclusión de preguntas complementarias sin afectar la validez

del instrumento, su relevancia dentro de las teorías y metodologías aceptadas a lo largo del tiempo, y el riguroso proceso de validación empleado.

Méndez (2006) incluye las siguientes variables en su modelo IMCOC: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, comportamiento, calidad, actitudes y creencias, satisfacción e información.

Modelo de Hernán Álvarez Londoño – “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”

El modelo de evaluación del clima organizacional propuesto por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle permite a los participantes expresar su opinión sobre 24 factores que afectan el clima organizacional, calificándolos en una escala de 1 a 10 (siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta, lo que indica un clima totalmente satisfactorio). Además, si los encuestados consideran que un factor no está en su forma óptima, pueden explicar las razones por las que no lo perciben como plenamente gratificante, seleccionando causas de un listado proporcionado o agregando una propia si no está disponible. Al finalizar, el instrumento permite que los encuestados sugieran posibles soluciones para mejorar la calificación de cada uno de los factores, brindando la oportunidad de proponer medidas que contribuyan a que, en el futuro, el factor se exprese de manera más ideal o deseable.

Los factores que Álvarez identifica como determinantes del clima organizacional son los siguientes: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, resolución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral,

valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización.

Es importante considerar que, al aplicar esta encuesta en áreas específicas dentro de organizaciones grandes, puede ocurrir que los participantes pierdan de vista el análisis global del clima organizacional.

Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del original desarrollado por Hernán Álvarez Londoño, y fue llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez PhD y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). El objetivo principal de este modelo y su diagnóstico es identificar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional, comprender las causas de los resultados según sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan elaborar un plan de mejora.

Para García (2003), El clima organizacional “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad apoyo, apertura, entre otras” (p.47)

Según García y Zapata (2008), el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente estables de un ambiente de trabajo determinado, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que forman parte de la organización y que influyen sobre su comportamiento.

El instrumento utilizado en este modelo es un formulario que abarca 27 dimensiones, que incluyen:

1. Misión,
2. Plan estratégico de desarrollo,
3. Estructura organizacional,
4. Comunicación participativa,
5. Infraestructura,
6. Cooperación,
7. Liderazgo,
8. Relaciones interpersonales,
9. Inducción y capacitación,
10. Reconocimiento,
11. Motivación,
12. Compensación,
13. Desarrollo personal y profesional,
14. Higiene y salud ocupacional,
15. Evaluación del desempeño,
16. Autoevaluación,
17. Socialización,
18. Balance vida-trabajo,
19. Ética,
20. Normas,
21. Procesos y procedimientos,
22. Libre asociación,
23. Solución de conflictos,
24. Identidad,
25. Grupos informales,
26. Trabajo en equipo
27. Información.

Este formulario facilita la obtención de un perfil diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización, a través de un promedio de los resultados de los factores. Además, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las causas de la variación de los factores y las soluciones necesarias para mejorar cada uno, utilizando la desviación estándar y la frecuencia de aparición, respectivamente.

Después de revisar los diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional, surge la pregunta de cómo una organización puede definir cuál de ellos se adapta mejor a sus necesidades. Según Altmann (2000), es crucial considerar algunos aspectos al seleccionar un cuestionario: el alcance de la información incluida, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable, la facilidad para administrar e interpretar la encuesta, su flexibilidad y adaptación al entorno laboral, y su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Para garantizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es importante asegurar la independencia entre el investigador y los objetivos del estudio, con el fin de minimizar cualquier sesgo en el diagnóstico y en las conclusiones. También debe garantizarse el anonimato de los encuestados y la confidencialidad del proceso, para fomentar respuestas sinceras. Finalmente, es esencial proporcionar retroalimentación a los empleados sobre los resultados de la encuesta y presentar las vías de mejora, a fin de influir positivamente en su percepción sobre la empresa.

6.1.10 Modelos de análisis del clima organizacional

Los modelos de clima organizacional son las formas para el análisis en el clima organizacional, para esta medición el factor multidimensional es

determinante ya que este nos permite englobar percepciones de aspectos estructurales de una organización, procesos psicológicos del individuo y dinámicas sociales. A través del tiempo diferentes investigadores han planteado múltiples modelos para medir la percepción de las dimensiones que según los mismos tienen importante connotación en el ambiente de las organizaciones.

En la siguiente tabla se muestra la recopilación de los modelos (Tabla 1), según los diferentes autores.

Tabla 1 MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Halpin y Crofts (1963)	Likert (1967)	Litwin y Stringer (1968)
1. Cohesión entre el cuerpo docente	1. Métodos de mando	1. Estructura
2. Grado de compromiso del cuerpo docente	2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad
3. Moral de grupo	3. Naturaleza de los procesos de comunicación	3. Recompensa
4. Apertura de espíritu	4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4. Riesgo
5. Consideración	5. Toma de decisiones	5. Calidez
6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección	6. Fijación de los objetivos y de las directrices	6. Apoyo
7. Importancia de la producción	7. Proceso de control	7. Normas
		8. Conflicto
		9. Identidad

	8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	
Steers (1977)	Pritchard y Karasick (1973)	Newman (1977)
1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional	1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo	1. Estilo de supervisión 2. Característica de la tarea 3. Relación entre el desempeño y recompensa 4. Motivación laboral 5. Equipo y distribución de personas y materiales 6. Entrenamiento 7. Políticas sobre toma de decisiones 8. Espacio de trabajo 9. Presión para producir 10. Responsabilidad e importancia del trabajo
Forehand y Gilmer (1964)	Friedlander y Margulies (1969)	James y Jones (1979)

1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines	1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración	1. Categorías características de trabajo y rol 2. Categoría característica de liderazgo 3. Categoría característica de grupo de trabajo 4. Categoría característica de la organización
Lawler, Hall y Oldham (1974)	Campbell y Col (1979)	Payne, Pheysey y Pugh (1971)
1. Competencia eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad	1. Autonomía individual 2. Estructura 3. Orientación de la recompensa 4. Consideración, calidez y apoyo	1. Tipo de organización 2. Control
Meyer (1968)	Gavin (1975)	Schneider y Bartlett (1968)
1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional	1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo	1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto

6. Espíritu de trabajo	5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos	4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional
Bowers y Taylor (1972)	Brunet (1987)	Moos (1974)
1. Apertura a los cambios tecnológicos 2. Recursos humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones	1. Autonomía individual 2. Grado de estructura que impone el puesto 3. Tipo de recompensa 4. Consideración agradecimiento y apoyo	1. Compromiso 2. Cohesión 3. Apoyo 4. Autonomía 5. Organización 6. Presión 7. Claridad 8. Control 9. Innovación
Sudarsky (1977)	Toro (1992)	Méndez (2006)
1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensas 5. Claridad institucional 6. Espíritu de grupo 7. Seguridad 8. Salario	1. Relaciones interpersonales 2. Estilo de dirección 3. Sentido de pertenencia 4. Retribución 5. Disponibilidad de recursos 6. Estabilidad 7. Claridad 8. Coherencia en la dirección	1. Objetivos 2. Cooperación 3. Liderazgo 4. Toma de decisiones 5. Relaciones interpersonales 6. Motivación 7. Control de comportamiento 8. Control de calidad, actitudes y creencias

	9. Valores colectivos (Cooperación, responsabilidad, respeto)	9. Control de satisfacción e información
Álvarez (1995)		
1. Claridad organizacional	9. Trabajo gratificante	17. Valoración
2. Estructura	10. Desarrollo personal	18. Salario
3. Participación	11. Elementos de trabajo	19. Agilidad
4. Instalaciones	12. Relaciones interpersonales	20. Evaluación de desempeño
5. Comportamiento sistémico	13. Solución de conflictos	21. Retroalimentación
6. Relación simbiótica	14. Expresión informal positiva	22. Selección de personal
7. Liderazgo	15. Imagen de la organización	23. Inducción
8. Consenso	16. Estabilidad laboral	
García y Zapata (2008)		
1. Estructura organizacional	9. Relaciones interpersonales	17. Compensación
2. Plan estratégico	10. Trabajo en equipo	18. Higiene y salud ocupacional
3. Identidad	11. Solución de conflictos	19. Desarrollo personal y profesional
4. Ética		20. Reconocimiento
5. Normas		
6. Infraestructura		

7. Procesos y rendimientos	12. Grupos informales	21. Balance vida trabajo
8. Liderazgo en jefe inmediato	13. Cooperación	22. Trabajo gratificante
	14. Toma de decisiones	23. Estabilidad laboral
	15. Comunicación	24. Motivación
	16. Retroalimentación	

FUENTE: *Elaboración propia con base en los autores mencionados*

7 MARCO LEGAL

El clima organizacional en términos de marco legal a nivel de Colombia, en cuanto a organizaciones públicas, cuenta con las siguientes disposiciones:

7.1 Decreto 1083 de 2015

Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

7.2 Resolución 2646 del 2008

Otra de las disposiciones relacionadas con esta investigación es la Resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

La presente resolución se aplica a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial y administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al sistema de seguridad social integral; a las administradoras de riesgos profesionales, a la policía en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las fuerzas militares. (República de Colombia, 2008)

Esta resolución delimita o define características de la organización del trabajo, como las que consideran las formas de comunicación, la modalidad de organización del trabajo, la tecnología y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, además de ello define las particularidades del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la calidad de las interacciones, la cohesión y trabajo en equipo.

Es importante mencionar que esta resolución aplica a la empresa toda vez que su ámbito de aplicación incluye tanto empleados públicos como privados.

7.3 La Ley 905 de 2004

Por la cual se modifica parcialmente la Ley 590 de 2000, tiene como objetivo principal promover el desarrollo integral, competitivo y sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en Colombia. Esta norma reconoce a las MiPymes como un pilar fundamental de la economía nacional por su capacidad de generar empleo, dinamizar la economía regional y contribuir al crecimiento productivo del país.

Una de las disposiciones más relevantes de la ley es la clasificación de las empresas según su tamaño, establecida con base en el número de empleados y el valor de los activos totales expresados en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). De acuerdo con la Ley 905:

- Una microempresa tiene hasta 10 empleados y activos totales inferiores a 500 SMMLV.
- Una pequeña empresa cuenta con 11 a 50 empleados y activos entre 501 y 5.000 SMMLV.
- Una mediana empresa tiene entre 51 y 200 empleados y activos entre 5.001 y 30.000 SMMLV.

Además, la ley establece mecanismos de apoyo para el acceso al financiamiento, programas de capacitación, innovación, productividad y asociatividad. También crea el Sistema Nacional de Apoyo a las MiPymes, una red de entidades públicas y privadas orientadas a fortalecer este segmento empresarial.

En el caso de BEESUP SAS, una microempresa establecida en Cali, esta ley ofrece un marco legal favorable para su formalización, crecimiento y sostenibilidad. Gracias a esta normativa, puede acceder a líneas de crédito

especiales, programas de fortalecimiento empresarial, beneficios en procesos de contratación pública y servicios de asesoría empresarial.

8 MARCO CONTEXTUAL

8.1 Caracterización general de Santiago de Cali

Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada de Colombia, con una población proyectada de aproximadamente 2,28 millones de habitantes para 2024 (DANE, 2024). Su ubicación estratégica, cercana al puerto de Buenaventura, la convierte en un eje clave para la conectividad y el comercio exterior del suroccidente colombiano.

Durante el año 2023, la economía caleña creció un 1,0 %, superando tanto el promedio nacional (0,6 %) como el departamental (0,5 %) (Alcaldía de Cali, 2024). Además, el Valle del Cauca mostró un repunte del 1,9 % en el primer trimestre de 2024, impulsado por sectores como las exportaciones y el comercio (El País, 2025). En enero de 2025, las ventas del comercio en el departamento aumentaron un 1,2 % frente al año anterior, lo cual refleja signos de recuperación económica (El País, 2025).

No obstante, la ciudad enfrenta importantes desafíos sociales. En 2024 se registró la tasa de natalidad más baja en una década (Diario ADN, 2025), y persisten altos niveles de informalidad laboral (56 %) y pobreza monetaria (23 %). Estas cifras revelan la necesidad de políticas públicas orientadas a la inclusión y el fortalecimiento del tejido productivo.

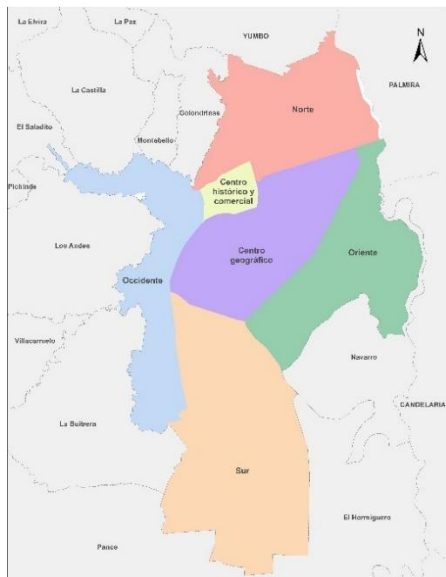
Datos generales

- Extensión total: 562,8 km²

- ## Localización

Limita al norte con Yumbo y La Cumbre, al sur con Jamundí, al este con Candelaria y al oeste con los Farallones de Cali, lo que le otorga una ubicación estratégica para el comercio y la conexión con el puerto de Buenaventura.

Ilustración 1 MAPA DE LA CIUDAD DE CALI



Fuente: PLANEACION DISTRITAL (2024). Alcaldía Santiago de Cali.

8.2 Caracterización de la empresa BEESUP SAS

BEESUP SAS es una empresa colombiana constituida legalmente como Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) el 10 de agosto de 2020, con sede principal en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Su domicilio comercial está ubicado en la Carrera 2 #40-91, y se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio de Cali y la DIAN, cumpliendo con todos los requisitos legales para su funcionamiento.

La empresa se dedica principalmente al comercio al por mayor de artículos de papelería y de oficina, entre otros.

Aunque es una microempresa en términos de tamaño, BEESUP SAS ha mostrado un crecimiento progresivo desde su creación. Según registros recientes (EMIS, 2024), para el año 2022 sus ingresos estuvieron entre los 2.000 y 5.000 millones de pesos colombianos, con una tendencia creciente en activos (+28,4 %) e ingresos netos (+6,3 %) en 2024. No obstante, presenta desafíos financieros relacionados con rentabilidad, reflejados en un margen neto negativo (−0,9 %) y un retorno sobre el patrimonio (ROE) del −13,6 %.

En cuanto a su estructura organizacional, BEESUP SAS opera con una planta reducida de personal, conformada por 7 empleados, lo que facilita la gestión directa y la comunicación entre sus miembros, pero también implica retos en la asignación de funciones, la rotación de roles y el desarrollo del clima organizacional.

La empresa se caracteriza por su dinamismo comercial, flexibilidad operativa y vocación de servicio, buscando posicionarse en el mercado regional como un proveedor confiable y eficiente. Sin embargo, enfrenta retos internos relacionados con la formalización de sus procesos, la consolidación

de su cultura organizacional y el fortalecimiento de la motivación y el compromiso del talento humano, aspectos clave para su sostenibilidad.

Portafolio de servicios

BEESUP SAS ofrece un portafolio de servicios enfocado en la comercialización y distribución de productos dirigido a empresas, instituciones educativas, oficinas y clientes mayoristas en general. La empresa se caracteriza por brindar soluciones eficientes, cumplimiento en la entrega y atención personalizada, buscando consolidarse como un proveedor confiable en el mercado regional.

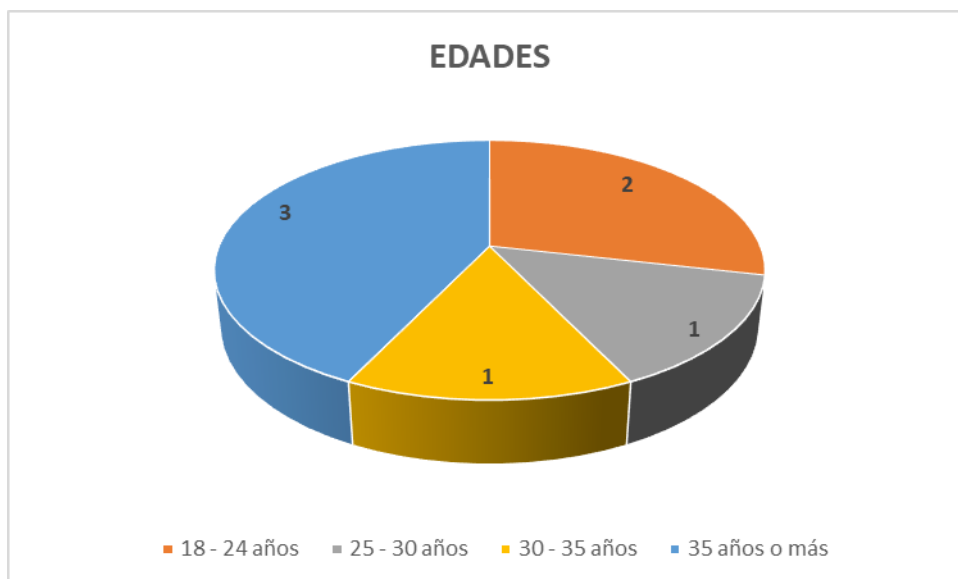
Su principal línea de servicio es la comercialización mayorista de productos como papelería, útiles escolares y artículos de oficina. Entre estos se incluyen cuadernos, carpetas, esferos, resmas, blocs, clips, grapadoras, tintas, papel para impresoras y carpetas de presentación, entre otros.

9 RESULTADOS

9.1 Análisis demográfico

La empresa BEESUP SAS cuenta con un total de 7 colaboradores; se evidencia en el gráfico No. 1 que 3 personas se encuentran en el rango de edad de 35 o más años sus empleados; 2 personas pertenecen al rango de 18 a 24 años. Las otras 2 personas se dividen, donde un colaborador se encuentra en el rango de edad de 25 a 30 años y el otro en el de 30 a 35 años

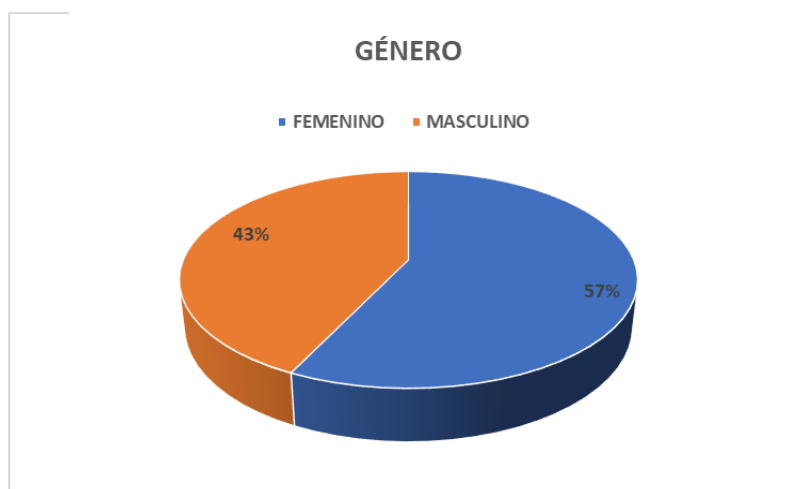
Gráfico 1 EDADES



Fuente: *Elaboración propia*

En el siguiente gráfico observamos que en BEESUP SAS la mayoría de su personal pertenece al género femenino, representado por 4 mujeres.

Gráfico 2 GÉNERO

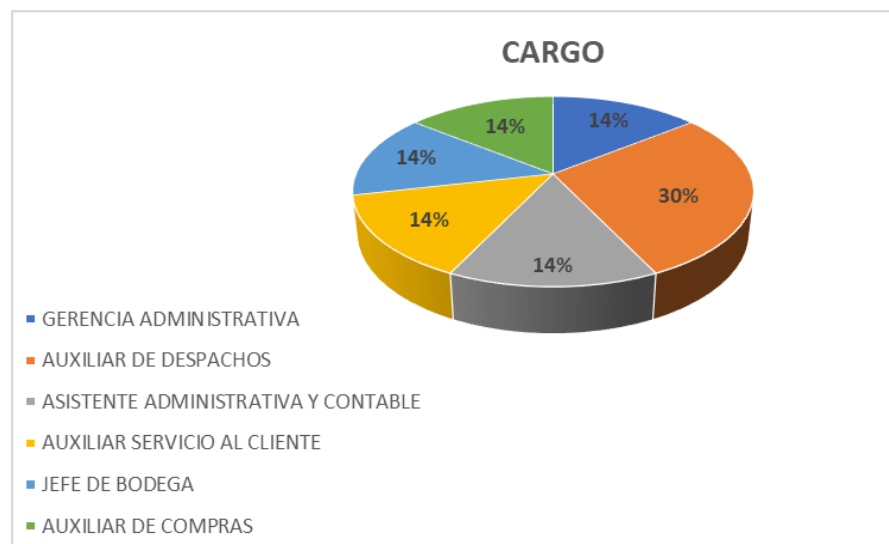


Fuente: *Elaboración propia*

En el siguiente gráfico (3), se muestra que la empresa BEESUP SAS está conformado por seis (6) tipos de cargo, los cuales se dividen en auxiliar

de despachos que son 2 empleados, gerencia administrativa que es 1 empleado, asistente administrativa y contable que es 1 empleado, auxiliar servicio al cliente es 1 empleado, jefe de bodega que es 1 empleado y el auxiliar de compras que es 1 empleado.

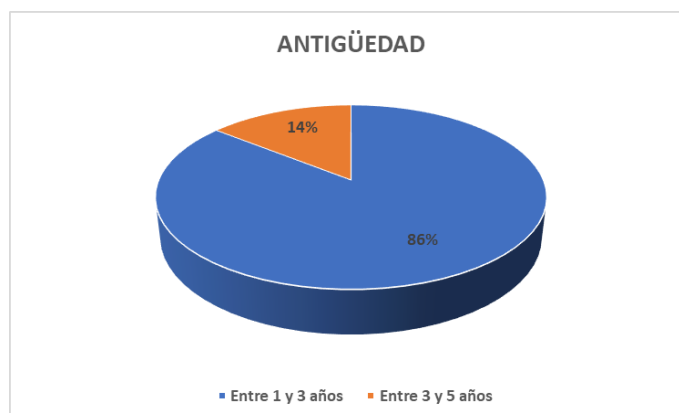
Gráfico 3 CARGO



Fuente: *Elaboración propia*

En el gráfico N° 4 podemos observar que la mayoría de empleados lleva entre 1 y 3 años en la empresa que son 6 colaboradores y el restante lleva entre 3 y 5 años que solamente es 1 empleado.

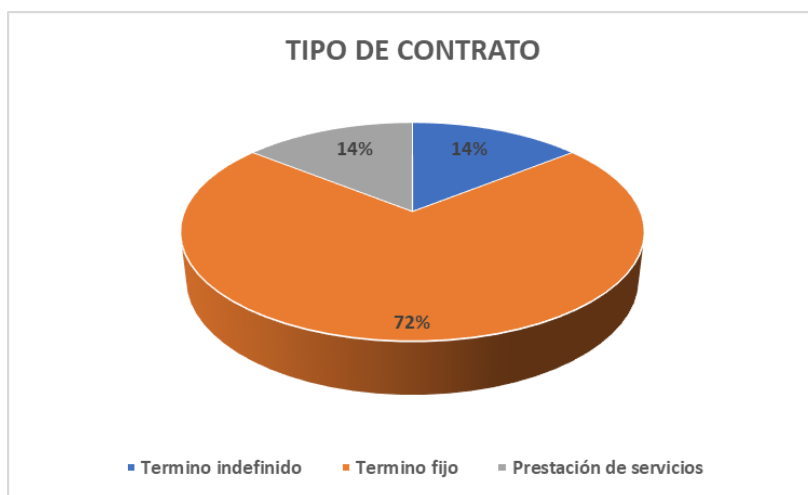
Gráfico 4 ANTIGÜEDAD



Fuente: *Elaboración propia*

En el gráfico N° 5 se observa que en BEESUP SAS se manejan tres tipos de contrato. La mayoría de los empleados, 5 en total, cuentan con contrato a término fijo. Además, 1 colaborador tiene contrato a término indefinido y otro cuenta con contrato por prestación de servicios.

Gráfico 5 TIPO DE CONTRATO



Fuente: *Elaboración propia*

9.2 Análisis del clima organizacional

En el siguiente análisis, para la realizar la interpretación de resultados clima organizacional de BEESUP SAS, se utilizó la escala de medición “El Semáforo”, el cual se divide en tres categorías: debilidad, oportunidad de mejora y fortalezas (ilustración número 1). Cada una de estas categorías se representa con un color y valor, así:

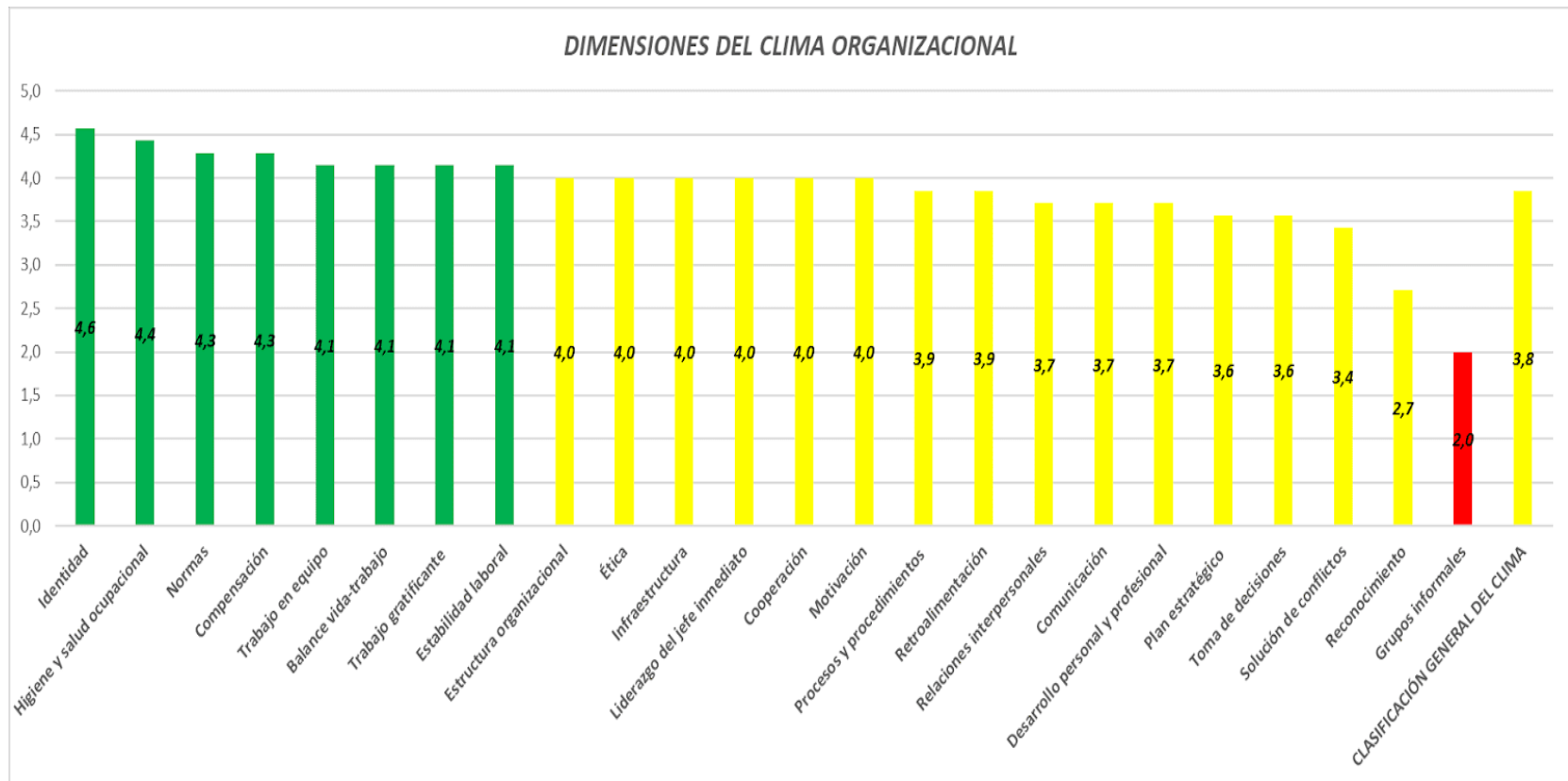
Ilustración 2 ESCALA DE MEDICIÓN DEL SEMÁFORO



Fuente: *Elaboración propia*

Para el análisis de clima organizacional de BEESUP SAS se estudiaron 24 dimensiones (Gráfico No. 6), las cuales permiten concluir en términos generales que el clima organizacional de la empresa es poco favorable, con un resultado promedio de **3.8**, el cual, al ser comparado con la escala de medición utilizada se posiciona en estado de **oportunidad de mejora**.

Gráfico 6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANALIZADAS



Fuente: *Elaboración propia*

De manera más precisa y de acuerdo al Gráfico No. 6 se observa que 4 de las 24 dimensiones reflejan un valor entre 4,5 y 5; estas son: identidad, higiene y salud ocupacional, normas, compensación. Siendo las anteriores el fuerte de la empresa, ya que las personas se encuentran satisfechas en cuanto a las mismas. Seguido, vemos como las calificaciones van disminuyendo y encontramos que las dimensiones de trabajo en equipo, balance vida-trabajo, trabajo gratificante, estabilidad laboral reflejan una calificación de 4,1 que, aunque este valor las ubique en fortalezas no tienen una percepción tan positiva como las 4 dimensiones mencionadas anteriormente, estas deben mantenerse o por el contrario mejorar ya que se encuentran a una décima de disminuir su rango y pasar a ser una oportunidad de mejora lo cual no beneficia a la empresa puesto que evidencia aspectos a trabajar.

Continuando, encontramos 15 dimensiones, que son la gran mayoría de las 24 analizadas se encuentran ubicadas en oportunidad de mejora toda vez que se ubican en un rango de 2,5 y 4,0 , estas son: estructura organizacional, ética, infraestructura, liderazgo del jefe inmediato, cooperación y motivación presentan una calificación de 4,0, procesos y procedimientos, retroalimentación una calificación de 3,9, relaciones interpersonales, comunicación, desarrollo personal y profesional una calificación de 3,7, plan estratégico, toma de decisiones una calificación de 3,6, solución de conflictos una calificación de 3,4 y reconocimiento 2,7. Siendo estas las que la empresa debe mejorar en primera instancia toda vez que reflejan valores bajos y que de no ser intervenidas a tiempo pueden disminuir aún más su rango y convertirse en debilidad, lo que afectaría a la empresa.

Y por último se tiene que 1 dimensión se encuentra según la escala de medición considerada una debilidad que es los grupos informales con una calificación de 2,0.

En consecuencia, con lo anterior se hablará en detalle de las 24 dimensiones dividiéndolas en los tres grupos que arrojó la escala de medición “el semáforo”, los cuales son: fortalezas, oportunidad de mejora y debilidades.

9.3 Comparación de las dimensiones organizacionales con las variables demográficas (edad, género, antigüedad, cargo y tipo de contrato) de la empresa BEESUP SAS.

A continuación, se realizará el cruce de las cuatro variables demográficas con las 24 dimensiones analizadas en la empresa BEESUP con el fin de saber en detalle qué dimensiones se ven más afectadas según los grupos específicos que surgen en cada factor demográfico, para así analizar en profundidad aquellas dimensiones que presentan una calificación promedio menor a cuatro y seguidamente identificar las diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 2: Cruce Edad con las 24 dimensiones de clima analizadas

DIMENSIÓN	FACTOR DEMOGRÁFICO (EDAD)				TOTAL GENERAL
	18-24	25-30	30-35	35 o más	
Estructura organizacional	4,0	5,0	2,0	4,3	4,0
Plan estratégico	3,5	5,0	2,0	3,7	3,6
Identidad	5,0	5,0	3,0	4,7	4,6
Ética	4,5	5,0	3,0	3,7	4,0
Normas	5,0	4,0	3,0	4,3	4,3
Infraestructura	5,0	4,0	3,0	3,7	4,0
Procesos y procedimientos	4,0	5,0	3,0	3,7	3,9
Liderazgo del jefe inmediato	4,0	4,0	3,0	4,3	4,0
Relaciones interpersonales	3,0	5,0	3,0	4,0	3,7
Trabajo en equipo	4,0	5,0	3,0	4,3	4,1
Solución de conflictos	3,0	5,0	1,0	4,0	3,4
Grupos informales	2,5	1,0	2,0	2,0	2,0
Cooperación	3,5	5,0	3,0	4,3	4,0
Toma de decisiones	4,0	4,0	1,0	4,0	3,6
Comunicación	3,5	5,0	1,0	4,3	3,7
Retroalimentación	4,0	2,0	3,0	4,7	3,9
Compensación	5,0	5,0	3,0	4,0	4,3
Higiene y salud ocupacional	3,5	5,0	4,0	5,0	4,4
Desarrollo personal y profesional	3,5	5,0	2,0	4,0	3,7
Reconocimiento	3,5	2,0	1,0	3,0	2,7
Balance vida-trabajo	4,0	5,0	2,0	4,7	4,1
Trabajo gratificante	3,5	4,0	4,0	4,7	4,1
Estabilidad laboral	5,0	5,0	1,0	4,3	4,1
Motivación	3,5	4,0	3,0	4,7	4,0
PROMEDIO TOTAL (EDAD)	3,9	4,3	2,5	4,1	3,8

Fuente: *Elaboración propia*

El cruce entre la variable edad y las 24 dimensiones del clima organizacional en BEESUP SAS evidencia diferencias significativas en la percepción del entorno laboral según el grupo etario. Este análisis permite identificar con mayor precisión qué aspectos requieren atención específica según la etapa profesional de los colaboradores.

El grupo de 25 a 30 años presenta la mayor satisfacción general (promedio 4,3), con altos puntajes en la mayoría de dimensiones. No obstante,

se identifican debilidades en Reconocimiento y Retroalimentación (ambas con 2), lo que indica una necesidad de fortalecer los mecanismos de valoración y seguimiento del desempeño.

En contraste, el grupo de 30 a 35 años refleja la percepción más crítica (promedio 2,5), con puntuaciones muy bajas en Solución de conflictos, Comunicación, Toma de decisiones y Reconocimiento, lo que sugiere una desconexión con la organización, baja participación y escasa motivación, a pesar de encontrarse en una etapa clave de productividad laboral.

El grupo de 18 a 24 años, con un promedio de 3,9, muestra una percepción relativamente favorable, aunque con áreas a mejorar en Relaciones interpersonales, Comunicación y Grupos informales, posiblemente por su reciente incorporación al entorno laboral. Esto destaca la importancia de facilitar espacios de integración y adaptación.

Finalmente, los colaboradores de 35 años o más presentan una percepción global positiva (promedio 4,1), aunque críticos frente a temas como Plan estratégico, Infraestructura y Procesos, lo cual puede estar relacionado con su mayor experiencia y expectativas sobre la gestión organizacional.

En síntesis, el análisis evidencia que, si bien existen grupos con percepciones positivas, las diferencias por edad requieren estrategias diferenciadas. Dimensiones como Reconocimiento, Solución de conflictos, Comunicación, Toma de decisiones y Grupos informales se presentan como puntos críticos, especialmente en los grupos de 30 a 35 años y menores de 24. Abordar estas debilidades permitirá a BEESUP SAS fortalecer el clima laboral y adaptarse mejor a las necesidades de sus distintos perfiles generacionales.

Tabla 3: Cruce Género con las 24 dimensiones de clima analizadas

DIMENSIÓN	FACTOR DEMOGRÁFICO (GÉNERO)		TOTAL GENERAL
	F	M	
Estructura organizacional	4,8	3,0	4,0
Plan estratégico	4,0	3,0	3,6
Identidad	5,0	4,0	4,6
Ética	4,0	4,0	4,0
Normas	4,5	4,0	4,3
Infraestructura	4,0	4,0	4,0
Procesos y procedimientos	4,3	3,3	3,9
Liderazgo del jefe inmediato	4,5	3,3	4,0
Relaciones interpersonales	4,0	3,3	3,7
Trabajo en equipo	4,3	4,0	4,1
Solución de conflictos	4,0	2,7	3,4
Grupos informales	1,3	3,0	2,0
Cooperación	4,3	3,7	4,0
Toma de decisiones	4,0	3,0	3,6
Comunicación	4,5	2,7	3,7
Retroalimentación	4,0	3,7	3,9
Compensación	4,5	4,0	4,3
Higiene y salud ocupacional	4,8	4,0	4,4
Desarrollo personal y profesional	4,5	2,7	3,7
Reconocimiento	3,0	2,3	2,7
Balance vida-trabajo	4,8	3,3	4,1
Trabajo gratificante	4,3	4,0	4,1
Estabilidad laboral	4,5	3,7	4,1
Motivación	4,5	3,3	4,0
PROMEDIO TOTAL (GÉNERO)	4,2	3,4	3,8

Fuente: *Elaboración propia*

Al analizar la relación entre el género y las 24 dimensiones del clima organizacional en BEESUP SAS, se evidencian diferencias marcadas en la percepción del entorno laboral entre hombres y mujeres. Las colaboradoras mujeres presentan una valoración global más favorable, con un promedio general de 4,2, lo que indica una percepción positiva en la mayoría de

dimensiones, especialmente en Identidad (5,0), Estructura organizacional (4,8), Balance vida-trabajo (4,8) e Higiene y salud ocupacional (4,8). Esto sugiere que se sienten identificadas con la empresa, valoradas y cuidadas en términos de bienestar. Sin embargo, muestran baja satisfacción en Grupos informales (1,3) y Reconocimiento (3,0), lo que señala la necesidad de fortalecer espacios de integración y visibilización del desempeño.

Por otro lado, los colaboradores hombres reflejan una percepción más crítica, con un promedio general de 3,4. Las dimensiones más bajas son Reconocimiento (2,3), Desarrollo personal y profesional (2,7), Comunicación (2,7) y Solución de conflictos (2,7), lo que evidencia una sensación de baja participación, escaso crecimiento y limitada retroalimentación. Solo algunas dimensiones, como Compensación e Infraestructura (4,0), se destacan positivamente.

En términos generales, mientras que las mujeres perciben un clima organizacional más fortalecido, los hombres muestran mayores niveles de insatisfacción, especialmente en aspectos relacionados con la participación y el desarrollo profesional. Este contraste sugiere la necesidad de implementar estrategias diferenciadas con enfoque de género, que permitan equilibrar la experiencia laboral, promover la equidad y fortalecer el compromiso organizacional de todos los colaboradores.

Tabla 3: Cruce Antigüedad con las 24 dimensiones de clima analizadas

DIMENSIÓN	FACTOR DEMOGRÁFICO (ANTIGÜEDAD)		TOTAL GENERAL
	1-3 AÑOS	3-5 AÑOS	
Estructura organizacional	3,8	5,0	4,0
Plan estratégico	3,5	4,0	3,6
Identidad	4,5	5,0	4,6
Ética	4,2	3,0	4,0
Normas	4,2	5,0	4,3
Infraestructura	4,2	3,0	4,0
Procesos y procedimientos	4,0	3,0	3,9
Liderazgo del jefe inmediato	4,0	4,0	4,0
Relaciones interpersonales	3,8	3,0	3,7
Trabajo en equipo	4,2	4,0	4,1
Solución de conflictos	3,5	3,0	3,4
Grupos informales	2,2	1,0	2,0
Cooperación	4,2	3,0	4,0
Toma de decisiones	3,7	3,0	3,6
Comunicación	3,7	4,0	3,7
Retroalimentación	3,8	4,0	3,9
Compensación	4,3	4,0	4,3
Higiene y salud ocupacional	4,3	5,0	4,4
Desarrollo personal y profesional	3,5	5,0	3,7
Reconocimiento	2,8	2,0	2,7
Balance vida-trabajo	4,0	5,0	4,1
Trabajo gratificante	4,0	5,0	4,1
Estabilidad laboral	4,3	3,0	4,1
Motivación	3,8	5,0	4,0
PROMEDIO TOTAL (EDAD)	3,9	3,8	3,8

Fuente: *Elaboración propia*

El cruce entre la antigüedad en la empresa y las dimensiones del clima organizacional en BEESUP SAS permite evidenciar diferencias importantes en la percepción del entorno laboral según el tiempo que los colaboradores llevan vinculados.

El grupo con 1 a 3 años de antigüedad, conformado por seis empleados, muestra un promedio general de 3,9, reflejando una percepción en general

positiva. Este grupo valora especialmente dimensiones como Estructura organizacional, Comunicación, Retroalimentación, Toma de decisiones y Motivación. Sin embargo, se identifican debilidades en Grupos informales (2,2) y Reconocimiento (2,8), lo que sugiere falta de espacios informales de integración y escaso reconocimiento formal al desempeño.

Por otro lado, el único colaborador con 3 a 5 años de antigüedad presenta un promedio de 3,8, pero con calificaciones críticas (3,0 o menos) en la mayoría de dimensiones, incluyendo Identidad, Ética, Procesos, Compensación y Reconocimiento. Aunque se trata de una sola persona, estos resultados alertan sobre posibles signos de desmotivación o desgaste con el tiempo, que podrían impactar la cultura organizacional si no se gestionan adecuadamente.

En términos generales, mientras que los empleados más nuevos perciben un clima favorable, quienes llevan más tiempo manifiestan mayor insatisfacción. Esto resalta la necesidad de que BEESUP SAS fortalezca su estrategia de retención, reconocimiento y desarrollo continuo, garantizando una experiencia laboral positiva a lo largo del tiempo.

Tabla 4: Cruce Cargo con las 24 dimensiones de clima analizadas

DIMENSIÓN	FACTOR DEMOGRÁFICO (CARGO)						TOTAL GENERAL
	Gerencia administrativa	Asistente administrativa y contable	Auxiliar de compras	Auxiliar de servicio al cliente	Jefe de bodega	Auxiliar de despachos	
Estructura organizacional	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	2,5	4,0
Plan estratégico	4,0	3,0	5,0	4,0	3,0	3,0	3,6
Identidad	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,6
Ética	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Normas	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,3
Infraestructura	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Procesos y procedimientos	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	3,9
Liderazgo del jefe inmediato	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0
Relaciones interpersonales	3,0	3,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,7
Trabajo en equipo	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	3,5	4,1
Solución de conflictos	3,0	4,0	5,0	4,0	5,0	1,5	3,4
Grupos informales	1,0	2,0	1,0	1,0	4,0	2,5	2,0
Cooperación	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,0
Toma de decisiones	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	2,5	3,6
Comunicación	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	2,0	3,7
Retroalimentación	4,0	5,0	2,0	5,0	5,0	3,0	3,9
Compensación	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,3
Higiene y salud ocupacional	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,5	4,4
Desarrollo personal y profesional	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	2,5	3,7
Reconocimiento	2,0	4,0	2,0	4,0	3,0	2,0	2,7
Balance vida-trabajo	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	2,5	4,1
Trabajo gratificante	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,5	4,1
Estabilidad laboral	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,1
Motivación	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	2,5	4,0
PROMEDIO TOTAL (CARGO)	3,8	4,3	4,3	4,3	4,3	3,0	3,8

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 5 se evidencian diferencias relevantes en la percepción del ambiente laboral según el rol de cada colaborador en la empresa. Este cruce es fundamental para comprender cómo las condiciones y experiencias varían dependiendo de las funciones y responsabilidades asignadas.

Los cargos de Asistente administrativa y contable, Auxiliar de compras, Auxiliar de servicio al cliente y jefe de bodega presentan el promedio más alto (4,3), lo que indica una percepción general positiva del clima organizacional. Estos empleados destacan aspectos como Identidad, Balance vida-trabajo, Compensación, Trabajo gratificante y Estabilidad laboral, lo que sugiere una buena alineación entre sus expectativas laborales y las condiciones ofrecidas por la empresa.

El cargo de Gerencia administrativa, con un promedio de 3,8, muestra también una percepción positiva, aunque más crítica en ciertas dimensiones como Reconocimiento (2,0) y Grupos informales (1,0). Esto podría deberse a una mayor exigencia frente a los procesos de valoración del desempeño o una percepción más estratégica de las dinámicas organizacionales.

En contraste, el cargo de Auxiliar de despachos, ocupado por dos empleados, refleja una percepción menos favorable, con el promedio más bajo (3,0). Este grupo reporta calificaciones críticas (inferiores a 3,0) en dimensiones clave como Comunicación, Reconocimiento, Solución de conflictos, Retroalimentación, Balance vida-trabajo y Desarrollo personal y profesional. Estos resultados podrían estar relacionados con una menor participación en procesos de toma de decisiones, falta de canales efectivos de comunicación o escaso acceso a oportunidades de desarrollo, lo que requiere especial atención por parte de la organización.

De manera general, los resultados evidencian que, aunque la mayoría de cargos muestran una percepción positiva del clima laboral, el cargo de Auxiliar de despachos requiere intervenciones específicas para mejorar su experiencia dentro de la empresa. Fortalecer el reconocimiento, la comunicación, el manejo de conflictos y las oportunidades de desarrollo será clave para garantizar un entorno equitativo y motivador para todos los colaboradores, independientemente de su rol.

10 PLAN DE ACCIÓN: PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 5 PLAN DE MEJORAMIENTO O FORTALECIMIENTO EMPRESA BEESUP SAS

FACTORES DE INTERVENCIÓN	PRIORIDAD	¿CÓMO LOGRARLO?	EVIDENCIA DEL LOGRO	RECURSOS			
Dimensión	Alta Media Baja	(Iniciativa / Acción)	Indicadores de resultado	Responsables	Tiempos/ Metas	Porcentajes esperados	Costos estimados
DIMENSIONES PARA MEJORAR							
Grupos informales	Alta	Crear espacios formales de integración como cafés laborales, pausas activas o	N° de espacios realizados / N° de espacios propuestos.	Gestión humana	Trimestral 2 actividades cada mes C/ actividad 1 hora (24 Horas)	Pasar de 2,0 a 3,5	\$100.000 c/taller = \$600.000

		almuerzos colectivos.					
Reconocimiento	Alta	Implementar un sistema mensual de reconocimiento por desempeño.	N° de reconocimientos entregados mensuales	Gerencia Administrativa	Mensual - 1 reconocimiento por mes (12 Horas)	Pasar de 2,7 a 4,0	Presupuesto anual
Solución de conflictos	Alta	Capacitar líderes en manejo de conflictos y establecer protocolos	N° de capacitaciones realizadas / N° de capacitación	Gerencia administrativa / externo	Semestral - 4 talleres al año (1h c/u = 4h)	Pasar de 3,4 a 4,2	\$150.000 c/taller = \$600.000

		de mediación.	es propuestas				
DIMENSIONES EN OPORTUNIDAD DE MEJORA							
Toma de decisiones	Media	Talleres de participación activa y ejercicios de liderazgo colaborativo	N° de talleres de participación de liderazgo / N° total de talleres de la empresa	Administra ción con la colaboraci ón de las demás áreas de la empresa	Trimestral - 2 sesiones participativas (2 Horas)	Pasar de 3,6 a 4,2	\$80.000 c/sesión = \$160.000
Plan estratégico	Media	Socializació n semestral del plan	N° de socializacio nes diseñadas /	Gerencia administrat iva	Semestral - 2 reuniones al año (4 Horas)	Pasar de 3,6 a 4,3	\$200.000 x evento = \$400.000

		estratégico y su avance	N° de socializacio nes propuestas				
Comunicación	Media	Establecer canales claros de comunicació n interna (boletín, buzón, minutas).	N° de canales de comunicació n enviados / retroaliment ación recibida	Gerencia administrat iva	Mensual 2 horas x mes (24 Horas)	Pasar de 3,7 a 4,3	\$0,00

Desarrollo personal y profesional	Media	Diseñar programas de permisos para personal que lo solicite con fines educativos	N° de permisos aprobados / N° de permisos solicitados	Gerencia administrativa	Anual c/permiso de 2 horas	Pasar de 3,7 a 4,4	Presupuesto anual
		Diseñar programas de formación y capacitación para toda la organización	N° total de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones programadas		Anual 3 capacitaciones en un año c/capacitación de 2 horas (6 horas)		\$100,000 cada capacitación =\$300,000

Relaciones interpersonales	Media	Talleres de trabajo en equipo y liderazgo emocional	N° de talleres realizados / N° de talleres propuestos	Gerencia administrativa	Trimestral - 2 actividades cada trimestre (8 Horas)	Pasar de 3,7 a 4,3	\$50.000 c/actividad = \$400.000
Retroalimentación	Media	Crear rutina de feedback mensual entre jefes y colaboradores	Reportes de feedback / encuestas de satisfacción	Jefes de área	Mensual - 1 sesión por colaborador (12 Horas al año)	Pasar de 3,9 a 4,4	\$0.00
Procesos y procedimientos	Media	Documentar el manual de procesos y procedimientos	N° de cargos documentados/ N° total de cargos	Gerencia administrativa con la colaboración de las	Semestral (80%) 2 meses	Pasar de 3,9 a 4,4	Presupuesto anual

		tos de los diferentes cargos de la empresa		demás áreas de la empresa			
Motivación	Media	Realizar encuestas trimestrales de satisfacción laboral para identificar necesidades y percepciones de los colaboradores	N° de encuestas de satisfacción aplicadas y analizadas / Total de encuestas programadas	Gerencia administrativa	Trimestral - 1 actividad por trimestre C/ actividad de 1 Hora (4 Horas)	Pasar de 4,0 a 4,5	\$150.000 c/actividad = \$600.000

DIMENSIONES A FORTALECER							
Cooperación	Baja	Juegos y retos interáreas trimestrales	Participación y evaluación por equipos	Gerencia administrativa	Trimestral - 1 dinámica por trimestre C/ dinámica de 1 Hora (4 Horas)	Pasar de 4,0 a 4,5 o mantenerse	\$60.000 x dinámica = \$240.000
Infraestructura	Baja	Revisión semestral de espacios de trabajo y mejoras básicas (sillas, iluminación, ventilación)	N° de intervenciones realizadas / N° de intervenciones planificadas	Gerencia administrativa	Semestral - 2 mantenimientos por año C/ mantenimiento de 2 horas (4 Horas)	Pasar de 4,0 a 4,5 o mantenerse	\$300.000 por semestre = \$600.000

Ética	Baja	Crear un código de ética y hacer una campaña de valores corporativos	(N.º de empleados firmantes × promedio de comprensión en encuesta) / total de empleados.	Gerencia administrativa	Semestral - 1 charla / campaña C/ charla de 1 Hora (2 Horas)	Pasar de 4,0 a 4,5 o mantenerse	\$100.000 materiales + diseño
Estructura organizacional	Baja	Socialización del organigrama y roles a todo el personal	N.º de socializaciones realizadas / N.º de socializaciones programadas	Gerencia administrativa	2 capacitaciones en un año C/capitación de 1 hora (2 horas)	Pasar de 4,0 a 4,5 o mantenerse	Presupuesto anual

Estabilidad laboral	Baja	Formalizar las contrataciones por medio escrito	N° de contrataciones formales/ N° total de contrataciones	Gerencia administrativa	Anual 1 mes	Pasar de 4,1 a 4,6 o mantenerse	\$0.00
Trabajo gratificante	Baja	Encuesta de percepción y reconocimiento de logros individuales y grupales	N.º de respuestas positivas en la encuesta / N.º total de encuestas aplicadas	Gerencia administrativa	Semestral - 2 eventos motivacionales C/ evento de 2 Horas (4 Horas)	Pasar de 4,1 a 4,6 o mantenerse	\$100.000 por evento = \$200.000

Balance vida-trabajo	Baja	Ajustar horarios flexibles y días de trabajo remoto por desempeño	N.º de empleados con horarios flexibles o trabajo remoto / N.º total de empleados	Gerencia administrativa	Aplicación piloto y medición	Pasar de 4,1 a 4,6 o mantenerse	\$0.00
Trabajo en equipo	Baja	Retos grupales y actividades de integración por proyectos	Nº de actividades realizadas / participación por equipos	Gerencia administrativa	Trimestral - 2 dinámicas por trimestre C/ dinámica 1 hora (6 Horas)	Pasar de 4,1 a 4,6 o mantenerse	\$100.000 por actividad = \$600.000

Compensación	Baja	Evaluación de equidad salarial y comunicación clara del esquema actual	N.º de empleados que manifiestan percepción positiva sobre la equidad salarial / N.º total de empleados	Gerencia administrativa	Anual - 1 informe de compensaciones (2 Horas)	Pasar de 4,3 a 4,8 o mantenerse	\$0.00
Normas	Baja	Reforzamiento de normas internas mediante boletines y charlas	Nº de personas capacitadas / encuestas	Gerencia administrativa	Trimestral - 1 sesión / boletín por trimestre C/ sesión de 1 hora (4 Horas)	Pasar de 4,3 a 4,8 o mantenerse	\$50.000 c/boletín + \$100.000 charla = \$600.000

Higiene y salud ocupacional	Baja	Campañas de salud preventiva y ergonomía	N° de campañas realizadas / participación	SST	Trimestral - 1 campaña por trimestre C/ campana 1 hora (4 Horas)	Pasar de 4,4 a 5,0 o mantenerse	\$100.000 c/campana = \$400.000
Identidad	Baja	Campañas de cultura organizacional (historia, logros, valores)	N.º de empleados que participaron y respondieron positivamente en evaluaciones de conocimiento	Gerencia administrativa	Semestral 2 actividades culturales C/ actividad 2 horas (4 Horas)	Pasar de 4,6 a 5,0 o mantenerse	\$150.000 c/actividad = \$300.000

			o / N.º total de empleados.				
				TOTAL	138 horas		=\$6.100.000

Fuente: *Elaboración propia*

11 CONCLUSIONES

El diagnóstico del clima organizacional realizado en la empresa BEESUP SAS permitió identificar aspectos clave que inciden en la percepción y experiencia laboral de sus colaboradores. De las 24 dimensiones evaluadas, se evidenció un conjunto sólido de fortalezas, acompañado de áreas con oportunidades de mejora y una dimensión crítica que requiere atención prioritaria.

Entre las dimensiones con mayor valoración se destacan la identidad organizacional, la higiene y salud ocupacional, las normas, la compensación, el trabajo en equipo, el balance vida-trabajo, el trabajo gratificante y la estabilidad laboral. Estos factores reflejan un entorno laboral con bases sólidas en términos de pertenencia, seguridad, colaboración, claridad normativa y satisfacción general.

No obstante, también se identificaron varias dimensiones con resultados intermedios, que, si bien no representan debilidades, requieren ajustes para fortalecer el clima organizacional. Entre ellas se encuentran la estructura organizacional, la ética, la infraestructura, el liderazgo del jefe inmediato, la cooperación, la motivación, los procesos y procedimientos, la retroalimentación, las relaciones interpersonales, la comunicación, el desarrollo personal y profesional, el plan estratégico, la toma de decisiones, la solución de conflictos y el reconocimiento. Estas dimensiones reflejan una percepción aceptable, pero no plenamente satisfactoria, lo que sugiere la necesidad de acciones específicas para mejorar la participación, la efectividad y la transparencia en la gestión interna.

La dimensión de grupos informales, por su parte, obtuvo una calificación significativamente baja, lo que la posiciona como una debilidad relevante. Los

resultados indican que estas dinámicas no están cumpliendo una función integradora, sino que generan divisiones, conflictos o barreras en la cohesión del equipo de trabajo. Esta situación requiere una intervención estratégica que fomente la integración positiva, la colaboración y el respeto entre los colaboradores.

El análisis de cruces entre las dimensiones del clima organizacional y las variables sociodemográficas reveló matices importantes para la interpretación de los resultados. Se observó que los colaboradores con mayor antigüedad manifiestan percepciones más positivas en dimensiones como identidad, normas y estabilidad, mientras que los empleados más jóvenes o con menor tiempo en la empresa presentaron menor satisfacción en aspectos como reconocimiento, desarrollo profesional y participación en decisiones, lo que evidencia posibles brechas generacionales.

En términos de género, no se identificaron diferencias significativas, aunque las mujeres reportaron una mayor necesidad de acompañamiento en dimensiones como liderazgo y comunicación. Asimismo, los colaboradores con mayor nivel educativo fueron más críticos en dimensiones relacionadas con procesos y estrategia, posiblemente debido a expectativas más altas. Finalmente, el personal del área administrativa mostró mejor valoración en normas y estructura, mientras que el área operativa evidenció mayor inconformidad en reconocimiento e infraestructura, lo que sugiere desigualdades internas en condiciones y percepción.

A partir de estos hallazgos, se formuló un plan de mejoramiento con acciones orientadas a fortalecer dimensiones clave como la comunicación, la motivación, el liderazgo y el reconocimiento, así como a intervenir prioritariamente los grupos informales. Se trata de un plan realista y alineado con las capacidades de la empresa, que, si se implementa con compromiso y

seguimiento, podrá impactar positivamente en el bienestar del equipo humano y en la cultura organizacional.

En conclusión, BEESUP SAS, como microempresa del sector comercial, depende en gran medida del compromiso y la motivación de su personal para alcanzar sus objetivos. El estudio evidenció que el clima organizacional obtuvo un promedio general de 3,8 sobre 5, lo cual refleja un ambiente laboral positivo, aunque con oportunidades de mejora. Este resultado muestra que, si bien existe un nivel aceptable de satisfacción, aún se requiere fortalecer ciertos aspectos para consolidar un clima óptimo que impulse la cohesión y la competitividad de la organización.

Desde una perspectiva cualitativa, un clima laboral cercano a 4 puntos sobre 5 indica que los colaboradores perciben en general condiciones favorables de trabajo, relaciones adecuadas y un sentido de pertenencia hacia la empresa. Sin embargo, el tamaño reducido de la organización hace que cualquier debilidad o inconformidad individual tenga un impacto significativo en el grupo. Por ello, fomentar espacios de comunicación abierta, reconocimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional resulta fundamental para mantener la motivación y la confianza dentro del equipo.

En cuanto a lo cuantitativo, el resultado de 3,8 sobre 5 constituye un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas en BEESUP SAS. Este valor permite identificar áreas específicas de intervención y medir el impacto de las acciones de mejora en periodos posteriores. Para una empresa pequeña, contar con indicadores claros del clima organizacional representa una ventaja, ya que facilita ajustar políticas, optimizar recursos humanos y aumentar la productividad. En consecuencia, la gestión del clima no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización en un entorno competitivo.

12 RECOMENDACIONES

- Realizar una nueva medición del clima organizacional en un plazo no mayor a 12 meses, con el fin de evaluar la efectividad del plan de mejoramiento implementado y hacer ajustes oportunos con base en la percepción actual de los colaboradores.
- Ejecutar la mayoría de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento, priorizando aquellas orientadas a la comunicación, el reconocimiento, la solución de conflictos y la participación en la toma de decisiones, ya que son dimensiones que impactan directamente en la motivación y el compromiso.
- Fortalecer los mecanismos de retroalimentación y escucha activa, promoviendo espacios de diálogo entre líderes y colaboradores para identificar necesidades, aclarar procesos y construir relaciones laborales más transparentes.
- Diseñar e implementar un programa formal de reconocimiento, que destaque el esfuerzo, la actitud y los logros del personal, utilizando estrategias sencillas pero significativas, como felicitaciones públicas, incentivos simbólicos o mensajes personalizados.
- Capacitar a los líderes de la organización en habilidades blandas, especialmente en liderazgo participativo, resolución de conflictos y comunicación empática, para mejorar la gestión de equipos y la calidad del ambiente laboral.

- Promover espacios de integración e inclusión, que permitan reconstruir relaciones interpersonales y transformar los grupos informales en redes positivas de apoyo, evitando divisiones o conflictos que afecten el clima.
- Alinear la estrategia organizacional con el equipo de trabajo, asegurando que todos los colaboradores conozcan la visión, misión y objetivos de la empresa, y comprendan su rol en el cumplimiento de estos.
- Aprovechar las fortalezas del clima actual, como la identidad organizacional, la estabilidad laboral y el trabajo en equipo, como base para fortalecer la cultura organizacional y consolidar buenas prácticas internas.

13 REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). **Managerial behavior, performance, and effectiveness**. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano**. McGraw-Hill.
- Fernández, A. (1997). **La motivación en el trabajo**. Editorial Pirámide.
- García, M. (2006). **Clima organizacional: Perspectivas teóricas y metodológicas**. Universidad de los Andes.
- García, M., & Zapata, A. (2008). **Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional**. Universidad del Valle.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organizational climate**. Harvard University Press.
- Mayo, E. (1931). **The human problems of an industrial civilization**. Macmillan.
- Méndez, C. E. (2006). **Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2016). **Leadership: Theory and practice** (7th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). **Comportamiento organizacional** (15a ed.). Pearson Educación.
- Álvarez, H. (1995). **Hacia un clima organizacional plenamente gratificante**. Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13a ed.). Pearson Educación.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2024, abril 5). *El crecimiento de la economía caleña en el año 2023 quedó por encima del crecimiento nacional y departamental*. <https://www.cali.gov.co>
- Niebles Núñez, W. L., Martínez Bustos, M. I., & De la Ossa, A. E. (2019). *Clima organizacional en las MIPYMES del sector servicios en la ciudad de Barranquilla*. *Dictamen Libre*, 24(2), 81–100. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.24.5686>
- Rodríguez Martínez, A. F., Rodríguez Martínez, A. A., Ávila Díaz, M. R., & Fernández Rincón, A. A. (2020). *El clima organizacional como determinante en el desempeño laboral de las PYMES: Caso Hidalgo, México*. *Revista CEA*, 6(12), 41–58. <https://doi.org/10.22430/24223182.1590>
- Cárdenas Guevara, C. A. (2020). *La motivación como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 366–373. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1769>
- Antequera, A., Jiménez, Y., & Fernández, J. (2021). *Clima organizacional en trabajadores tercerizados de PYMES en Barranquilla*. *Revista Espacios*, 42(12), 15–28. <https://www.revistaespacios.com/a21v42n12/a21v42n12p15.pdf>
- Verenzuela Barroeta, C., Ramírez, A., & González, J. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral en PYMES de Santiago de Chile*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 345–367. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.20>

- Verenzuela Barroeta, C., & Araque, L. (2024). *Revisión sistemática sobre clima organizacional en PYMES latinoamericanas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(104), 221–240.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2024). *Proyecciones de población por ciudad*. <https://www.dane.gov.co>
- Diario ADN. (2025, marzo 31). *Calí registra la menor tasa de natalidad en una década*.
- El País. (2025, marzo 16). *Economía del Valle repuntó en 2024: estas son las razones*. <https://www.elpais.com.co>
- El País. (2025, febrero 29). *Ventas del comercio en el Valle del Cauca crecieron en enero*. <https://www.elpais.com.co>
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Routledge.
- González, A., Martínez, J., & López, R. (2021). Clima organizacional y su impacto en el rendimiento laboral: Un estudio empírico. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53(2), 175-183.
- Kahn, W. A., Wolff, S. B., & Goodman, E. A. (2018). The impact of climate on employee performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 733-749.
- Martínez, P., & López, S. (2020). Diagnóstico del clima organizacional: Herramientas y metodologías. *Revista de Ciencias Administrativas*, 15(1), 45-60.
- Sánchez, M., & Pérez, L. (2022). Métodos para la evaluación del clima laboral: Una revisión crítica. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 299-315.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Routledge.

González, A., Martínez, J., & López, R. (2021). Clima organizacional y su impacto en el rendimiento laboral: Un estudio empírico. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53(2), 175-183.

Martínez, P., & López, S. (2020). Diagnóstico del clima organizacional: Herramientas y metodologías. *Revista de Ciencias Administrativas*, 15(1), 45-60.

Sánchez, M., & Pérez, L. (2022). Métodos para la evaluación del clima laboral: Una revisión crítica. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 299-315.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Routledge.

González, A., Martínez, J., & López, R. (2021). Clima organizacional y su impacto en el rendimiento laboral: Un estudio empírico. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53(2), 175-183.

Martínez, P., & López, S. (2020). Diagnóstico del clima organizacional: Herramientas y metodologías. *Revista de Ciencias Administrativas*, 15(1), 45-60.

Sánchez, M., & Pérez, L. (2022). Métodos para la evaluación del clima laboral: Una revisión crítica. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 299-315.

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/DialnetLiderazgoYClimaLaboralEnPequenasYMedianasEmpresas-9000846.pdf

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-32612024000200157&lang=es

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2). Academic Press.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Routledge.
- González, A., Martínez, J., & López, R. (2021). Clima organizacional y su impacto en el rendimiento laboral: Un estudio empírico. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53(2), 175-183.
- Kahn, W. A., Wolff, S. B., & Goodman, E. A. (2018). The impact of climate on employee performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 733-749.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Martínez, P., & López, S. (2020). Diagnóstico del clima organizacional: Herramientas y metodologías. *Revista de Ciencias Administrativas*, 15(1), 45-60.
- Sánchez, M., & Pérez, L. (2022). Métodos para la evaluación del clima laboral: Una revisión crítica. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 299-315.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory and Research. En J.C.L.Wang et

al.(Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

Toro, F. (2001). Clima organizacional y gestión del talento humano en empresas colombianas: Desafíos en un entorno globalizado.

Ágreda, M. y Muñoz, DC (2006). ¿Cómo influye el clima organizacional en la competitividad de las organizaciones? Universidad de La Sabana.

Cortina, M., Stewart, AJ y Malley, J. (2007). El clima organizacional: Un factor clave de éxito. *Revista ICEA*, 3.

Cardona Echeverri, DR, & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.

Vera, M. (2021). Ambiente laboral negativo reduce la productividad y ocasiona problemas en la salud física y mental. Instituto Nacional de Salud Mental “Honorio Delgado – Hideyo Noguchi”.

14 ANEXOS

14.1 Anexo 1

INSTRUMENTO DE GARCIA Y ZAPATA (2008)



DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de estos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García, 2008)

El objetivo del presente estudio es identificar la percepción que tienen los empleados de una empresa de la ciudad de Cali, y diagnosticar específicamente el Clima Organizacional de Beesup SAS. Con este estudio se pretende identificar las causas por las cuales los colaboradores tienen ciertas apreciaciones sobre el clima y conocer las posibles soluciones que permitan desarrollar un plan de mejoramiento en ciertos aspectos de la empresa.

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

Esta es una investigación de carácter académico, como parte del desarrollo de trabajo de grado en modalidad de asesoría empresarial para optar al título de Administrador de Empresas del programa de administración de empresas, de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle sede Cali, y por tal razón los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, sin identificar a las personas, por lo tanto, los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, por razones personales o laborales, cuente con la libertad de hacerlo.

El cuestionario que presentamos a continuación, con el fin de recolectar la información para el diagnóstico de clima organizacional, fue diseñado inicialmente con el objetivo de alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, por el Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García (2008).

El formulario que se presenta a continuación consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

- ✓ El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a cinco, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el cinco su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Organización.
- ✓ En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.
- ✓ Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente Clima Organizacional), es importante para lograr tanto la satisfacción y el desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la Organización. Respetuosamente le sugerimos poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

DATOS GENERALES

Edad:

18-24 años		25-30 años		30-35 años		35 o Más años	
---------------	--	---------------	--	---------------	--	------------------	--

Género:

Masculino		Femenino	
-----------	--	----------	--

Cargo:

Gerencia administrativa		Gerencia de ventas		Jefe de bodega	
Auxiliar de despachos		Auxiliar servicio al cliente		Auxiliar de compras	
Asistente administrativa y contable				Vendedor integral	

Antigüedad:

Menos de 12 meses		Entre 1 y 3 años		Entre 3 y 5 años		Entre 5 y 10 años		Más de 10 años	
-------------------	--	------------------	--	------------------	--	-------------------	--	----------------	--

Tipo de contrato:

Termino indefinido		Termino fijo		Obra labor		Prestación de servicios		Aprendizaje	
--------------------	--	--------------	--	------------	--	-------------------------	--	-------------	--

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
<p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p> <p>La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.</p> <p><i>¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?</i></p>						
<p>1.2 Causas</p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración.</p> <p>b) Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados.</p> <p>c) No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas.</p> <p>d) Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.)</p> <p>e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones.</p> <p>f) Otra causas ¿Cuál?</p>	<p>1.1 Escala de Calificación</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo permite</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>1.3 Soluciones</p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>						
2. PLAN ESTRATEGICO						
<p>El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.</p> <p><i>¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?</i></p>						
<p>2.2 Causas</p> <p>a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso.</p> <p>b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.</p> <p>c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye.</p>	<p>2.1 Escala de Calificación</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No los conozco profundamente</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>2.3 Soluciones</p>						

- d) Cambian constantemente y esto no se informa.
- e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otra causa ¿Cuál? _____

3. IDENTIDAD						
<p>La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y como lo hace.</p> <p><i>¿Cuál es su grado de identificación con la empresa?</i></p>	<p>3.1 Escala de Calificación</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>Nula Alta</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>3.2 Causas</p> <p>a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos</p> <p>b) No comparto las normas y valores que rigen en la empresa</p> <p>c) Considero que la empresa no se preocupa por mejorar la identidad que tienen los colaboradores de la empresa.</p> <p>d) Considero que la imagen que tiene el público sobre la empresa no ayuda a generar identidad en los colaboradores.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p>3.3 Soluciones</p>					
4. ÉTICA						
<p>La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.</p> <p><i>¿Aplico los principios y valores éticos definidos en la empresa?</i></p>	<p>4.1 Escala de Calificación</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No aplico Si aplico</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>4.2 Causas</p> <p>a) No se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo</p> <p>b) Solo aplico algunos</p> <p>c) No se ha difundido ampliamente</p> <p>d) No conozco el código de ética</p> <p>e) No me interesa aplicarlo</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p>4.3 Soluciones</p>					
5. NORMAS						
<p>Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.</p> <p><i>¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?</i></p>	<p>5.1 Escala de Calificación</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No aplico Si aplico</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>5.2 Causas</p> <p>a) Las normas de la empresa son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo.</p> <p>b) Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores.</p>	<p>5.3 Soluciones</p>					

c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente. d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?						
6. INFRAESTRUCTURA						
La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. <i>¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?</i>	<div style="text-align: center;">6.1 Escala de Calificación</div> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> No lo Si lo permiten permiten </div>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<div style="text-align: center;">6.2 Causas</div> a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores. b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos. d) No hay preocupación en la empresa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. e) Otra causa ¿Cuál?	<div style="text-align: center;">6.3 Soluciones</div>					
7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS						
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión						
Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos. <i>¿Considera que los procesos y procedimientos establecidos en la empresa están claramente definidos, son conocidos por todos los colaboradores y se aplican de manera coherente en las diferentes áreas?</i>	<div style="text-align: center;">7.1 Escala de Calificación</div> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> No lo creo Si lo creo </div>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<div style="text-align: center;">7.2 Causas</div> Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) No conozco a qué proceso de la empresa corresponden las actividades que realizo c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos. e) Otra causa ¿Cuál?	<div style="text-align: center;">7.3 Soluciones</div> Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.					
8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO						
El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.						
<i>¿Su jefe inmediato, es persona personas motivante, que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?</i>	<div style="text-align: center;">8.1 Escala de Calificación</div> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> No lo es Lo es </div>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<div style="text-align: center;">8.2 Causas</div> a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	<div style="text-align: center;">8.3 Soluciones</div>					

b) El jefe tiene muchas personas a cargo c) El jefe simplemente ordena y no le preocupa los demás d) Su forma de relacionarse con nosotros desmotiva e) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo. h) Otra causa ¿Cuál?						
9. RELACIONES INTERPERSONALES						
Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos. <i>¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?</i>	9.1 Escala de Calificación <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> No lo son de manera </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> <div style="margin: 0 10px;">ninguna</div> </div> <div style="text-align: center;"> Lo son completamente </div> </div>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
9.2 Causas	9.3 Soluciones					
a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. c) Falta cordialidad en el trato. d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones. f) Otra causa ¿Cuál?						
10. TRABAJO EN EQUIPO						
Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa. <i>¿Considera que existe un ambiente de colaboración, apoyo mutuo y comunicación efectiva entre los miembros del equipo para lograr los objetivos comunes?</i>	10.1 Escala de Calificación <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> No lo Si lo impulsa </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> <div style="margin: 0 10px;">impulsa</div> </div> </div>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
10.2 Causas	10.3 Soluciones					
a) La empresa impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos. b) La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otra causa ¿Cuál?						
11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados. <i>¿Los conflictos laborales se manejan de manera oportuna, respetuosa y con disposición al diálogo para alcanzar soluciones efectivas?</i>	11.1 Escala de Calificación <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> No se Se solucionan satisfactoriamente </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table> <div style="margin: 0 10px;">solucionan</div> </div> </div>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
11.2 Causas	11.3 Soluciones					
a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención. b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos. c) No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual.						

<p>d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p>						
<p align="center">12. GRUPOS INFORMALES</p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>						
<p>Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros.</p> <p><i>¿Considera que los grupos informales dentro de la empresa influyen de manera positiva en el ambiente laboral, la comunicación y la integración entre los colaboradores?</i></p>	<p align="center">12.1 Escala de Calificación</p> <table border="1" data-bbox="1230 505 1514 553"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo considero Si lo considero</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p align="center">12.2 Causas</p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.</p> <p>b) Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal.</p> <p>c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.</p> <p>d) La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos.</p> <p>e) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p align="center">12.3 Soluciones</p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>					
<p align="center">13. COOPERACIÓN</p> <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>						
<p>La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido.</p> <p><i>¿Considera que en la empresa existe disposición y compromiso entre los colaboradores para apoyarse mutuamente y alcanzar los objetivos comunes?</i></p>	<p align="center">13.1 Escala de Calificación</p> <table border="1" data-bbox="1230 943 1514 992"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo hacen siempre Lo hacen</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p align="center">13.2 Causas</p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas.</p> <p>b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la empresa.</p> <p>c) Los intereses de las personas priman sobre los de la empresa</p> <p>d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.</p> <p>e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.</p> <p>f) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p align="center">13.3 Soluciones</p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>					
<p align="center">14. TOMA DE DECISIONES</p>						
<p>Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este.</p>	<p align="center">14.1 Escala de Calificación</p>					

<p><i>¿En lo relacionado con su trabajo, considera que la toma de decisiones es participativa, transparente y tiene en cuenta su opinión cuando corresponde?</i></p>		<p>No la tengo siempre</p>		1	2	3	4	5	<p>La tengo</p>
<p>14.2 Causas</p> <p>a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones. d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones. e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otra causa ¿Cuál?</p>		<p>14.3 Soluciones</p>							
<p>15. COMUNICACIÓN</p>									
<p>La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa. <i>¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?</i></p>		<p>15.1 Escala de Calificación</p>		<p>1 2 3 4 5</p>					<p>Si lo creo</p>
<p>15.2 Causas</p> <p>a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa. b) Los medios de comunicación no son los adecuados. c) El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?</p>		<p>15.3 Soluciones</p>							
<p>16. RETROALIMENTACIÓN</p>									
<p>La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. <i>¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?</i></p>		<p>16.1 Escala de Calificación</p>		<p>1 2 3 4 5</p>					<p>La tengo</p>
<p>16.2 Causas</p> <p>a) No se hace retroalimentación en ningún sentido b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva e) Sólo lo hacemos de vez en cuando f) Otra causa ¿Cuál?</p>		<p>16.3 Soluciones</p>							
<p>17. COMPENSACIÓN</p>									

<p>La Compensación se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).</p> <p><i>¿Cree usted que la compensación que recibe por su trabajo es justa?</i></p>	<p>17.1 Escala de Calificación</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo creo de manera ninguna Lo creo completamente</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>17.2 Causas</p> <p>a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Comparando con otras empresas, mi compensación es baja c) La empresa no me ha dado a conocer el plan de compensación d) Otras causas ¿Cuáles?</p>	<p>17.3 Soluciones</p>					
<p>18. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL</p>						
<p>La higiene y salud ocupacional se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.</p> <p><i>¿La empresa ha diseñado mecanismos que promuevan la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?</i></p>	<p>18.1 Escala de Calificación</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo ha diseñado Lo ha diseñado completamente</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>18.2 Causas</p> <p>a) La empresa no ha informado nada sobre eso. b) En la empresa no se realizan capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales que implica mi puesto de trabajo. d) No hay una persona encargada de controlar los riesgos existentes. e) Si hay una persona encargada de identificar y controla los riesgos existentes en la empresa, pero su desempeño no es el adecuado. f) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p>18.3 Soluciones</p>					
<p>19. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL</p>						
<p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-5 donde 0 es el valor más bajo y 5 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>						
<p>El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.</p> <p><i>¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?</i></p>	<p>19.1 Escala de Calificación</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>No lo hace Lo hace siempre</p>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<p>19.2 Causas</p> <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)</p> <p>a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la empresa. d) Las funciones que realizo no se relacionan con desarrollo personal y profesional. e) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p>19.3 Soluciones</p> <p>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.</p>					
<p>20. RECONOCIMIENTO</p>						
<p>El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades.</p>	<p>20.1 Escala de Calificación</p>					

<p><i>¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les reconoce de manera justa y oportuna el buen desempeño?</i></p>	<div> <div>No se les Se les completamente</div> <div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> <div>reconoce reconoce</div> </div>
<p>20.2 Causas</p> <p>a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa c) A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p>20.3 Soluciones</p>
<p>21. BALANCE VIDA-TRABAJO</p>	
<p>El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades. <i>¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</i></p>	<div> <div>21.1 Escala de Calificación</div> <div> <div>No se Si se preocupa</div> <div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> <div>preocupa</div> </div> </div>
<p>21.2 Causas</p> <p>a) Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante. b) La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. d) Se habla del balance vida-trabajo pero no se hace nada por ello. e) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p>21.3 Soluciones</p>
<p>22. TRABAJO GRATIFICANTE</p>	
<p>El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite. <i>¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?</i></p>	<div> <div>22.1 Escala de Calificación</div> <div> <div>No lo estoy</div> <div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> </div> <div>Si lo estoy</div> </div> </div>
<p>22.2 Causas</p> <p>a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente. c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar d) He solicitado traslado al cargo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy capacitado, pero no he sido tenido en cuenta. e) La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que más les guste o en que mejor se desempeñen según sus habilidades y capacidades. f) Otra causa ¿Cuál?</p>	<p>22.3 Soluciones</p>
<p>23. ESTABILIDAD LABORAL</p>	
<p>La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.</p>	<p>23.1 Escala de Calificación</p>

¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?	No lo hace de Lo hace	1	2	3	4	5	ninguna forma completamente
23.2 Causas	23.3 Soluciones						
a) Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad. b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios. c) La antigüedad en la organización y la edad, son motivos de despido. d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que obligan a que las personas duren poco en la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?							
24. MOTIVACIÓN							
La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen. ¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?	24.1 Escala de Calificación						
	No se motiva forma	1	2	3	4	5	de ninguna Se motiva completamente
24.2 Causas	24.3 Soluciones						
a) La empresa no motiva a sus colaboradores. b) La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva. d) Las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes. e) Otra causa ¿Cuál?							

GRACIAS.

14.2 Anexo 2

PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

Cargo

Antigüedad en la empresa.

- 1.** ¿Cómo percibe usted la forma en que está organizada la empresa y la manera como se desarrollan los procesos y procedimientos internos para alcanzar los objetivos?
- 2.** ¿Qué tan identificado se siente con los valores, la misión y la visión de la empresa? ¿Cómo describiría la cultura organizacional?
- 3.** ¿Cómo describe usted la comunicación interna en la empresa? ¿Qué oportunidades ha tenido para dar y recibir retroalimentación sobre su trabajo?
- 4.** ¿Cómo ha sido su experiencia con el liderazgo de su jefe inmediato y su participación en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?
- 5.** ¿Cómo describiría las relaciones que existen entre los colaboradores y el trabajo en equipo dentro de la empresa?
- 6.** ¿Qué papel cree que juegan los grupos informales en la empresa y cómo influyen en el ambiente laboral y la integración entre compañeros?
- 7.** ¿Cómo percibe usted la infraestructura y las condiciones de higiene y salud ocupacional en la empresa en relación con su comodidad, seguridad y productividad?
- 8.** ¿Qué oportunidades ha tenido para su crecimiento personal y profesional dentro de la empresa?
- 9.** ¿Cómo valora usted las formas en que la empresa reconoce y compensa el desempeño de sus colaboradores?
- 10.** ¿Cuál es su percepción sobre la estabilidad laboral y los factores que influyen en su motivación para desempeñar su trabajo?