

**Diagnóstico del clima organizacional de la empresa ABC**

**Trabajo de grado**

**Giraldo Acosta Danna Isabella**

**Piñeros Vidal Gabriel**

**Director**

**Juan Sebastián Cardoso Montes**

**Universidad del Valle**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Santiago de Cali**

**2025**

## INDICE

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                         | 3  |
| 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                          | 4  |
| OBJETIVO GENERAL .....                                     | 4  |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                | 5  |
| JUSTIFICACIÓN.....                                         | 5  |
| METODOLOGÍA.....                                           | 6  |
| Objetivo de la Investigación .....                         | 6  |
| TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....                                | 8  |
| 1. Diseño de investigación:.....                           | 9  |
| 2. Población y muestra: .....                              | 9  |
| 3. Criterios de exclusión: .....                           | 9  |
| 4. Técnicas y herramientas de recolección de datos: .....  | 9  |
| 5. Procedimiento:.....                                     | 10 |
| PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....                        | 10 |
| - Preparación: .....                                       | 10 |
| - Análisis de Datos: .....                                 | 12 |
| - Aspectos Éticos: .....                                   | 13 |
| 2. MARCO REFERENCIAL.....                                  | 13 |
| 2.1 Marco teórico. ....                                    | 13 |
| 2.2 Concepto de clima organizacional. ....                 | 14 |
| 2.3 Factores que influyen en el clima organizacional. .... | 15 |
| 2.4 Diagnóstico de clima organizacional.....               | 16 |
| Marco Contextual.....                                      | 17 |
| Empresa ABC .....                                          | 17 |
| Historia de la empresa ABC.....                            | 17 |
| ORGANIGRAMA:.....                                          | 18 |
| CUADRO DESCRIPTIVO DEL ORGANIGRAMA:.....                   | 18 |
| Misión.....                                                | 19 |
| Visión .....                                               | 19 |
| Políticas de la empresa.....                               | 20 |
| VALORES CORPORATIVOS .....                                 | 21 |
| 3. RESULTADOS .....                                        | 23 |

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1 Diagnostico general de clima organizacional .....</b> | <b>23</b> |
| <b>3.2 Análisis por dimensión .....</b>                      | <b>25</b> |
| <b>3.3 Soluciones propuestas por los colaboradores. ....</b> | <b>42</b> |
| <b>3.4 Discusión. ....</b>                                   | <b>45</b> |
| <b>3.5 Recomendaciones. ....</b>                             | <b>47</b> |
| <b>3.6 Plan de mejora. ....</b>                              | <b>50</b> |
| <b>CONCLUSIÓN.....</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                           | <b>12</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                     | <b>12</b> |

## **INTRODUCCIÓN**

El clima organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos, 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 de manera positiva como negativa, y, por tanto, influir en el desarrollo productivo (García, 2008). En la actualidad, en un entorno empresarial cada vez más dinámico y altamente competitivo, el concepto de clima organizacional ha cobrado una gran relevancia. Las empresas han comenzado a enfocarse más en este aspecto, ya que comprender y gestionar el clima organizacional es clave para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Además, guarda una gran relación y efecto en la motivación y productividad, lo cual termina reflejándose en el desempeño global de la empresa.

El clima organizacional se refleja en un conjunto de pensamientos, actitudes, experiencias y valores que se entrelazan, formando un ambiente laboral específico y, muchas veces, cambiante. El presente trabajo tiene como propósito realizar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa ABC, cuya actividad económica se desarrolla en el sector gastronómico de la ciudad de Cali. Por motivos de estrategia y competencia, la empresa prefiere mantenerse anónima. El análisis de los factores que influyen en la motivación y satisfacción de los empleados permite comprender cómo el estudio del clima organizacional puede ayudar a crear e implementar estrategias para mejorar este ambiente y optimizar los resultados. La empresa enfrenta desafíos específicos relacionados con la alta rotación de personal, la exigencia en cuanto a la calidad del servicio y el constante compromiso de ofrecer una experiencia de alta calidad a sus clientes. Por estas razones, es fundamental conocer y desarrollar un entorno de trabajo donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprendidos. Según datos recientes, “DANE asegura que los bares, gastrobares y discotecas en Colombia generan aproximadamente 96 mil trabajos cada mes” (El Tiempo, 2024), lo que demuestra la relevancia de este sector para la economía y la importancia de contar con un buen clima organizacional para el éxito de estas empresas.

Para el correcto desarrollo del diagnóstico de clima organizacional, se hará uso de la herramienta de evaluación desarrollada por Hernán Álvarez Londoño (1993) y adaptada por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008). De las 27 dimensiones que componen este diagnóstico, se trabajarán 11 de ellas, basándose en lo puntuales que son para esta empresa en específico, A través de esta herramienta, se darán a conocer los distintos indicadores y factores que influyen en la empresa ABC, empresa compuesta por un equipo integral en cada una de las áreas, tanto, administrativas como operativas, los cuales fueron partícipes de las actividades de recolección de datos e información para la elaboración del diagnóstico. Los resultados esperados por los evaluadores buscan generar unos indicadores iniciales que ayuden a tener un punto de partida y referencia para la creación de alternativas nuevas e innovadoras que ayuden a mejorar el clima organizacional en cada una de las áreas que componen la empresa.

## 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cuando se estudia el clima organizacional en el sector gastronómico, encontramos múltiples casos y causas por las cuales muchos restaurantes pasan dificultades en sus procesos y servicios, dichos problemas son a raíz de múltiples factores, tales como, mala remuneración, horarios excesivos, relaciones negativas entre compañeros, etc. Cuando nos informamos sobre casos reales por los cuales pasan las empresas del sector gastronómico, se encuentra comentarios tales como “las operaciones se habían convertido en un desastre. En aquel momento, las acusaciones de los empleados abarcaban desde información errónea sobre el origen de los alimentos, desperdicio de alimentos, **bajos salarios y un ambiente laboral tóxico.**” (Emma Orlow, Revista Eater New York), “Datos recientes indican que la insatisfacción laboral en la industria gastronómica ha alcanzado niveles récord en 2023, con un notable aumento en las quejas laborales y las renunciaciones. Además, encuestas a ex empleados de restaurantes cerrados resaltan la falta de apoyo, el exceso de trabajo y un ambiente laboral hostil como razones clave para su partida y, en algunos casos, para el cierre del establecimiento.” (RPM, 2024) los casos mencionados anteriormente no son ajenos o improbables dentro de la Empresa ABC, la cual presenta rotación constante en el área operativa y de servicio, problemas de comunicación asertiva y convivencia entre colaboradores y gracias a la preocupación de la gerencia y nuestro interés en brindar herramientas que ayuden a prevenir o mejorar condiciones negativas en el clima organización formulamos el siguiente problema:

**¿Cuál es la percepción del clima organizacional de la empresa ABC de la ciudad de Santiago de Cali en el 2024?**

## OBJETIVO GENERAL

Analizar la percepción del clima organizacional y proponer un plan de mejoramiento, con base en el diagnóstico realizado en la empresa ABC en la Ciudad de Cali para el año 2024.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico del clima organizacional en la empresa ABC para el 2024
- Analizar resultados de las dimensiones según las calificaciones del instrumento.
- Diseñar un plan de mejoramiento y sostenimiento del clima organizacional basado en el análisis de las dimensiones evaluadas.

## JUSTIFICACIÓN

La investigación del clima organizacional de la empresa ABC resulta una medida esencial y oportuna para mejorar el entorno de trabajo y potenciar el rendimiento de la organización, por ende, este genera un impacto en la productividad y eficiencia de la empresa, quienes finalmente terminan generando un impacto en sus clientes.

Otros de los beneficios del diagnóstico de clima organizacional es alinear la gestión del talento humano con mejores prácticas organizacionales, trayendo consigo estrategias que fomenten la innovación y mejoren el trabajo individual y colectivo.

Este estudio adquiere una relevancia especial debido a la ausencia de una medición sistemática del clima organizacional en la empresa ABC hasta la fecha. La investigación proporcionará un marco teórico y práctico integral que permitirá a la empresa identificar y abordar aspectos críticos del entorno laboral que afectan la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Al optimizar el ambiente de trabajo, la empresa podrá mejorar significativamente su eficiencia operativa y la calidad de sus procesos internos.

Además, el estudio contribuirá al cuerpo de conocimiento académico en Administración de Empresas al ofrecer una perspectiva detallada sobre cómo el clima organizacional influye en el desempeño y bienestar de los empleados. Los resultados generarán una introspección valiosa que no solo beneficiarán a la empresa ABC al permitirle implementar estrategias efectivas para mejorar su clima laboral, sino que también servirán como una referencia esencial para futuras investigaciones en el campo. Este aporte académico facilitará el desarrollo de nuevas teorías y prácticas en la gestión empresarial, enriqueciendo el entendimiento de cómo optimizar el entorno organizacional y elevando el valor de la empresa tanto dentro de su sector como en su comunidad.

Por otro lado, existen casos que demuestran la necesidad de crear un clima organizacional eficiente en las empresas, y como este, puede afectar en su desarrollo, incluso existe la posibilidad, de que un mal clima organizacional tenga consecuencias como el cierre de la organización. Un claro ejemplo de cómo un mal clima organizacional puede afectar gravemente a una empresa es el caso de Volkswagen, cuyo escándalo del "Dieselgate" no solo dañó su reputación a nivel mundial, sino que también reveló las consecuencias devastadoras de una cultura empresarial que priorizó los resultados sobre la ética y la transparencia.

El caso de Volkswagen operaba bajo un clima organizacional tóxico y una presión constante para cumplir con objetivos financieros, lo cual los llevó a tener consecuencias devastadoras. En 2015, se descubrió que la empresa había manipulado software en sus autos diésel para engañar en las pruebas de emisiones. Esto fue en parte producto de una cultura corporativa que ponía una presión enorme sobre los empleados para cumplir con objetivos de ventas sin tener en cuenta la ética y la responsabilidad ambiental. La revelación del escándalo afectó gravemente la imagen de la empresa y llevó a una pérdida significativa en las ventas y la productividad a nivel global.

“Los mandos jerárquicos de Volkswagen no obligaron directamente a las fuerzas de trabajo a instalar los dispositivos de desactivación en los motores, sin embargo, el entorno de trabajo podría ser el culpable; Volkswagen es famoso por evitar la disensión y la discusión”. (Crilly, 2019, p.46)

Este caso demuestra no solo la importancia de un clima organizacional adecuado si no, la necesidad que tienen las empresas de realizar estudios constantes en donde se lleve un control y se establezcan cambios necesarios, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los objetivos de la empresa.

Por último, es importante recalcar que este trabajo de grado es de suma importancia, ya que brinda la oportunidad de aplicar y profundizar los conocimientos adquiridos durante la formación académica en un contexto real y desafiante. Realizar un estudio de clima organizacional en un gastrobar permite identificar factores clave que afectan tanto el desempeño como el bienestar de los empleados dentro de la empresa, lo que, a su vez, influye directamente en la satisfacción de los clientes y en el éxito del negocio.

El estudio permite desarrollar habilidades de análisis, investigación y resolución de problemas dentro de un entorno profesional. Asimismo, proporciona una comprensión más profunda de cómo la cultura organizacional y las dinámicas internas impactan el ambiente laboral y los resultados generales de la empresa. Esta experiencia permite conectar la teoría con la práctica, un aspecto fundamental para la futura inserción en el mundo laboral.

Por otro lado, contribuye a la formación como futuros líderes empresariales, pues brinda la posibilidad de proponer soluciones concretas y mejoras basadas en datos reales, fortaleciendo la capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas. En este sentido, no sólo tiene relevancia en términos académicos, sino que también representa un paso crucial en la evolución profesional, proporcionando herramientas para enfrentar desafíos en el ámbito organizacional y para contribuir al desarrollo positivo de las empresas.

## **METODOLOGÍA**

### **Objetivo de la Investigación**

El propósito principal de este estudio es identificar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional de la empresa ABC, entender las causas que subyacen a sus apreciaciones y proponer ideas de mejora con los resultados obtenidos. El enfoque está en diagnosticar la realidad del clima organizacional a través de la percepción de los empleados.

Para lograr dicho objetivo, se debe tener en cuenta que existen varios tipos de investigación y que cada uno tiene su propio enfoque y metodología.

Por ejemplo, está la investigación descriptiva, como la propuesta por Spector (1997), que se centra en describir el clima tal como es, recopilando percepciones y actitudes de los empleados. La investigación descriptiva analiza y presenta las características de un fenómeno o población sin manipular las variables. Por medio de ésta, se busca proporcionar una imagen clara y real sobre las situaciones, eventos, personas o percepciones en estado de estudio. Uno de los puntos más importantes en la investigación descriptiva es que ésta no busca establecer relaciones causales, sino más bien entender y documentar cómo se presentan las cosas desde una perspectiva imparcial y neutral. Los métodos de aplicación se realizan por medio del test cualitativos y cuantitativos, como entrevistas, observaciones, análisis de contenido, encuestas y análisis estadísticos. Su uso se ve requerido en distintas áreas de investigación, como la psicología, la sociología, la educación y el marketing. Dentro de los puntos restrictivos que se presentan en este tipo de investigación, no se logra establecer relación de causa y efecto, y los resultados pueden estar influenciados por la subjetividad del investigador, en especial cuando se implementan métodos cualitativos. Spector (1997) destaca la importancia de la precisión y la objetividad en la recolección y análisis de datos para asegurar que las descripciones sean lo más exactas y útiles posible.

Por otro lado, la investigación correlacional busca establecer relaciones entre el clima organizacional y otros factores, siendo Schneider y Barbera (2014) referentes en este ámbito. Adicionalmente, se centra en identificar y analizar las relaciones entre diferentes variables sin manipularlas. Si se aplica dentro del contexto del clima organizacional, esta metodología busca entender cómo este clima se relaciona con factores como la satisfacción laboral, la productividad, el compromiso de los empleados y el rendimiento organizacional. Schneider y Barbera proponen que, por medio de estos estudios, se desarrollen estrategias que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo y, con esto, el desempeño de la organización.

En contraste, la investigación experimental manipula variables para observar efectos en el comportamiento, como lo indican Hackman y Oldham (1976). Por medio de este tipo de investigación, se manipula una o más variables independientes con el fin de observar distintos resultados posibles dependientes de cada una de las variables propuestas. La investigación experimental es fundamental para establecer relaciones causales o entender cómo ciertos factores independientes influyen en los resultados relacionados con el comportamiento. En su estudio, Hackman y Oldham manipularon variables relacionadas con el diseño del trabajo, como la variable de habilidades, la identidad y significancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación, para analizar cómo estas variantes afectan los resultados en la motivación, la satisfacción y el rendimiento de la organización, a nivel global e independiente. Otro factor para tener en cuenta es que, por medio de la investigación experimental, los investigadores tienen el control de modificar las condiciones del entorno, lo que facilita la identificación de relaciones causales precisas y es práctico para la formulación de hipótesis específicas y el desarrollo de teorías sobre el comportamiento humano y organizacional. Sin embargo, un punto para tener en cuenta es que la manipulación del entorno puede presentar resultados limitados, debido a que un entorno controlado no tendrá en cuenta algunos aspectos generalizados en una situación del mundo real.

También existe la investigación cualitativa, que utiliza entrevistas y grupos focales para profundizar en las experiencias de los empleados, siguiendo el enfoque de Creswell (2013).

Por medio de estas estrategias logramos conocer las experiencias y percepciones de los trabajadores. Este tipo de investigación es una gran opción para explorar en profundidad las vivencias de los empleados, nos permite conocer sobre sus sentimientos, pensamientos y comportamientos en el entorno laboral. Por medio de la entrevista los investigadores pueden captar las narrativas personales y un punto muy importante dentro del estudio del clima organizacional “la perspectiva única de cada participante” mientras que los grupos focales dan lugar a espacios de discusión y el intercambio de ideas entre varios individuos, brindando nuevas estrategias y perspectivas para la comprensión del fenómeno de estudio.

En el lado cuantitativo, Kahn (1990) destaca la importancia de la recolección de datos numéricos a través de encuestas estructuradas. Mediante la recolección de datos numéricos se logra medir y analizar variables específicas de manera objetiva y estadística, lo cual da como resultado una visión más amplia, generalizable y medible de las tendencias y patrones dentro de la población en estudio. Las encuestas estructuradas son herramientas eficaces para recopilar información de gran número de participantes, ofreciendo facilidad de identificación de relaciones y correlaciones entre diferentes variables.

La investigación longitudinal estudia el clima a lo largo del tiempo, permitiendo identificar cambios y tendencias, mientras que la investigación comparativa analiza diferencias entre grupos o departamentos, apoyándose en el trabajo de Litwin y Stringer (1968).

Con base a lo anterior y teniendo en cuenta la empresa escogida como lugar de estudio el método cuantitativo es especialmente ventajoso por las siguientes razones. En primer lugar, permite recopilar datos numéricos sobre la satisfacción del cliente, el rendimiento del personal y el ambiente, lo que facilita la identificación de patrones y áreas de mejora. Además, este enfoque permite realizar encuestas a una amplia muestra de clientes y empleados, asegurando que los resultados sean representativos y generalizables. Los análisis estadísticos pueden revelar relaciones entre factores como la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, ayudando a tomar decisiones informadas. Asimismo, la naturaleza replicable del método cuantitativo permite que otros estudios puedan validar los hallazgos, ofreciendo un marco sólido para implementar cambios que mejoren la experiencia en general.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El diagnóstico del clima organizacional se realizará mediante la herramienta Hernan Alvarez Londoño (1993) bajo la actualización de los profesores Alvaro Zapata y Monica Garcia (2008) la cual corresponde a una investigación **cuantitativa**, ya que este enfoque permite medir de manera objetiva las 27 dimensiones de distinta naturaleza que componen a la organización. A través de las escalas y cuestionarios estructurados, se obtendrán datos numéricos claros que facilitarán el análisis estadístico, permitiendo identificar patrones y correlaciones relevantes. Además, al trabajar con la muestra total de la población de la organización, se brindará mayor validez y representatividad a los resultados, asegurando que las conclusiones sean aplicables a toda la empresa. Este enfoque también permite la comparación de resultados a lo largo del tiempo, siendo clave para evaluar el impacto de las intervenciones y ajustar estrategias según sea necesario.

## **1. Diseño de investigación:**

Estudio descriptivo de corte transversal. El cual, según Méndez, F J (2001) Señala que el estudio transversal permite observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural y en un momento determinado, sin manipular variables.

## **2. Población y muestra:**

La investigación se realizó en un restaurante bar en la ciudad de Santiago de Cali- Colombia. La empresa ABC S.A.S bajo el NIT 90082#### fue constituida el 23-02-2015, El total de la población fue de 24 empleados, de los cuales se utilizaron como muestra los mismos 24 empleados 8 del área administrativa y 16 del área operativa, cumpliendo con una muestra del 100% de la población, de los cuales 14 fueron hombres y 10 mujeres, entre los 20 y los 49 años, teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión.

## **Criterios de selección:**

Deben ser empleados activos en la empresa ABC en el momento de la investigación.

## **3. Criterios de exclusión:**

Para garantizar información relevante no se le aplicara el cuestionario a empleados que no forman parte de la población de la empresa ABC S.A.S. en ese momento. tampoco a empleados que no se encuentren en la empresa durante el período de la investigación (por ejemplo, empleados que estén de licencia, vacaciones o hayan dejado de trabajar) Y por último a auxiliares de servicio de temporada (por ejemplo, trabajadores que solo están activos en turnos esporádicos)

## **4. Técnicas y herramientas de recolección de datos:**

La recolección de datos se obtiene por medio de una encuesta de “métodos combinados, encuesta mixta o híbrida” que se caracteriza por tener una composición de preguntas cuantitativas, cualitativas y de selección múltiple (A, B, C) las cuales se encontrarán presentes en cada una de las dimensiones a diagnosticar.

Formulario de Evaluación: Se utilizará un cuestionario basado en el trabajo de Hernán Álvarez Londoño (1993), actualizado y adaptado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008). El formulario consta de 27 factores que determinan el ambiente de trabajo, de los cuales 11 de ellos fueron seleccionados para ser evaluados con el objetivo de reducir la extensión del cuestionario y mejorar su aplicabilidad, ya que la empresa ABC presenta altas demandas operativas, jornadas dinámicas y tiempos limitados para actividades externas a las establecidas en sus procesos diarios. Por lo tanto, se requiere que la herramienta de evaluación sea ágil pero significativa. Las dimensiones seleccionadas son:

- Comunicación participativa
- Cooperación
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Reconocimiento
- Motivación

- Comprensión
- Desarrollo personal y profesional
- Socialización
- Balance vida-trabajo
- Solución de conflictos

Estas dimensiones son cruciales en contextos donde la interacción constante, la coordinación en equipo y la gestión de personas son determinantes para el rendimiento y satisfacción laboral.

Cada factor incluye tres ítems:

- Evaluación Cuantitativa: Los empleados evaluarán cada factor en una escala de 0 a 10, donde 0 representa la manifestación más deficiente del factor y 10 la manifestación ideal.
- Identificación de Causas: Se solicitará a los empleados que indiquen las posibles causas que contribuyen a que el factor no se manifieste de manera ideal. También se les dará la opción de agregar causas adicionales.
- Propuestas de Solución: Los empleados deberán proponer soluciones viables para mejorar el factor evaluado y alcanzar una manifestación ideal.

## **5. Procedimiento:**

Se administran los instrumentos mediante el uso de encuestas en formato de ítem compuesto por 3 (tres) cuadros. los cuadros se contestan de izquierda a derecha, nombrando el primer cuadro como “DIMENSIÓN” el cual debe diligenciarse de manera cuantitativa en una escala de 1 a 10 respecto a la pregunta de cada ítem, se continúa con el segundo cuadro a su derecha, llamado “CAUSAS” el cual debe diligenciarse marcando una de sus opciones en formato de respuesta múltiple (A, B, C, D) dando oportunidad a escribir una propia respuesta en caso de no sentirse identificado con las respuestas anteriores. Finalmente continuando a la derecha se encuentra el tercer cuadro llamado “SOLUCIONES” un espacio para contestar de manera libre la pregunta del enunciado.

A continuación, se presenta un ejemplo del formato de la encuesta: ([Ver Anexo 1](#))

## **PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.**

### **- Preparación:**

La preparación del proceso de investigación da inicio con la búsqueda de una empresa interesada en conocer su actual clima organizacional, la cual una vez seleccionada se formula el objetivo general del trabajo “Analizar la percepción del clima organizacional y proponer un plan de mejoramiento, con base en el diagnóstico realizado en la empresa ABC en la Ciudad de Cali para el año 2024.”

Una vez claro y después de evaluar distintas herramientas de diagnóstico, se hace uso de la herramienta anteriormente mencionada “cuestionario basado en el trabajo de Hernán Álvarez Londoño (1993), actualizado y adaptado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008)”.

Se realiza una prueba piloto sobre una de las primeras fases del proceso de desarrollo del cuestionario, la cual consiste en leer e interpretar cada una de las preguntas e ir organizando frases, palabras o conceptos que pudieran ser confusos para los participantes. Siempre conservando la naturaleza y finalidad de cada una de las preguntas.

Después, Se agenda una visita a la empresa el 8 de noviembre del 2024 en horario de 02:00 pm a 05:00 pm. Con la finalidad de presentar las encuestas y de que sean diligenciadas en un inicio por el equipo administrativo que terminaba funciones a las 05:00 pm, dando por terminado el total de las encuestas diligenciadas por los participantes administrativos a las 3:30 pm. Durante la jornada se distribuyen las encuestas faltantes al resto del personal que va llegando de acuerdo con sus horarios de trabajo, los cuales se identifican como el personal de servicio y producción. Dando como terminada la totalidad de las encuestas a las 4:45pm.

Durante la jornada se supervisa y se brinda apoyo y asesoría a los encuestados, se resuelven dudas y se crea un espacio de confianza y confort para los participantes, buscando una experiencia amena que los ayude a sobrellevar la carga del desarrollo de las encuestas, brindando así respuestas más completas y claras.

### **- Recolección de Datos**

Para la realización de este estudio sobre el clima organizacional en la empresa, se utilizaron dos fuentes principales de información: por un lado, los datos obtenidos directamente del personal del establecimiento mediante la aplicación de encuestas, y por otro, el respaldo teórico consultado a través de bibliografía especializada en el tema.

Las fuentes primarias se basaron en la aplicación de encuestas estructuradas al personal de todas las áreas de la organización. El instrumento fue diseñado para recopilar información relevante sobre aspectos fundamentales del clima organizacional, como la percepción del ambiente de trabajo, la calidad de la comunicación interna, las relaciones laborales, el estilo de liderazgo, la motivación, el reconocimiento, entre otros.

Las encuestas fueron aplicadas de forma presencial, respetando el principio de anonimato y confidencialidad, con el fin de promover respuestas sinceras por parte de los colaboradores. Se incluyeron tanto preguntas cerradas con escala tipo Likert como preguntas abiertas, lo que permitió obtener tantos datos cuantitativos como cualitativos.

La muestra abarcó trabajadores del área administrativa, operativa, de cocina, barra, limpieza y atención al cliente. Esta diversidad garantizó una visión global del clima organizacional en la empresa, permitiendo identificar puntos fuertes y áreas de mejora dentro de cada equipo de trabajo.

Las fuentes secundarias utilizadas consistieron en una amplia revisión bibliográfica que permitió construir el marco teórico del estudio, contextualizar los resultados obtenidos en las encuestas y sustentar académicamente el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral.

Para ello, se consultaron libros, artículos académicos y documentos especializados en el campo del comportamiento organizacional, la gestión del talento humano y la psicología laboral. Esta revisión incluyó investigaciones clásicas y actuales que abordan el concepto de clima organizacional, sus dimensiones, factores influyentes, herramientas de diagnóstico y su impacto en la productividad y el bienestar de los empleados.

Las teorías, modelos y enfoques revisados fueron fundamentales para orientar la construcción del instrumento de recolección de datos y para interpretar los resultados en función de conceptos validados por la literatura. Así mismo, estas fuentes secundarias sirvieron para establecer comparaciones con estudios previos y reforzar las conclusiones obtenidas en este trabajo.

En conjunto, la combinación de datos empíricos obtenidos a través de encuestas con la fundamentación teórica proporcionada por las fuentes académicas permitió desarrollar un análisis integral y riguroso del clima organizacional en la empresa ABC S.A.S.

### **- Análisis de Datos:**

En primer lugar, se siguió un proceso metodológico que combinó la recolección de información directa del personal con un análisis detallado de los datos, utilizando herramientas cuantitativas y cualitativas. La investigación se fundamentó en dos fuentes principales: por un lado, los datos primarios obtenidos mediante encuestas aplicadas a todos los trabajadores de la empresa, y por otro, el soporte teórico extraído de diversas fuentes secundarias, como libros, artículos académicos y estudios especializados en temas relacionados con el clima laboral y la satisfacción del empleado.

La primera etapa del proceso consistió en la aplicación de encuestas estructuradas al total de los colaboradores del establecimiento, abarcando todas las áreas de la organización, tanto administrativas como operativas. Las encuestas fueron diseñadas para abordar múltiples dimensiones del clima organizacional, tales como el liderazgo, la comunicación, las condiciones físicas del entorno de trabajo, las relaciones interpersonales, la motivación, el reconocimiento, y el trabajo en equipo. Cada dimensión contenía preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco puntos, así como preguntas abiertas que permitieron recoger percepciones personales, sugerencias y comentarios específicos de los trabajadores.

Una vez recolectada la información, todos los datos fueron digitados y organizados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel. A partir de esta base, se procedió a tabular la información y a representarla de manera gráfica mediante diagramas de barras, pasteles y columnas, lo que facilitó la identificación visual de patrones y tendencias dentro de cada dimensión evaluada. Este proceso permitió realizar un diagnóstico individual por cada una de las dimensiones abordadas, evaluando los niveles de satisfacción y percepción del personal con respecto a su ambiente laboral.

El análisis de los datos se llevó a cabo desde una perspectiva mixta, incorporando tanto elementos cuantitativos como cualitativos. La parte cuantitativa consistió en el cálculo de promedios, frecuencias y porcentajes a partir de las respuestas cerradas, lo cual permitió medir objetivamente la valoración que los empleados asignaron a cada aspecto del clima organizacional. Por su parte, el análisis cualitativo se basó en la interpretación de las respuestas abiertas, identificando temas recurrentes, opiniones representativas y puntos críticos manifestados por los trabajadores. Esta lectura complementaria permitió enriquecer la comprensión de los datos numéricos y profundizar en las experiencias y percepciones del equipo humano.

El diagnóstico integral obtenido, construido a partir del análisis de cada dimensión y sustentado en ambas perspectivas, sirvió como base para la elaboración de los resultados generales del estudio. Estos resultados permitieron identificar las fortalezas del clima organizacional dentro de la empresa, así como detectar las áreas que requieren atención y mejora. A partir de este diagnóstico, se formuló una propuesta de mejora enfocada en optimizar las condiciones laborales y fortalecer aquellos aspectos que inciden directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño del personal.

Finalmente, el análisis fue respaldado por una revisión bibliográfica amplia, compuesta por diversas fuentes secundarias que permitieron contextualizar los hallazgos y comparar los resultados con estudios previos en el campo del comportamiento organizacional. Esta fundamentación teórica no solo sirvió como soporte para la interpretación de los datos, sino que también fue clave para diseñar una propuesta

de intervención coherente, basada en enfoques académicos validados y en buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones.

### **- Aspectos Éticos:**

Dándole importancia y lugar al consentimiento de los empleados a la hora de participar en la investigación, se les explica el propósito del estudio, la metodología, la duración de la participación y cómo se utilizarán los datos, incluyendo detalles sobre la confidencialidad y la protección de la información personal. Por otro lado, se organiza una reunión informativa donde se presenta el estudio y se responden a las preguntas acerca de la prueba diagnóstica, lo que permitirá aclarar dudas sobre la confidencialidad y el uso de los datos. También se deja en claro que la participación es completamente voluntaria y que los empleados pueden negarse sin repercusiones en su relación laboral. Además, es crucial asegurar a los empleados que sus respuestas serán anónimas y que los resultados se presentarán de forma agregada para proteger su identidad.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Marco teórico.**

El concepto de clima organizacional ha sido objeto de estudio desde la década de los treinta, cuando Lewin y sus colaboradores comenzaron a investigar sobre su impacto en las organizaciones (Lewin, 1951; Lewin, Lippit & White, 1939). Este concepto se concibe como un ambiente laboral interno en el que se comprenden las instrucciones, objetivos y valores de la empresa, así como la satisfacción laboral, el ausentismo, la aptitud y actitudes ante el trabajo, la producción y la tecnología, entre otros factores, lo que implica la construcción de una cultura organizacional dentro del personal (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, Cañedo Andalia, 2009, p.68).

Chiavenato (2002) define el clima organizacional como "el ambiente que existe entre los miembros de una organización, el cual se encuentra altamente relacionado al grado de motivación de los trabajadores e indica específicamente las propiedades motivacionales del ambiente laboral" (p. 56). En esta línea, Rentsch (1990) señala que la percepción de este clima otorga un significado psicológico a las acciones, procedimientos, interacciones, disposiciones y políticas organizacionales, las cuales son consideradas propiedades objetivas del sistema.

Para Serrano y Tatiana (2013), hablar de clima laboral "es referirse a un determinado conjunto de factores los cuales están ligados a la calidad de vida que existe dentro de una organización" (p. 25). De igual manera, Muijen (1999) destaca que el clima organizacional es el conjunto de condiciones existentes en la organización que impactan en el comportamiento individual.

El clima organizacional está compuesto por diversos elementos como el ambiente físico, las características estructurales (tamaño y estilo de la institución), el ambiente social (compañerismo, convivencia), las características personales de los sujetos (actitudes y aptitudes) y el comportamiento organizacional (productividad, satisfacción, nivel de tensión, entre otros). En consecuencia, el clima organizacional es el producto de la percepción de estos componentes por parte de los miembros de la organización, siendo un resultado de la interacción entre las características de las personas y de la organización misma (Salazar Estrada et. al., 2009, p.70).

Velásquez (2005) advierte que, si una organización no posee un clima adecuado y/o favorable, estará en desventaja frente a aquellas que sí lo mantienen, ya que el ambiente interno es determinante para la producción y la calidad. Cabrera (1999) refuerza esta idea al afirmar que el clima laboral es la "personalidad" de una organización, determinada por la ordenación de las características particulares de cada sistema.

Hodgetts y Altman (2003) definen el clima organizacional como "un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y que sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo" (p. 147). En este sentido, Maish (2004) sostiene que la evaluación del clima laboral permite diagnosticar dificultades en la organización en relación con el recurso humano, el cual es el motor del sistema y quien facilita o dificulta la ejecución de los procesos productivos.

Goncalves (1999) se refiere al clima organizacional como un componente multidimensional que abarca elementos como estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilos de liderazgo. Marchant (2005), por su parte, enfatiza en la relación del clima organizacional con el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de la organización, influyendo en la interacción entre los trabajadores y las metas estratégicas de la empresa.

Schneider y Hall, citados por Goncalves (1999), sostienen que el clima organizacional refleja la relación bidireccional entre las propiedades personales y organizacionales. De manera complementaria, Méndez (2006) cita a Katz y Kahn (1966) para enfatizar que el sistema predominante de valores de una organización, en combinación con las características individuales de los trabajadores, contribuye a la efectividad organizacional.

En cuanto a la medición del clima organizacional, García y Bedoya (1997) identifican tres estrategias fundamentales: la observación del comportamiento y desarrollo de los trabajadores, las entrevistas directas y la aplicación de encuestas. En esta línea, Brunet (1987) resalta que los cuestionarios escritos son el instrumento privilegiado para evaluar el clima organizacional y que incluyen dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones interpersonales, cooperación, calidad y servicio, conflicto laboral, identidad organizacional y motivación laboral.

Finalmente, el desarrollo humano también se vincula con el clima organizacional. Según Sen (2000), este desarrollo se concibe "como un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutaban los individuos" (p.19). En este sentido, las condiciones laborales deben favorecer el desarrollo integral de los colaboradores, contribuyendo así a su bienestar y al de sus familias (Bienestar y Proyección Social, 2016, p.7).

## **2.2 Concepto de clima organizacional.**

En la búsqueda de entender a profundidad el concepto de "Clima organizacional" y así mismo poder identificarlo dentro de una compañía, se crea la tarea de investigar su origen y su razón de ser. Para eso nos adentramos en los orígenes de la investigación del clima organizacional y nos encontramos con El pionero en la investigación del clima organizacional, Kurt Lewin. Lewin, un destacado psicólogo social y teórico del cambio organizacional, contribuyó significativamente al desarrollo de este campo. Su enfoque se centró en comprender cómo las

percepciones compartidas por los empleados sobre el ambiente de trabajo afectan su comportamiento y satisfacción.

Lewin definió el clima organizacional como “el ambiente psicológico y social en una organización que afecta el comportamiento de las personas”. Según él, el clima se forma a partir de las percepciones sobre las normas, valores, expectativas y prácticas dentro de la organización. Su trabajo sentó las bases para futuras investigaciones y modelos relacionados con el clima organizacional.

**Lewin (1951)**, ya indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona.

Algunas otras investigaciones y modelos relevantes son:

### **Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor:**

- Douglas McGregor (2006), en su obra “El Lado Humano de la Empresa”, propuso dos modelos llamados “Teoría X” y “Teoría Y”. Estos modelos se relacionan con la percepción de los empleados hacia el trabajo y su comportamiento.

Cuando analizamos cada una de estas teorías encontramos un gran contraste entre cada una. la Teoría X describe a los trabajadores como individuos inherentemente perezosos los cuales evitaban trabajar siempre que les sea posible, se tiene la idea de que los trabajadores deben ser observados y estar bajo un constante control para que logren cumplir sus deberes. Además, se plantea la necesidad de proporcionarles una recompensa material para mantenerlos productivos. También se plantea la necesidad de una autoridad que se ejerza de manera jerárquica y coercitiva.

Continuando con el análisis de esta teoría tendríamos la perspectiva de la Teoría Y, que plantea la idea de que los empleados desean trabajar y asumir responsabilidades, se tiene en cuenta el deseo de autorrealización por parte de los empleados y que estos desean contribuir al éxito de la organización, también se percibe la autoridad como un componente de aporte participativo y colaborativa.

**Según Forehand y Gilmer (1964)**, el clima organizacional se define como un conjunto de atributos que los empleados perciben para identificar y diferenciar a una organización de otras. Esta percepción no es estática y puede variar con el tiempo, afectando de manera significativa el comportamiento de los individuos dentro de la empresa.

## **2.3 Factores que influyen en el clima organizacional.**

El liderazgo, la comunicación organizacional y el reconocimiento y recompensas son tres de los factores más importantes que influyen en el clima organizacional y juegan un papel crucial en la creación de un entorno de trabajo positivo y productivo. En primer lugar, el liderazgo es fundamental para establecer y mantener un clima organizacional favorable. Según Bass (1990) y Yukl (2013), los estilos de liderazgo transformacional, que se centran en inspirar, motivar y apoyar a los empleados, tienen un impacto significativo en la percepción del ambiente laboral. Estos líderes promueven un entorno de confianza y respeto, lo cual es esencial para el bienestar y el compromiso de los empleados. Además, Goleman (2000) resalta que la inteligencia

emocional de los líderes, que incluye habilidades de comunicación efectiva y gestión de emociones, es crucial para establecer una comunicación abierta y transparente, así como para manejar las relaciones interpersonales de manera constructiva.

En segundo lugar, la comunicación organizacional desempeña un papel esencial en el clima laboral. Una comunicación interna clara y abierta es vital para asegurar que los empleados estén bien informados y alineados con los objetivos y expectativas de la organización. Robinson y Judge (2013) subrayan que una comunicación efectiva fomenta la transparencia, la confianza y el sentido de pertenencia entre los empleados, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo. Katz y Kahn (1978) también destacan la importancia de los flujos de información dentro de la organización, argumentando que una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos y conflictos, afectando negativamente el clima organizacional.

Finalmente, el reconocimiento y las recompensas son factores clave que influyen en la motivación y la satisfacción de los empleados, impactando directamente el clima organizacional. Herzberg (1966), en su teoría de los dos factores, explica que el reconocimiento y las recompensas son elementos motivacionales que pueden mejorar la satisfacción laboral y la percepción del entorno de trabajo. La implementación de un sistema justo y efectivo de recompensas contribuye a un ambiente positivo, promoviendo el compromiso y la lealtad de los empleados. Adams (1965), en su teoría de la equidad, sostiene que la percepción de justicia en la distribución de recompensas es crucial para mantener un clima organizacional equitativo y respetuoso. La falta de justicia en este aspecto puede llevar a desmotivación y resentimiento, afectando negativamente la dinámica laboral.

En conjunto, estos tres factores, liderazgo, comunicación organizacional y reconocimiento y recompensas son interdependientes y esenciales para crear y mantener un clima organizacional saludable. Un liderazgo inspirador, una comunicación efectiva y un sistema justo de recompensas trabajan en sinergia para establecer un entorno de trabajo donde los empleados se sientan valorados, informados y motivados, lo que a su vez contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización.

## **2.4 Diagnóstico de clima organizacional.**

El diagnóstico de clima organizacional es un proceso esencial para comprender y mejorar las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. Este proceso suele realizarse mediante métodos como encuestas, entrevistas, grupos focales y observación directa.

Schneider (2000) explican que el objetivo principal del diagnóstico es obtener una visión detallada y objetiva del clima dentro de la organización, lo que permite una toma de decisiones informada para optimizar el ambiente laboral. Por otro lado, Parker (2003) destaca que las encuestas son una herramienta clave para recopilar datos cuantitativos sobre diversos aspectos del clima organizacional, tales como la satisfacción laboral, el liderazgo y la comunicación interna. Sin embargo, Yin (2014) señala que los métodos cualitativos como las entrevistas y los grupos focales proporcionan una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones de los empleados, complementando los datos obtenidos a través de encuestas.

En el diagnóstico se evalúan aspectos críticos como la comunicación organizacional, que Robinson y Judge (2013) argumentan que debe ser abierta y efectiva para fomentar la

transparencia y el compromiso de los empleados. Como se dijo anteriormente, el liderazgo también juega un papel crucial, con Bass (1990) y Yukl (2013) destacando que un liderazgo transformacional puede mejorar significativamente el clima organizacional al inspirar y motivar a los empleados. Además, el reconocimiento y las recompensas son fundamentales, ya que, un sistema justo y bien gestionado de recompensas es esencial para mantener la satisfacción y la motivación de los empleados.

Tras la recopilación y análisis de los datos, las organizaciones deben desarrollar e implementar estrategias de mejora para abordar las áreas problemáticas identificadas. Finalmente, es necesario que se ejecute un seguimiento continuo y la reevaluación periódica del clima organizacional para medir la efectividad de las intervenciones y adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados, asegurando así un ambiente laboral positivo y en constante evolución.

## **Marco Contextual.**

### **Empresa ABC**

La empresa ABC S.A.S bajo el NIT 90082#### Fue constituida el 23-02-2015. Su dirección reportada en Registro mercantil es en la ciudad de Cali, Valle Del Cauca. La empresa ABC S.A.S tiene el teléfono de contacto 60..... La forma jurídica de la empresa es Sociedad Por Acciones Simplificada y pertenece al sector económico con código CIIU 5630, Expendio De Bebidas Alcohólicas Para El Consumo Dentro Del Establecimiento. El tamaño de la empresa ABC es pequeño.

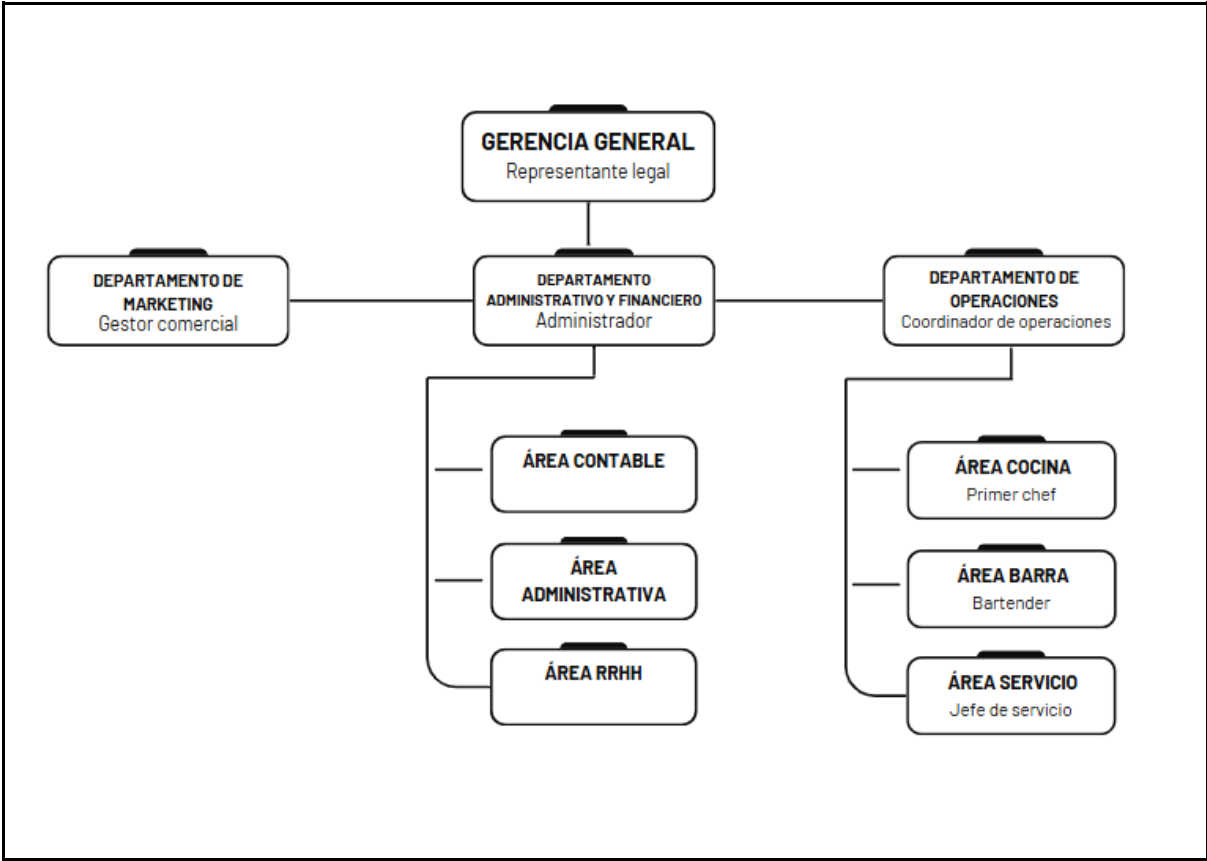
### **Historia de la empresa ABC**

En 2015, una pareja caleña con experiencia en música y gastronomía decidió materializar su sueño de crear una empresa que rindiera homenaje a una década que marcó la cultura global: los años 80. Inspirados por el auge de la cultura retro y la demanda de espacios únicos en Cali, el establecimiento abrió sus puertas en el barrio Granada, reconocido por su dinamismo y oferta cultural.

Desde su inauguración, la empresa ABC se ha destacado por ofrecer una experiencia inmersiva donde la música, la ambientación y la gastronomía se entrelazan para transportar a los asistentes a una época caracterizada por su creatividad, color y energía. Su propuesta innovadora lo ha posicionado como uno de los espacios más concurridos y valorados dentro de la oferta nocturna de la ciudad.

La empresa ABC se distingue por su enfoque en la recreación de la atmósfera ochentera. Su decoración incluye elementos icónicos como luces de neón vibrantes, muebles estilo diner americano, y referencias visuales a la cultura pop de la década, incluyendo posters de películas clásicas y objetos representativos de la época. Además, cuenta con un escenario diseñado específicamente para presentaciones en vivo, que se ha convertido en el eje central de sus actividades culturales.

**ORGANIGRAMA:**



*Organigrama de la empresa abc (figura 2)*

**CUADRO DESCRIPTIVO DEL ORGANIGRAMA:**

| ÁREA                                      | RESPONSABLE            | FUNCIONES                                                                                  | NUMERO DE COLABORADORES |
|-------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| GERENCIA GENERAL                          | Representantes legales | Supervisión general, toma de decisiones estratégicas y liderazgo de la visión empresarial. | 2                       |
| DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO. | Administradora         | Gestión financiera, presupuestos, recursos                                                 | 5                       |

|                                    |                            |                                                                                                         |   |
|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                    |                            | humanos y cumplimiento normativo.                                                                       |   |
| <b>DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>   | Gestor Comercial           | Estrategias de marketing, eventos temáticos, gestión de redes sociales y contratación de música en vivo | 1 |
| <b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b> | Coordinador de Operaciones | Supervisión diaria, logística de eventos y coordinación con proveedores.                                | 1 |
| <b>COCINA</b>                      | Primer chef                | Diseño del menú, calidad de los platos, gestión del personal de cocina e inventario de insumos.         | 6 |
| <b>BARRA</b>                       | Bartender                  | Diseño del menú, calidad de las bebidas, gestión del personal de barra e inventario de insumos.         | 3 |
| <b>PERSONAL DE SERVICIO</b>        | Jefe de servicio           | Supervisión del personal de servicio, atención al cliente y manejo de reservas.                         | 8 |

Cuadro descriptivo del Organigrama (Figura 3).

## Misión

Crear momentos inolvidables para nuestros clientes a través de una experiencia integral que combina un ambiente vibrante, bebidas cuidadosamente seleccionadas, gastronomía innovadora y entretenimiento de alta calidad. En Empresa ABC., nos comprometemos a ser el corazón del entretenimiento nocturno en Cali, promoviendo la conexión, la cultura y el disfrute responsable.

## Visión

Ser el referente número uno en la industria del entretenimiento y la gastronomía en Cali, reconocidos por nuestra capacidad de reinventar la experiencia de nuestros clientes, fusionando modernidad, tradición y tecnología en un espacio único. Aspiramos a crecer de manera

sostenible, inspirando a nuestra comunidad y dejando una huella positiva en cada persona que nos visita.

## **Políticas de la empresa**

### **1. Política de Servicio al Cliente**

1.1. Garantizar un servicio de calidad y respetuoso, cumpliendo con la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor), que regula la protección de los derechos de los clientes.

1.2. Establecer mecanismos para la recepción y gestión de quejas y reclamos, respondiendo en los tiempos definidos por la normatividad.

1.3. Proteger los datos personales de los clientes y empleados, cumpliendo con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, que regulan el tratamiento, recolección, uso y almacenamiento de información personal.

1.4. Garantizar que toda información recolectada sea utilizada únicamente con fines autorizados por los titulares, promoviendo la transparencia en el manejo de datos.

### **2. Política de Calidad**

2.1. Cumplir estrictamente con el Decreto 3075 de 1997, asegurando la implementación de prácticas de higiene en la manipulación, preparación y servicio de alimentos y bebidas.

2.2. Realizar inspecciones periódicas para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos por el Invima.

2.3. Utilizar ingredientes certificados y de calidad, conforme a la Ley 9 de 1979, que regula la protección sanitaria en establecimientos de expendio de alimentos.

### **3. Política de Responsabilidad Social**

3.1. Respetar la Ley 124 de 1994, que regula el expendio de bebidas alcohólicas, prohibiendo su venta a menores de edad y promoviendo el consumo responsable.

3.2. Generar empleo digno y promover la igualdad de oportunidades, en alineación con la Ley 1429 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo).

3.3. Desarrollar iniciativas que impacten positivamente a la comunidad local, siguiendo los principios de responsabilidad social empresarial establecidos en la Ley 1757 de 2015 (Participación Ciudadana).

### **4. Política Ambiental**

4.1. Implementar prácticas sostenibles, como la gestión adecuada de residuos sólidos, en cumplimiento con la Ley 99 de 1993, que establece la política ambiental en Colombia.

4.2. Minimizar el consumo de recursos naturales, en concordancia con el Decreto 2811 de 1974 (Código de Recursos Naturales).

4.3. Desarrollar campañas de educación ambiental para empleados y clientes, promoviendo el reciclaje y la reducción del impacto ambiental, alineado con la Ley 1549 de 2012.

## **5. Política de Ética y Conducta Empresarial**

5.1. Operar con integridad y transparencia, conforme a la Ley 222 de 1995, que regula los principios éticos y la responsabilidad empresarial.

5.2. Promover un ambiente laboral libre de acoso, en cumplimiento con la Ley 1010 de 2006.

5.3. Velar por el cumplimiento de los derechos laborales de todos los empleados, en concordancia con el Código Sustantivo del Trabajo (CST) y la Ley 50 de 1990.

## **6. Política de Innovación**

6.1. Fomentar el uso de tecnologías modernas en los procesos operativos y de atención al cliente, en cumplimiento de la Ley 1341 de 2009, que regula la inclusión tecnológica en las empresas.

6.2. Promover la capacitación continua del personal en herramientas digitales y nuevas tendencias de mercado.

6.3. Evaluar constantemente las necesidades de los clientes para desarrollar estrategias innovadoras que nos mantengan competitivos.

## **7. Política de Seguridad**

7.1. Garantizar un ambiente seguro para empleados y clientes, alineados con el Decreto 1072 de 2015, que regula el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

7.2. Implementar medidas de prevención de riesgos, conforme a la Ley 1523 de 2012, que establece la gestión integral del riesgo en Colombia.

7.3. Respetar la Ley 1801 de 2016 (Código Nacional de Policía y Convivencia), asegurando el control adecuado del comportamiento en el establecimiento y la seguridad de los asistentes.

## **VALORES CORPORATIVOS**

### **Excelencia en la Experiencia**

Nos apasiona crear momentos inolvidables para nuestros clientes, cuidando cada detalle con estándares de calidad que transforman cada visita en una experiencia única.

### **Innovación Constante**

Estamos en un proceso continuo de reinversión, integrando ideas frescas, tendencias modernas y tecnología para ofrecer un ambiente vibrante, actual y competitivo.

### **Autenticidad**

Celebramos nuestra esencia como un espacio donde tradición y modernidad convergen, reflejando el carácter y la diversidad cultural de Cali.

## **Responsabilidad Social**

Estamos comprometidos con nuestra comunidad, fomentando el desarrollo local a través del empleo digno, el apoyo a proveedores regionales y actividades que impacten positivamente nuestro entorno.

## **Sostenibilidad**

Adoptamos prácticas responsables que minimicen nuestro impacto ambiental, promoviendo el reciclaje, el consumo consciente y la educación ambiental entre empleados y clientes.

## **Respeto e Inclusión**

Creamos un espacio donde cada persona es bienvenida, valorada y respetada, promoviendo un entorno libre de prejuicios y abierto a la diversidad.

## **Entretenimiento Seguro y Responsable**

Entendemos la importancia del disfrute con responsabilidad, promoviendo el consumo consciente de bebidas alcohólicas y garantizando la seguridad de nuestros clientes y colaboradores.

## **Integridad y Transparencia**

Actuamos con honestidad, claridad y ética en todas nuestras relaciones, fortaleciendo la confianza de nuestros clientes, socios y colaboradores.

## **Trabajo en Equipo**

Creemos que el éxito se construye con la colaboración y el respeto mutuo. Cada integrante de nuestro equipo aporta un valor único que fortalece nuestra misión.

## **Pasión por lo que Hacemos**

En cada plato, en cada bebida, en cada momento que compartimos con nuestros clientes, reflejamos nuestra dedicación y amor por brindar lo mejor de nosotros.

### 3. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados generales obtenidos de las 11 dimensiones evaluadas en el análisis de Clima Organizacional de la empresa ABC. Después de su respectivo análisis, se realizará una interpretación general de las causas, las cuales nos brindaran un estado de la situación real y nos permitirá establecer unas bases iniciales para identificar las razones de dichos resultados.

Una vez realizado el análisis general del clima organizacional de la empresa ABC se incluirán tres cuadros que permiten una comprensión detallada de los datos recabados por cada una de las dimensiones. En primer lugar, se mostrará un cuadro con las medidas estadísticas correspondientes a cada dimensión, en el que se detallarán el porcentaje, la moda y la desviación estándar, proporcionando así una visión cuantitativa del desempeño en cada área. Después, se presentará un cuadro con las calificaciones tanto cuantitativas como cualitativas de las respuestas obtenidas. Este cuadro refleja la distribución de las calificaciones de los empleados, permitiendo una interpretación cualitativa de la información.

Asimismo, se incluirán las causas seleccionadas por los empleados, las cuales explican los motivos detrás de las calificaciones otorgadas en cada dimensión. Estas causas ofrecerán una visión más profunda sobre las percepciones y justificaciones de los colaboradores.

Por último, se presentará un cuadro general con las soluciones propuestas por los empleados para mejorar el clima organizacional. En este cuadro se agruparán las propuestas más relevantes para cada dimensión, las cuales servirán como base para la implementación de acciones correctivas o de mejora.

#### 3.1 Diagnostico general de clima organizacional

##### Interpretación de las dimensiones

| Dimensiones                       | Puntaje mínimo cuantitativo | Puntaje mínimo cualitativo | Puntaje máximo cuantitativo | Puntaje máximo cualitativo | Promedio |
|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------|
| Comunicación participativa        | 4 - 5.99                    | Malo                       | 7 - 7.99                    | Aceptable                  | 6        |
| Liderazgo                         | 0 - 3.99                    | Pésimo                     | 4 - 5.99                    | Malo                       | 3        |
| Relaciones interpersonales        | 4 - 5.99                    | Malo                       | 8 - 9.99                    | Bueno                      | 7        |
| Reconocimiento                    | 4 - 5.99                    | Malo                       | 7 - 7.99                    | Bueno                      | 7        |
| Motivación                        | 0 - 3.99                    | Pésimo                     | 6 - 6.99                    | Regular                    | 5        |
| Compensación                      | 0 - 3.99                    | Pésimo                     | 4 - 5.99                    | Malo                       | 3        |
| Desarrollo personal y profesional | 6 - 6.99                    | Regular                    | 7 - 7.99                    | Aceptable                  | 7        |
| Socialización                     | 4 - 5.99                    | Malo                       | 7 - 7.99                    | Aceptable                  | 5        |

|                        |          |           |          |           |          |
|------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
| Balance vida-trabajo   | 0 - 3.99 | Pésimo    | 0 - 3.99 | Pésimo    | <b>2</b> |
| Solución de conflictos | 0 - 3.99 | Pésimo    | 4 - 5.99 | Malo      | <b>3</b> |
| Trabajo en equipo      | 7 - 7.99 | Aceptable | 10       | Excelente | <b>8</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar los resultados de las dimensiones evaluadas, se logra evidenciar debilidades significativas:

- En las dimensiones de liderazgo, compensación, balance vida-trabajo, motivación, socialización y solución de conflictos se presentan los resultados más negativos, en los cuales predominan calificaciones pésimas o malas. En un punto intermedio, con resultados regulares o aceptables, se encontrarían las dimensiones de comunicación participativa y relaciones interpersonales, lo cual indica que, aunque son dimensiones con calificaciones por encima de la media, aún se requiere implementar mejoras significativas. Finalmente, se presentan las dimensiones de trabajo en equipo y reconocimiento, las cuales son las únicas con percepciones más favorables, aunque no alcanzan niveles sobresalientes y podrían fortalecerse aún más. La recopilación de estos datos brinda la información de que la tendencia refleja baja satisfacción de los empleados en aspectos claves que afectan la motivación, la retención y el compromiso de los empleados, especialmente en lo relacionado con la gestión directiva, la remuneración, la conciliación laboral y personal, y la comunicación organizacional.

### **Interpretación general de las causas**

En cuanto a las causas señaladas por los mismos empleados, indican que hay problemas estructurales y culturales dentro de la organización. En primer lugar, se percibe una carencia en el liderazgo, ya que los jefes tienen poca receptividad hacia las ideas, generan falta de motivación y practican un estilo de liderazgo autoritario, mostrando poca apertura al cambio. Además, se nota una ausencia de reconocimiento y motivación, dado que no existe una cultura o programas formales que valoren el esfuerzo realizado. La remuneración también es un aspecto crucial, ya que los salarios no parecen acordes a las funciones realizadas ni competitivos en comparación con el mercado. Se resalta también, que la participación en las decisiones es muy limitada, los cambios no se comunican adecuadamente y la información generalmente se proporciona solo después de que todo ya ha sido decidido. Además, los conflictos no se manejan de manera eficiente, ya que los problemas se resuelven de manera parcial, se dejan al tiempo o se tratan de forma autoritaria. En lo que respecta al avance profesional, este es restringido, ya que las oportunidades de formación son selectivas y las tareas asignadas no siempre favorecen el crecimiento. También se identifica un desbalance entre la vida personal y laboral, ya que la compañía no prioriza este aspecto y los horarios laborales limitan la vida personal.

### 3.2 Análisis por dimensión

#### Dimensión comunicación participativa

La tabla 2 de la dimensión comunicación participativa muestra un promedio de 6, una moda de 6 y una desviación estándar de 0,8.

**Tabla 2**

Medidas estadísticas de la dimensión comunicación participativa.

| <b>DIMENSIÓN</b>           | <b>PROMEDIO</b> | <b>MODA</b> | <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b> |
|----------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| comunicación participativa | 6               | 6           | 0,8                        |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la tabla 3, se encontró que el 42% se encuentra en una puntuación regular, con una calificación de 6 a 6.99, mientras que un 29% calificó la dimensión como mala y el otro 29% la calificó como aceptable

**Tabla 3**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión comunicación participativa.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 0                 | 0%                |
| 4 - 5.99                         | Malo                            | 7                 | 29%               |
| 6 - 6.99                         | Regular                         | 10                | 42%               |
| 7 - 7.99                         | Aceptable                       | 7                 | 29%               |
| 8 - 9.99                         | Bueno                           | 0                 | 0%                |
| 10                               | Excelente                       | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>                     |                                 | <b>24</b>         | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se encuentran las causas, entre estas escogieron la opción me “preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones”, obteniendo esta respuesta el 35%, mientras que el 31% escogió “se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones. Por otra parte, el 25% respondió que “solo se les informa, cuando las decisiones ya están tomadas. También esta con un 4% que “solo pueden informarse, opinar y participar en las decisiones, en algunas ocasiones.

**Tabla 4**

Causas de la dimensión comunicación participativa.

| CAUSAS                                                                                                     | PORCENTAJE  | MODA      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.               | 25%         | 14        |
| aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.                                        | 5%          | 3         |
| se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones. | 31%         | 17        |
| sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.        | 4%          | 2         |
| me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.                                           | 35%         | 19        |
| otras causas ¿cuáles?                                                                                      | 0%          | 0         |
| <b>total</b>                                                                                               | <b>100%</b> | <b>55</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión liderazgo

La tabla 4 de la dimensión “Liderazgo”, muestra un promedio de 3,2, una moda de 3 y una desviación estándar de 1,0.

**Tabla 5**

Medidas estadísticas de la dimensión liderazgo.

| DIMENSIÓN | PROMEDIO | MODA | DESVIACIÓN ESTÁNDAR |
|-----------|----------|------|---------------------|
|-----------|----------|------|---------------------|

|                  |            |          |            |
|------------------|------------|----------|------------|
| <b>LIDERAZGO</b> | <b>3,2</b> | <b>3</b> | <b>1,0</b> |
|------------------|------------|----------|------------|

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 las calificaciones están muy definidas, ya que el 67% se mantuvo en una calificación de 0 a 3.99, obteniendo una calificación cualitativa de pésimo, mientras que el 33% votó por una calificación mala con numeración de 4 a 5,99.

**Tabla 6**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión liderazgo.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 16                | 67%               |
| 4 - 5.99                         | Malo                            | 8                 | 33%               |
| 6 - 6.99                         | Regular                         | 0                 | 0%                |
| 7 - 7.99                         | Aceptable                       | 0                 | 0%                |
| 8 - 9.99                         | Bueno                           | 0                 | 0%                |
| 10                               | Excelente                       | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>                     |                                 | <b>24</b>         | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 la cual contiene las causas de la dimensión liderazgo, se concluyó que el 38% reconocen que “los directivos prestan muy poca atención a sus ideas”, mientras que el 31% escogió que “su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos”. Por otro lado, el 21% afirma que “los directivos simplemente ordenan y no les preocupa estos aspectos”. Por último, y con un porcentaje del 10%, se tiene que “los directivos tienden más a la rutina que al cambio.

**Tabla 7**

Causas de la dimensión liderazgo.

| <b>CAUSAS</b>                                                  | <b>PORCENTAJE</b> | <b>MODA</b> |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. | 0%                | 0           |

|                                                                                                              |             |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.                                                           | 0%          | 0         |
| Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.                                        | 21%         | 8         |
| Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. | 31%         | 12        |
| Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas.                                                   | 38%         | 15        |
| Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio                                                         | 10%         | 4         |
| Otras causas ¿Cuáles?                                                                                        | 0%          | 0         |
| <b>total</b>                                                                                                 | <b>100%</b> | <b>39</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### **Dimensión relaciones interpersonales**

La tabla 8 de la dimensión “Relaciones interpersonales”, contiene un promedio de 7, una moda de 6 y una desviación estándar de 1.

**Tabla 8**

Medidas estadísticas de la dimensión relaciones interpersonales.

| <b>DIMENSIÓN</b>           | <b>PROMEDIO</b> | <b>MODA</b> | <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b> |
|----------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| Relaciones interpersonales | 7               | 6           | 1                          |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 9 de calificaciones, se muestra que el 38% se encuentra en una calificación regular, el 33% en aceptable, el 17% en bueno con una puntuación de 8 a 9.99, mientras que, únicamente el 13% se ubica en malo, con puntuación cuantitativa de 4 a 5.99.

**Tabla 9**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión relaciones interpersonales.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 0                 | 0%                |
| 4 - 5.99                         | Malo                            | 3                 | 13%               |
| 6 - 6.99                         | Regular                         | 9                 | 38%               |
| 7 - 7.99                         | Aceptable                       | 8                 | 33%               |
| 8 - 9.99                         | Bueno                           | 4                 | 17%               |
| 10                               | Excelente                       | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>                     |                                 | <b>24</b>         | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 como causa con mayor porcentaje, se encuentra la opción “hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar”, mientras que el porcentaje más bajo esta en la opción “en general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse, con un 5%.

**Tabla 10**

Causas de la dimensión relaciones interpersonales.

| <b>CAUSAS</b>                                                                                | <b>PORCENTAJE</b> | <b>MODA</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.             | 5%                | 2           |
| Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. | 15%               | 6           |
| Falta solidaridad y apoyo entre las personas.                                                | 10%               | 4           |

|                                                              |     |    |
|--------------------------------------------------------------|-----|----|
| Falta cordialidad en el trato.                               | 0%  | 0  |
| Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. | 43% | 17 |
| Hay barreras entre los estamentos.                           | 0%  | 0  |
| La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.    | 28% | 11 |
| Otras causas ¿Cuáles?                                        | 0%  |    |

Fuente: Elaboración propia.

### **Dimensión reconocimiento**

La tabla 11 muestra la dimensión “Reconocimiento”, la cual tiene un promedio de 7, una moda de 7 y una desviación estándar de 1,0.

**Tabla 11**

Medidas estadísticas de la dimensión reconocimiento.

| <b>DIMENSIÓN</b> | <b>PROMEDIO</b> | <b>MODA</b> | <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b> |
|------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| Reconocimiento   | 7               | 7           | 1,0                        |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 12 muestra promedios del 50% en una calificación cualitativa aceptable, el 29% se ubicaron en bueno con calificación de 8 a 9.99. mientras que el 13% se encuentra en regular y el 8% es malo con calificación de 4 a 5.99.

**Tabla 12**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión reconocimiento.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 0                 | 0%                |

|              |           |           |             |
|--------------|-----------|-----------|-------------|
| 4 - 5.99     | Malo      | 2         | 8%          |
| 6 - 6.99     | Regular   | 3         | 13%         |
| 7 - 7.99     | Aceptable | 12        | 50%         |
| 8 - 9.99     | Bueno     | 7         | 29%         |
| 10           | Excelente | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b> |           | <b>24</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13 el 73% seleccionó como opción la causa “no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, mientras que el 27% confirman que “a la empresa no le interesa tener un programa de reconociendo hacia los colaboradores.

**Tabla 13**

Causas de la dimensión reconocimiento.

| <b>CAUSAS</b>                                                                            | <b>PORCENTAJE</b> | <b>MODA</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa.                      | 73%               | 11          |
| No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa.           | 0%                | 0           |
| A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores. | 27%               | 4           |
| Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la empresa.                       | 0%                | 0           |
| Otras causas ¿Cuáles?                                                                    | 0%                |             |
| <b>Total</b>                                                                             | <b>100%</b>       | <b>15</b>   |

Fuente: Elaboración propia.

### **Dimensión motivación**

La tabla 14 de la dimensión “Motivación”, contiene un promedio de 5, una moda de 4 y una desviación estándar de 1,3.

**Tabla 14**

Medidas estadísticas de la dimensión motivación.

| <b>DIMENSIÓN</b> | <b>PROMEDIO</b> | <b>MODA</b> | <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b> |
|------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
|------------------|-----------------|-------------|----------------------------|

|            |   |   |     |
|------------|---|---|-----|
| Motivación | 5 | 4 | 1,3 |
|------------|---|---|-----|

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 15 se encuentra en el porcentaje un 54% en la calificación malo, 29% en la categoría regular y el 17% en pésimo con calificación cuantitativa de 0 a 3,99.

**Tabla 15**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión motivación.

| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------------|
| 0 - 3.99                  | Pésimo                   | 4          | 17%         |
| 4 - 5.99                  | Malo                     | 13         | 54%         |
| 6 - 6.99                  | Regular                  | 7          | 29%         |
| 7 - 7.99                  | Aceptable                | 0          | 0%          |
| 8 - 9.99                  | Bueno                    | 0          | 0%          |
| 10                        | Excelente                | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>              |                          | <b>24</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la tabla 16 se muestran porcentajes del 50% en la causa “mi puesto de trabajo no me motiva”, mientras que el 8% optaron por “en general las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes”, por otro lado, también hay porcentajes del 27% en causas como “la empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo” y un 15% en la causa “la empresa no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores”.

**Tabla 16**

Causas de la dimensión motivación.

| CAUSAS                                                                                 | PORCENTAJE | MODA |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|
| La empresa no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores.        | 15%        | 4    |
| La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. | 27%        | 7    |

|                                                                                          |             |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan.                    | 50%         | 13        |
| En general, las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes. | 8%          | 2         |
| Otras causas ¿Cuáles?                                                                    | 0%          | 0         |
| <b>total</b>                                                                             | <b>100%</b> | <b>26</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión compensación

La tabla 17 muestra la dimensión “compensación”, la cual tiene un promedio de 3, una moda de 4 y una desviación estándar de 1,0.

**Tabla 17**

Medidas estadísticas de la dimensión compensación.

| <b>DIMENSIÓN</b> | <b>PROMEDIO</b> | <b>MODA</b> | <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b> |
|------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| Compensación     | 3               | 4           | 1,0                        |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 18 tiene calificaciones de 58% en la categoría pésima, mientras que el otro 42% se encuentra en malo, con calificación cuantitativa de 4 a 5,99.

**Tabla 18**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión compensación.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 14                | 58%               |
| 4 - 5.99                         | Malo                            | 10                | 42%               |
| 6 - 6.99                         | Regular                         | 0                 | 0%                |
| 7 - 7.99                         | Aceptable                       | 0                 | 0%                |
| 8 - 9.99                         | Bueno                           | 0                 | 0%                |
| 10                               | Excelente                       | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>                     |                                 | <b>24</b>         | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 19 respecto a las causas de la dimensión, se observa que el 53% afirma que “la compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo”, mientras que el 47% dice que “frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja”.

**Tabla 19**

Causas de la dimensión compensación.

| CAUSAS                                                            | PORCENTAJE  | MODA      |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.  | 53%         | 19        |
| Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja. | 47%         | 17        |
| La empresa no ha dado a conocer el plan de compensación.          | 0%          | 0         |
| No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.             | 0%          | 0         |
| Otras causas ¿Cuáles?                                             | 0%          |           |
| <b>Total</b>                                                      | <b>100%</b> | <b>36</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### **Dimensión desarrollo personal y profesional**

La tabla 20 muestra la dimensión “Desarrollo personal y profesional”, la cual tiene un promedio de 7, una moda de 7 y una desviación estándar de 1.

**Tabla 20**

Medidas estadísticas de la dimensión desarrollo personal y profesional.

| DIMENSIÓN                         | PROMEDIO | MODA | DESVIACIÓN ESTÁNDAR |
|-----------------------------------|----------|------|---------------------|
| Desarrollo personal y profesional | 7        | 7    | 1                   |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21 se muestra que el 50% de los empleados califican esta dimensión como aceptable, mientras que el 21% se encuentran en la categoría regular y bueno para el 29% restante.

**Tabla 21**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión desarrollo personal y profesional.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 0                 | 0%                |
| 4 - 5.99                         | Malo                            | 0                 | 0%                |
| 6 - 6.99                         | Regular                         | 5                 | 21%               |
| 7 - 7.99                         | Aceptable                       | 12                | 50%               |
| 8 - 9.99                         | Bueno                           | 7                 | 29%               |
| 10                               | Excelente                       | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>                     |                                 | <b>24</b>         | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 22 de causas da como resultado un 62% para la causa “las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas”. Por otro lado, con un 31%, está la causa “las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional”, por último, con un 8%, lo empleados afirman que “a la empresa el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparles”.

**Tabla 22**

Causas de la dimensión desarrollo personal y profesional.

| <b>CAUSAS</b>                                                                                  | <b>PORCENTAJE</b> | <b>MODA</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.                  | 62%               | 8           |
| No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.           | 0%                | 0           |
| A la empresa el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. | 8%                | 1           |

|                                                                                      |             |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. | 31%         | 4         |
| Otras causas ¿Cuáles?                                                                | 0%          |           |
| <b>total</b>                                                                         | <b>100%</b> | <b>13</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### **Dimensión socialización**

La tabla 23 muestra la dimensión “Socialización”, la cual tiene un promedio de 5, una moda de 5 y una desviación estándar de 1.

**Tabla 23**

Medias estadísticas de la dimensión socialización.

| <b>DIMENSIÓN</b> | <b>PROMEDIO</b> | <b>MODA</b> | <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b> |
|------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| Socialización    | 5               | 5           | 1                          |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la tabla 24 se observa que el 71% de los empleados afirman que es mala la dimensión socialización, mientras que el 8% sostienen que esta dimensión se encuentra en una calificación aceptable.

**Tabla 24**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión socialización.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 0                 | 0%                |
| 4 - 5.99                         | Malo                            | 17                | 71%               |
| 6 - 6.99                         | Regular                         | 5                 | 21%               |
| 7 - 7.99                         | Aceptable                       | 2                 | 8%                |
| 8 - 9.99                         | Bueno                           | 0                 | 0%                |
| 10                               | Excelente                       | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>                     |                                 | <b>24</b>         | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración propia.

Para la tabla 25, se tiene un porcentaje de 63% respecto a la causa “los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores, y el 37% afirma que “en la empresa se implementan los cambios, pero no los preparan para ello”

**Tabla 25**

Causas de la dimensión socialización.

| CAUSAS                                                                    | PORCENTAJE  | MODA      |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.         | 63%         | 22        |
| La empresa tiene procesos socialización, pero no son los adecuados.       | 0%          | 0         |
| En la empresa se implementan los cambios, pero no nos preparan para ello. | 37%         | 13        |
| Otras causas ¿Cuáles?                                                     | 0%          |           |
| <b>total</b>                                                              | <b>100%</b> | <b>35</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión balance vida-trabajo

La tabla 26 muestra la dimensión “Balance vida-trabajo”, la cual tiene un promedio de 2, una moda de 3 y una desviación estándar de 0,8.

**Tabla 26**

Medidas estadísticas de la dimensión balance vida trabajo.

| DIMENSIÓN            | PROMEDIO | MODA | DESVIACIÓN ESTÁNDAR |
|----------------------|----------|------|---------------------|
| Balance vida-trabajo | 2        | 3    | 0,8                 |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 27 tiene respuestas que se mantienen todas en una misma categoría, este caso es pésimo, ya que el 100% de los empleados coincidieron en que la calificación cuantitativa para esta dimensión se encuentra entre 0 a 3,99.

**Tabla 27**

Calificación cualitativa y cuantitativa de la dimensión balance vida-trabajo.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 24                | 100%              |
| 4 - 5.99                         | Malo                            | 0                 | 0%                |
| 6 - 6.99                         | Regular                         | 0                 | 0%                |
| 7 - 7.99                         | Aceptable                       | 0                 | 0%                |
| 8 - 9.99                         | Bueno                           | 0                 | 0%                |
| 10                               | Excelente                       | 0                 | 0%                |
| <b>TOTAL</b>                     |                                 | <b>24</b>         | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 28 muestra que la causa más frecuentada es “la empresa no se preocupa por el balance vida-trabajo de sus colaboradores” con un 69%, mientras que el otro 31% se encuentra en otra causa como, “los horarios laborales no dejan tiempo para la vida personales”.

**Tabla 28**

Causas de la dimensión balance vida-trabajo.

| <b>CAUSAS</b>                                                              | <b>PORCENTAJE</b> | <b>MODA</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores | 69%               | 24          |
| Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. | 0%                | 0           |
| Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta.     | 0%                | 0           |

|                                                                                    |             |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| Otras causas ¿Cuáles? Los horarios laborales no dejan tiempo para la vida personal | 31%         | 11        |
| <b>total</b>                                                                       | <b>100%</b> | <b>35</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión solución de conflictos

La tabla 29 muestra la dimensión “Solución de conflictos”, la cual tiene un promedio de 3, una moda de 4 y una desviación estándar de 1,1.

**Tabla 29**

Medidas estadísticas de la dimensión solución de conflictos.

| <b>DIMENSIÓN</b>       | <b>PROMEDIO</b> | <b>MODA</b> | <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b> |
|------------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| Solución de conflictos | 3               | 4           | 1,1                        |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 30 contiene porcentajes como el 54% en calificación cualitativa pésima, y 46% en malo, con calificación cuantitativa de 4 a 5,99.

**Tabla 30**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión solución de conflictos.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| 0 - 3.99                         | Pésimo                          | 13                | 54%               |
| 4 - 5.99                         | Malo                            | 11                | 46%               |
| 6 - 6.99                         | Regular                         | 0                 | 0%                |
| 7 - 7.99                         | Aceptable                       | 0                 | 0%                |

|              |           |           |             |
|--------------|-----------|-----------|-------------|
| 8 - 9.99     | Bueno     | 0         | 0%          |
| 10           | Excelente | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b> |           | <b>24</b> | <b>100%</b> |

En cuanto a la tabla 31 respecto a causas se tiene que el 27% afirman que “en general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas”, el 25% considera que “en general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva”. Por otro lado, el 18% de los empleados considera que “cuando se busca solucionarlo, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra”. El 12% dice que “falta comprensión en el sentido de que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual o sectorial”. Por último, se obtuvo un 9% en dos causas, una dice que “no se tiene la actitud ni la formación necesaria para solucionar conflictos” y la otra dice que “los jefes en general no prestan mayor atención al conflicto de intereses”.

**Tabla 31**

Causas de la dimensión solución de conflictos.

| CAUSAS                                                                                                                           | PORCENTAJE | MODA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|
| En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.                                                                    | 25%        | 19   |
| No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.                                             | 9%         | 7    |
| Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual o sectorial. | 12%        | 9    |
| Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.                                   | 18%        | 14   |
| Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.                                                      | 9%         | 7    |

|                                                                                    |             |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. | 27%         | 21        |
| Otras causas ¿Cuáles?                                                              | 0%          |           |
| <b>Total</b>                                                                       | <b>100%</b> | <b>77</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### **Dimensión trabajo en equipo**

La tabla 32 muestra la dimensión “Trabajo en equipo”, la cual tiene un promedio de 8, una moda de 7 y una desviación estándar de 1,2.

**Tabla 32**

Medias estadísticas de la dimensión trabajo en equipo.

| <b>DIMENSIÓN</b>  | <b>PROMEDIO</b> | <b>MODA</b> | <b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b> |
|-------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| Trabajo en equipo | 8               | 7           | 1,2                        |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 33 afirma que el 46% piensa que la dimensión se encuentra en un estado aceptable, mientras que el 29% dice que es bueno y el 25% excelente con puntuación cuantitativa de 10.

**Tabla 33**

Calificación cuantitativa y cualitativa de la dimensión trabajo en equipo.

| <b>CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b> | <b>CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                  |                                 |                   |                   |

|              |           |           |             |
|--------------|-----------|-----------|-------------|
| 0 - 3.99     | Pésimo    | 0         | 0%          |
| 4 - 5.99     | Malo      | 0         | 0%          |
| 6 - 6.99     | Regular   | 0         | 0%          |
| 7 - 7.99     | Aceptable | 11        | 46%         |
| 8 - 9.99     | Bueno     | 7         | 29%         |
| 10           | Excelente | 6         | 25%         |
| <b>TOTAL</b> |           | <b>24</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 34 cuenta con porcentajes de 46% el cual está relacionado con la causa “la empresa impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos”. Por otro lado, el 38% de los empleados sostienen que, “las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo”. Para finalizar, está la causa “la empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas”, este último con un porcentaje de 17%.

**Tabla 34**

Causas de la dimensión trabajo en equipo.

| CAUSAS                                                                                  | PORCENTAJE  | MODA      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|
| La empresa impulsa la conformación de equipos, pero no son efectivos.                   | 46%         | 11        |
| La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. | 17%         | 4         |
| Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.        | 38%         | 9         |
| Otras causas ¿Cuáles?                                                                   | 0%          |           |
| <b>total</b>                                                                            | <b>100%</b> | <b>24</b> |

### 3.3 Soluciones propuestas por los colaboradores.

En la tabla 35 la cual corresponde a las soluciones dadas por los empleados, se puede concluir que la gran mayoría concuerda en cuanto a sus propuestas, tienen sugerencias con

grandes similitudes y que trabajan alineados a objetivos muy específicos, por ende, en este cuadro general, se propuso simplificar dichas propuestas, teniendo en cuenta las que más se repetían y unir aquellas que tenían similitud.

**Tabla 35**

Soluciones propuestas por los colaboradores de la empresa ABC.

| <b>DIMENSIONES</b>         | <b>SOLUCIONES</b>                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comparación participativa  | 1. Tener un “buzón de sugerencias” (físico o digital) donde todos los empleados puedan dejar ideas sobre cómo mejorar el servicio o el ambiente laboral.                            |
|                            | 2. Organizar reuniones cortas semanales donde todos puedan compartir cómo les va en sus tareas y sugerir mejoras.                                                                   |
| Liderazgo                  | 1. Realizar sesiones de retroalimentación en las que los líderes puedan dar recomendaciones constructivas a sus equipos y escuchar sus inquietudes.                                 |
|                            | 2. Fomentar que los líderes den el ejemplo en cuanto a trabajo en equipo y actitud positiva, para inspirar a los demás.                                                             |
|                            | 3. Tener líderes Capacitados para manejar situaciones difíciles de manera calmada y profesional, evitando malos entendidos o mal ambiente.                                          |
| Relaciones interpersonales | 1. Que los empleados se conozcan más allá del trabajo, organizando reuniones informales o pequeñas actividades fuera del horario laboral.                                           |
|                            | 2. Promover un trato respetuoso y amistoso, donde cada persona valore la contribución del otro sin importar su rol.                                                                 |
|                            | 3. Tener un ambiente donde todos los empleados se sientan cómodos, sin discriminación o actitudes hostiles.                                                                         |
|                            | 4. Que haya más empatía entre los compañeros, entendiendo las situaciones de los demás y ayudándose mutuamente en momentos de estrés.                                               |
| Reconocimiento             | 1. Realizar una pequeña celebración mensual para reconocer el esfuerzo de aquellos empleados que hayan destacado durante el mes.                                                    |
|                            | 2. Ofrecer recompensas pequeñas pero significativas, como un día libre adicional o una cena, a los empleados que superen sus metas.                                                 |
|                            | 1. Organizar sorteos o premios al final de cada mes para todos los empleados que hayan trabajado de forma destacada, con base en su desempeño.                                      |
|                            | 2. Establecer un sistema de "reconocimiento entre compañeros", donde los empleados puedan nominar a sus compañeros para premios de reconocimiento por su apoyo o trabajo en equipo. |

|                                   |                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motivación                        | 3. Realizar encuestas internas para conocer qué es lo que más motiva a los empleados y adaptar las recompensas y acciones motivacionales a sus intereses, como un horario más flexible o días de descanso.    |
|                                   | 4. Invitar a los empleados a aportar ideas para nuevas promociones o nuevos productos, incentivando su participación y haciéndolos sentir parte del proceso creativo del negocio.                             |
| Compensación                      | 1. Incluir la posibilidad de obtener propinas extras por un servicio excelente, de modo que los empleados tengan una forma directa de incrementar sus ingresos según su rendimiento.                          |
|                                   | 2. Realizar revisiones periódicas de los salarios para asegurar que estén alineados con el mercado y las responsabilidades de cada puesto, tomando en cuenta el rendimiento y la antigüedad de los empleados. |
| Desarrollo personal y profesional | 1. Organizar pequeños talleres prácticos donde los empleados puedan aprender nuevas habilidades relacionadas con su trabajo, como preparar nuevos cócteles o mejorar la atención al cliente.                  |
|                                   | 2. Crear un “empleado del mes” que sea reconocido por su esfuerzo y contribución, y que tenga la oportunidad de recibir un curso de su elección.                                                              |
|                                   | 3. Ofrecer la posibilidad de asistir a cursos sobre gastronomía o servicios de hostelería, con el costo cubierto por la empresa.                                                                              |
| Socialización                     | 1. Hacer una pequeña charla de bienvenida al inicio, donde expliquen los cambios y lo que se espera de cada uno, para que todos estemos al tanto.                                                             |
|                                   | 2. Organizar reuniones cortas cuando haya cambios importantes, para que todos sepamos qué está pasando y cómo nos afecta.                                                                                     |
| Balance vida-trabajo              | 1. Poder tener días de descanso extra cuando hemos trabajado mucho en la semana, para evitar agotarnos.                                                                                                       |
|                                   | 2. Organizar turnos más cortos cuando se pueda, para que no estemos tantas horas seguidas y podamos descansar bien.                                                                                           |
| Solución de conflictos            | 1. Designar a un responsable del bienestar dentro del equipo (por ejemplo, un supervisor o líder de turno) que pueda mediar en caso de conflictos menores y ayudar a resolverlos rápidamente.                 |
|                                   | 2. Organizar talleres de resolución de conflictos de manera práctica y divertida, para que los empleados aprendan a manejar diferencias sin que afecten el ambiente laboral.                                  |
|                                   | 3. Ofrecer apoyo psicológico o sesiones de coaching a aquellos empleados que se encuentren con dificultades emocionales o personales que puedan estar afectando su rendimiento o relaciones con los demás.    |

|                   |                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | 4. Asegurarse de que el equipo tenga claro que la comunicación abierta y respetuosa es clave para evitar malentendidos, y que cualquier conflicto puede resolverse sin repercusiones negativas.               |
| Trabajo en equipo | 1. Asignar proyectos especiales que requieran la colaboración de varios empleados de distintas áreas, para lograr un objetivo común, promoviendo la integración y el trabajo conjunto.                        |
|                   | 2. Establecer metas de equipo que motiven a todos los miembros a colaborar activamente para alcanzarlas, premiando a todos los integrantes si se logran.                                                      |
|                   | 3. Organizar actividades dentro de la jornada laboral que promuevan la colaboración, como competencias amistosas entre equipos, incentivando a los empleados a trabajar juntos para lograr un objetivo común. |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Discusión.

En la prueba utilizada se analizaron 11 dimensiones en las cuales se buscaba conocer el estado del empleado para con la empresa con relación a diferentes dimensiones las cuales están asociadas al clima organizacional y las posibles soluciones que estos aportaban para mejorar su contexto.

En el estudio se obtuvo que la solución de conflictos obtuvo un promedio de 3, lo que representa un estado de pésimo. En la tesis realizada por Ramírez (2018) encontró que contar con inteligencia emocional mejoraba en gran medida el clima organizacional y la resolución de impases dentro de la empresa, además de obtener un aumento en la productividad y un sentido de pertenencia optimo. Losada & et. Al (2024) evidencia en su investigación resalta que las habilidades para la gestión de conflictos laborales, tales como, del dialogo, el lenguaje asertivo, la escucha activa son útiles, pero deben ser aplicadas en el momento adecuado en el proceso, pero si es aplicada en una circunstancia inoportuna puede llegar a generar la interrupción de este o una escalada de un conflicto que lleve a las partes a salir de él con una relación más deteriorada de la que tenían al momento inicial.

En esta tesis se evidencia que, en la dimensión llamada comunicación participativa, los colaboradores obtuvieron un desempeño regular. En un estudio realizado por Diaz (2023) se puede observar que existe una relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa de consumo masivo, por lo que resalta la importancia en mejorar los canales de relación en las entidades para conseguir un aumento en

el nivel de satisfacción de los empleados. Vilca et. Al (2021) evidencia que los empleados que se sienten escuchados en la empresa perciben un mejor ambiente laboral.

En cuanto a la dimensión relaciones interpersonales se obtuvo una calificación dada por los empleados de un 7 en promedio, ubicándose en la categoría aceptable. En un artículo realizado por Hernández (2023) se afirma que las relaciones interpersonales influyen significativamente en el clima laboral de los trabajadores ya que este nos permite disminuir posibles altercados o inconvenientes que por lo general se presentan en las empresas, esto genera motivación en los empleados ya que garantiza un clima organizacional adecuado. Por otra parte, los autores Karla y Suárez (2024) en su artículo destacan que, los problemas basados en la comunicación entre compañeros de trabajo, la desmotivación y ausencia de liderazgo generan desconfianza y, por ende, desorganización en los equipos de trabajo de la empresa, resaltando con esto nuevamente, la importancia de las relaciones interpersonales asertivas.

En la dimensión de reconocimiento los colaboradores están en promedio en la categoría de aceptable, lo cual concuerda con lo obtenido por Aguirre et, al. (2021) se aprecia que el reconocimiento laboral es relevante para el funcionamiento de la empresa ya que los empleados que se sienten con una buena valía en la entidad tienden a obtener mejor nivel de compromiso, satisfacción, orgullo de pertenencia y rendimiento laboral. Por el contrario, en el estudio llevado a cabo por Torres (2021) se expone que existe una correlación negativa entre el reconocimiento laboral y la satisfacción para con su cargo.

Con relación a la motivación, se obtuvo como resultado un 5 en el test, por lo cual se encuentran en la categoría de malo, esto debido a múltiples factores como el reconocimiento por parte de los jefes, el trato con los compañeros y satisfacción con su labor. Tacunga (2021) en su tesis menciona que existe una correlación positiva entre el nivel de motivación de los colaboradores y su nivel de desempeño laboral, por lo que, entre más alta la primera variable, lo mismo ocurrirá con la segunda. Es pertinente el trabajar en pro del aumento de la motivación en la empresa con el fin de evitar una disminución en su rendimiento.

Al analizar la dimensión de compensación, se obtuvo un resultado pésimo, lo cual resulta preocupante debido a que existe una correlación entre la percepción de satisfacción con respecto a la compensación por parte de los trabajadores con su permanencia en la empresa; al no sentirse valorados y bien remunerados, no solo salarialmente, tienden a buscar oportunidades en otros sectores donde se vean suplidas dichas necesidades. Si una entidad desea consolidar su talento humano y buscar que estos laboren por más tiempo en la compañía, es menester implementar un sistema efectivo (Pérez, 2022; Valdivia, 2022; Salazar 2023).

En cuanto a la dimensión de liderazgo se obtuvo una calificación cuantitativa de 3,2 respecto al porcentaje general de la misma, esto significa que se ubica en la categoría de pésimo, afirmando que los colaboradores de la organización no consideran que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas y orientadoras. En un artículo creado por Jaramillo y Neira (2018), resalta que, para las empresas, el liderazgo es fundamental para su supervivencia, ya que, si estas no cuentan con un líder ejemplar y eficiente, no se podrán llevar a cabo las metas y propósitos establecidos. En un estudio realizado por Rivadeneira (2022), se

identificó que el liderazgo tiene relación directa en el desempeño y motivación de los empleados ya que esta es la encargada de proveer orientación en el momento de lograr objetivos.

El trabajo en equipo emerge como un resultado obtenido en esta investigación, en donde los colaboradores se encuentran en una categoría de bien, lo cual es satisfactorio e importante para la empresa ya que, según lo encontrado por Hernández et, al. (2021) que trabajar en equipo no implica solo la agrupación de personas, sino también la presencia de ciertas características que están relacionadas de manera que el éxito de uno de los individuos conduzca al éxito de todos los participantes.

La dimensión socialización cuenta con una puntuación de 5 estableciéndose como malo dentro de las categorías cualitativas, esto debido principalmente, a que los empleados no consideran que los procesos de cambio no son socializados de manera adecuada o que simplemente es nula. El artículo creado por Calderón et, al. (2019), explica que la asociación genera en los empleados sean consciente del escenario al que llega y de sus implicaciones, se anime a usar la imaginación y pueda aportar singularmente al colectivo. Por ende, se considera necesario que los empleados cuenten con una socialización efectiva no sólo para adaptarse en el momento en que se ingresa a la organización, si no durante su proceso dentro de la misma, ya que, los resultados eficaces se verán afectados.

El desarrollo profesional y personal en la empresa se obtuvo una calificación de 7, lo cual significa que es aceptable. En una investigación realizada por Fernández (2022) se aprecia que el desarrollo profesional efectivo mejora la satisfacción de la persona y su autoestima, minimiza el estrés y fortalece la salud física y psicológica del trabajador. Este mismo desarrollo profesional individual beneficia a la organización porque los empleados se adaptan más rápidamente y mejor a las necesidades de cambio e innovación.

La dimensión balance vida-trabajo evidenció una calificación cuantitativa de 2, lo cual representa que se encuentra en la categoría pésimo, esto significa que los colaboradores perciben que los líderes de la empresa no le dan prioridad a dicho balance, generando así, una dificultad en el sentido de pertenencia de los empleados. En un estudio realizado por Parada, Soto y Gonzales (2016) afirman que, para muchas personas, el trabajo es una de las principales prioridades en la vida; sin embargo, cuando las exigencias laborales interfieren con otros aspectos importantes, surge un conflicto que genera estrés y presión. El trabajo afecta la vida personal y, a su vez, la vida personal impacta en el trabajo.

### **3.5 Recomendaciones.**

#### **Fomentar programas de desarrollo personal y profesional a largo plazo:**

Es fundamental que la organización implemente una estrategia integral de formación y desarrollo profesional para todos los empleados, independientemente de su posición dentro de

la empresa. Esto debe incluir programas de capacitación técnica y de habilidades blandas, cursos de actualización en áreas clave de la industria, y oportunidades de desarrollo de liderazgo. Además, la empresa podría establecer un sistema de mentoría que permita a los empleados con más experiencia compartir su conocimiento con los más nuevos. Esto no sólo elevará la calidad del desempeño laboral, sino que también dará a los empleados una clara perspectiva de crecimiento dentro de la organización, lo que redundará en un mayor compromiso y satisfacción.

### **Establecer políticas claras y efectivas de balance entre la vida personal y laboral:**

Para que los empleados puedan equilibrar de manera saludable sus responsabilidades profesionales y personales, la organización debe implementar políticas de trabajo flexible, como horarios flexibles o la opción de teletrabajo para áreas administrativas. Asimismo, se debe garantizar que los empleados puedan tomar días de descanso o permisos especiales en situaciones personales o familiares sin que ello afecte negativamente su desempeño o evaluación laboral.

### **Fortalecer el trabajo en equipo mediante actividades colaborativas regulares:**

La empresa debe promover de manera activa el trabajo en equipo a través de actividades regulares que fomenten la colaboración entre empleados de diferentes áreas. Esto podría incluir la organización de talleres, dinámicas de grupo, proyectos interdepartamentales y jornadas de integración que fortalezcan la comunicación y el sentido de pertenencia. Además, se deben crear espacios colaborativos tanto físicos como virtuales donde los empleados puedan compartir ideas, experiencias y resolver problemas juntos. Al mejorar la cohesión y el trabajo colaborativo, se aumenta la eficiencia organizacional y se genera un clima de apoyo mutuo y respeto.

### **Incentivar la socialización dentro y fuera del entorno laboral:**

La empresa debe implementar un programa de inducción estructurado para los nuevos empleados, que proporcione información detallada sobre la cultura organizacional, los procesos internos y los cambios recientes que puedan haber ocurrido en la empresa. Este programa debería incluir sesiones interactivas en las que se expliquen las expectativas del rol, los protocolos de trabajo, y los valores de la empresa. De igual manera, se sugiere designar un mentor para cada nuevo empleado, quien será responsable de guiarlo durante sus primeras semanas y facilitar su integración, ayudándole a adaptarse rápidamente a los cambios organizacionales y a fortalecer su sentido de pertenencia.

### **Establecer un protocolo de resolución de conflictos que sea claro y accesible:**

Es imprescindible que la organización cuente con un protocolo formal para la resolución de conflictos, que esté al alcance de todos los empleados y que permita resolver cualquier desacuerdo o malentendido de manera rápida y efectiva. Este protocolo debe incluir la

formación de mediadores internos capacitados, sesiones de entrenamiento en gestión de conflictos, y un sistema de comunicación abierto y libre de represalias donde los empleados se sientan seguros al expresar sus preocupaciones. Estos cambios en la resolución de conflictos contribuyen a un ambiente de trabajo más armonioso y reduce la acumulación de tensiones que puedan afectar la productividad y el bienestar de los empleados.

#### **Desarrollar una comunicación organizacional participativa y bidireccional:**

La empresa debe garantizar que la comunicación fluya de manera abierta y transparente desde todos los niveles jerárquicos. Se debe promover una comunicación bidireccional, donde los empleados no solo reciban información de los líderes, sino que también tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, ideas y sugerencias. Para ello, la organización podría establecer reuniones periódicas de retroalimentación, encuestas de satisfacción laboral, buzones de sugerencias electrónicos y plataformas digitales donde los empleados puedan interactuar con la alta dirección.

#### **Capacitar y empoderar a los líderes en habilidades de liderazgo efectivo y ético:**

Los líderes de la organización deben recibir formación continua en habilidades de liderazgo, incluyendo inteligencia emocional, empatía, toma de decisiones éticas, resolución de conflictos y motivación de equipos. Un líder que sabe cómo gestionar a su equipo, que se comunica de manera efectiva y que muestra coherencia entre sus palabras y acciones, genera un ambiente de confianza y respeto que impulsa el rendimiento de sus colaboradores. Además, es necesario que los líderes promuevan una cultura organizacional inclusiva y justa, donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.

#### **Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas efectivo y equitativo:**

La empresa debe diseñar un sistema formal de reconocimiento que valore tanto los logros individuales como los colectivos, y que sea visible para todos los empleados. Este sistema debe incluir premios, menciones honoríficas, bonificaciones, ascensos y otros incentivos tangibles que reconozcan el esfuerzo y el desempeño sobresaliente.

#### **Motivar a los empleados mediante la fijación de metas claras y alcanzables:**

Las metas deben ser alcanzables y medibles, con retroalimentación constante sobre el progreso. Al contar con metas claras, los empleados se sienten más motivados y enfocados, ya que saben qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye al éxito global de la empresa. Es fundamental que cada empleado tenga metas claras, bien definidas y alineadas con los objetivos de la organización.

#### **Revisar y mejorar el sistema de compensación y beneficios:**

La empresa debe realizar una revisión periódica de sus políticas salariales y de compensación para asegurarse de que sean competitivas con respecto al mercado y que premien el desempeño de los empleados. Además, debe incorporar beneficios adicionales como seguro médico, bonificaciones por rendimiento, programas de bienestar y otros incentivos que aumenten la satisfacción general de los empleados y su motivación.

#### **Fomentar la autonomía en el trabajo para mejorar la productividad y la satisfacción:**

Permitir que los empleados tengan cierto grado de autonomía en la toma de decisiones dentro de su ámbito laboral. Esto puede incluir darles la libertad para organizar sus horarios, elegir métodos de trabajo y tomar decisiones relacionadas con su rol. Esta autonomía, junto con la confianza en sus capacidades, genera un ambiente en el que los empleados se sienten más comprometidos con sus tareas y con la empresa.

#### **Implementar programas de bienestar integral para la salud física y emocional de los empleados:**

La empresa debe ofrecer programas de bienestar que aborden tanto la salud física como emocional de sus empleados. Esto puede incluir actividades de ejercicio físico, talleres sobre manejo del estrés, acceso a servicios de apoyo psicológico y espacios para la relajación.

#### **Crear un entorno que favorezca la innovación y la creatividad:**

La organización debe establecer políticas que favorezcan la creatividad y la innovación. Esto se logra a través de la creación de espacios colaborativos donde los empleados puedan proponer nuevas ideas y soluciones, la asignación de tiempo para proyectos innovadores y la valoración de las propuestas originales. Una cultura que fomente la creatividad no solo mejora los procesos internos, sino que también impulsa la motivación de los empleados al sentir que sus ideas son valoradas y pueden generar cambios dentro de la organización.

#### **Fortalecer la transparencia organizacional a través de la comunicación constante:**

Para promover la transparencia organizacional, es esencial mantener una comunicación constante y abierta con todos los miembros del equipo. La organización debe comprometerse a compartir información relevante sobre decisiones estratégicas, cambios internos, metas y logros. Esto se puede lograr mediante reuniones periódicas, boletines internos y plataformas de comunicación digital que permitan a los empleados recibir actualizaciones y expresar sus inquietudes.

### **3.6 Plan de mejora.**

## COMPARACIÓN PARTICIPATIVA

| DIAGNÓSTICO                                                  | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                    | ACCIONES CLAVE                                                   | INDICADORES DE ÉXITO                                                                            | RESPONSABLES                        | INDICADORES DE ÉXITO                                    | PLAZO   |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------|
| Baja participación de los empleados en la toma de decisiones | Fomentar la participación de los empleados en procesos organizacionales | - Crear comités de participación laboral.                        | Porcentaje de áreas que cuenten con el comité activo de participación laboral                   | Gerencia General / Recursos Humanos | - N° de ideas sugeridas e implementadas.                | 6 meses |
|                                                              |                                                                         | - Realizar encuestas internas para recoger opiniones.            | Tasa de participación en las encuestas internas                                                 |                                     | - Incremento en el índice de participación (encuestas). |         |
|                                                              |                                                                         | - Incluir representantes de empleados en reuniones estratégicas. | Porcentaje de reuniones estratégicas que cuente con al menos un representante de los empleados. |                                     |                                                         |         |
|                                                              |                                                                         | - Premiar las ideas implementadas.                               | Numero de ideas de empleados implementadas por semestre.                                        |                                     |                                                         |         |

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro muestra un plan para mejorar la baja participación de los empleados en las decisiones de la empresa. El objetivo es que los trabajadores se involucren más en los procesos internos. Para lograrlo, se proponen acciones como formar grupos de trabajo (comités), hacer encuestas para conocer opiniones, incluir empleados en reuniones importantes y premiar las ideas útiles. La Gerencia General y Recursos Humanos se encargarán de aplicar estas medidas. El éxito se medirá por la cantidad de ideas aplicadas y el aumento en la participación. Todo esto se realizará en un plazo de seis meses.

## LIDERAZO

| DIAGNÓSTICO                      | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                       | ACCIONES CLAVE                                          | INDICADORES DE EXITO                                                                                                       | RESPONSABLES          | PLAZO     |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|
| Liderazgo autoritario y distante | Desarrollar líderes empáticos, éticos y transformacionales | Capacitar a los líderes en liderazgo emocional y ético. | Porcentaje de líderes que completen la capacitación.                                                                       | Alta Dirección / RRHH | 6-9 meses |
|                                  |                                                            | - Implementar sesiones de coaching ejecutivo.           | Numero de sesiones de coaching realizadas frente a las programadas                                                         |                       |           |
|                                  |                                                            | Evaluar a los líderes con retroalimentación 180°.       | Promedio de la calificación obtenida en la evaluación 180° en dimensiones como comunicación, empatía y toma de decisiones. |                       |           |
|                                  |                                                            | Reconocer a líderes que promuevan buenas prácticas      | Porcentaje de líderes que cumplen con los criterios establecidos de buenas practicas.                                      |                       |           |

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro propone un plan para mejorar un estilo de liderazgo autoritario y distante dentro de la organización. El objetivo es formar líderes empáticos, éticos y transformacionales, es decir, capaces de influir positivamente en sus equipos, como plantea Bass (1990) en su teoría del liderazgo transformacional. Las acciones clave incluyen capacitaciones en liderazgo emocional y ético, sesiones de coaching ejecutivo (una asesoría individual para mejorar habilidades directivas), y la evaluación mediante retroalimentación 180°, una técnica que permite a los líderes recibir opiniones de sus superiores y colaboradores directos, promoviendo el autoconocimiento y la mejora continua (London & Smither, 1995). También se buscará reconocer a quienes apliquen buenas prácticas. Los responsables son la Alta Dirección y Recursos Humanos, y se espera como resultado una mejora del 20% en las encuestas de liderazgo y una reducción en las quejas. El plazo estimado es de 6 a 9 meses.

### RELACIONES INTERPERSONALES

| DIAGNÓSTICO                             | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                        | ACCIONES CLAVE                                  | INDICADORES DE EXITO                                      | RESPON SABLES    | INDICADORES DE ÉXITO                                       | PLAZO     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------|-----------|
| Relaciones laborales tensas o distantes | Fortalecer las relaciones interpersonales dentro del equipo | Realizar talleres de comunicación asertiva.     | Número total de talleres realizados por trimestre         | Recursos Humanos | Aumento de percepciones positivas en relaciones laborales. | 3-6 meses |
|                                         |                                                             | Organizar dinámicas de integración frecuentes.  | Tiempo promedio entre cada dinámica de integración.       |                  | Disminución de conflictos interpersonales.                 |           |
|                                         |                                                             | Promover prácticas de respeto y escucha activa. | Número de reportes de conflictos interpersonales por mes. |                  |                                                            |           |
|                                         |                                                             | Implementar programas de mentoría cruzada.      |                                                           |                  |                                                            |           |

Fuente: Elaboración propia.

Para mejorar el ambiente laboral, se proponen acciones como talleres de comunicación asertiva, dinámicas de integración, fomento del respeto y la escucha activa, además de programas de mentoría cruzada. Estas iniciativas estarán a cargo del área de Recursos Humanos y buscan generar relaciones más positivas y colaborativas dentro del equipo. Se espera notar una mejora en las percepciones y una disminución de los conflictos en un período de 3 a 6 meses.

### RECONOCIMIENTO

| DIAGNÓSTICO                          | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                        | ACCIONES CLAVE                                      | INDICADORES DE ÉXITO                                                                             | RESPON SABLES                       | INDICADORES DE ÉXITO              | PLAZO     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Falta de reconocimiento al desempeño | Implementar un sistema de reconocimiento efectivo y visible | Crear programas formales de reconocimiento mensual. | Puntaje promedio de satisfacción de los empleados con el programa de reconocimiento (escala 1–5) | Recursos Humanos / Gerentes de Área | Nº de reconocimientos entregados. | 3-6 meses |

|  |  |                                                                   |                                                                                 |  |                                                  |  |
|--|--|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------|--|
|  |  | Publicar logros en canales internos.                              | Porcentaje de áreas que envían logros para publicación.                         |  | Incremento en satisfacción y motivación laboral. |  |
|  |  | Otorgar incentivos (premios, bonos, certificados).                | Numero de incentivos entregados por trimestre.                                  |  |                                                  |  |
|  |  | Promover reconocimientos no monetarios (felicitaciones públicas). | Puntaje promedio sobre “sensación de reconocimiento no monetario” (escala 1–5). |  |                                                  |  |

Fuente: Elaboración propia.

Para valorar mejor el esfuerzo del equipo, se propone implementar un sistema de reconocimiento más visible y efectivo. Las acciones incluyen programas mensuales de reconocimiento, difusión de logros en canales internos, entrega de incentivos como bonos o certificados, y promoción de gestos no monetarios como felicitaciones públicas. Recursos Humanos y los gerentes de área estarán a cargo de estas iniciativas, que se evaluarán según la cantidad de reconocimientos otorgados y el aumento en la motivación y satisfacción del personal, con un plazo estimado de 3 a 6 meses.

### MOTIVACIÓN

| DIAGNÓSTICO                                | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                     | ACCIONES CLAVE                                      | INDICADORES DE EXITO                                                     | RESPON SABLES          | INDICADORES DE ÉXITO                       | PLAZO     |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------|-----------|
| Falta de motivación clara en los empleados | Impulsar la motivación laboral mediante metas claras y feedback continuo | Establecer metas claras, específicas y alcanzables. | porcentaje de equipos con metas formales definidas y documentadas.       | Líderes de Área / RRHH | Mejora en encuestas de motivación laboral. | 3-6 meses |
|                                            |                                                                          | Dar retroalimentación frecuente sobre el avance.    | Número de sesiones de retroalimentación individuales realizadas por mes. |                        | Mayor productividad.                       |           |

|  |  |                                               |                                                             |  |  |  |
|--|--|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  |  | Celebrar logros individuales y colectivos     | Promedio de empleados que participan en las celebraciones   |  |  |  |
|  |  | Generar oportunidades de crecimiento interno. | Porcentaje de vacantes cubiertas mediante promoción interna |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia.

Para aumentar la motivación del equipo, se plantea establecer metas claras y alcanzables, brindar retroalimentación constante (feedback), celebrar logros tanto individuales como grupales, y generar oportunidades de crecimiento interno. El feedback es una devolución que se da a los empleados sobre su desempeño, con el fin de reconocer aciertos y orientar mejoras de manera constructiva. Estas acciones estarán a cargo de los líderes de área y el equipo de Recursos Humanos, y se evaluarán mediante encuestas de motivación laboral y el aumento de la productividad, con un plazo estimado de 3 a 6 meses para ver resultados.

### COMPENSACIÓN

| DIAGNÓSTICO                              | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                              | ACCIONES CLAVE                                          | INDICADORES DE ÉXITO                                                                  | RESPONSABLES                        | INDICADORES DE ÉXITO                              | PLAZO     |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|
| Sistema de compensación poco competitivo | Mejorar el sistema de compensación y beneficios para motivar y retener el talento | Revisar políticas salariales comparadas con el mercado. | Tiempo promedio de actualización del análisis comparativo salarial (anual/semestral). | Recursos Humanos / Gerencia General | Reducción de rotación voluntaria                  | 6-9 meses |
|                                          |                                                                                   | Ofrecer bonos por desempeño.                            | Incremento en el cumplimiento de metas operativas o de ventas.                        |                                     | Aumento en índice de satisfacción con beneficios. |           |
|                                          |                                                                                   | Celebrar logros individuales y colectivos               | Porcentaje de colaboradores que reportan sentirse valorados por la organización       |                                     |                                                   |           |

|  |  |                                                 |                                                                                           |  |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|  |  | Comunicar claramente los beneficios existentes. | Aumento en el uso de los beneficios disponibles (seguro, capacitaciones, auxilios, etc.). |  |  |  |
|--|--|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro plantea una estrategia para resolver un sistema de compensación poco competitivo, lo que afecta la motivación y permanencia del personal. El objetivo es mejorar los sueldos y beneficios para atraer y retener talento, como lo indican autores como Chiavenato (2009), quien destaca que una compensación adecuada es clave para la satisfacción laboral. Las acciones incluyen revisar los salarios en comparación con el mercado, entregar bonos por buen desempeño, celebrar logros y comunicar claramente los beneficios existentes. Estas medidas estarán a cargo de Recursos Humanos y la Gerencia General. El éxito se medirá por una menor rotación voluntaria del personal y un aumento en la satisfacción con los beneficios ofrecidos. El plazo estimado para aplicar estas mejoras es de 6 a 9 meses.

### DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

| DIAGNÓSTICO                                               | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                      | ACCIONES CLAVE                                          | INDICADORES DE EXITO                                              | RESPON SABLES                                              | INDICADORES DE ÉXITO               | PLAZO     |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------|
| Falta de programas de formación y crecimiento profesional | Fomentar programas de formación continua y desarrollo de carrera para todos los empleados | Implementar cursos técnicos y de habilidades blandas.   | Porcentaje de empleados inscritos vs. cupos ofrecidos.            | Recursos Humanos / Gerentes de Área / Consultores externos | Nº de empleados certificados       | 6-9 meses |
|                                                           |                                                                                           | Establecer un programa de mentoría interna.             | Frecuencia de sesiones realizadas por ciclo (mensual/trimestral). |                                                            | Mayor retención de talento (+15%). |           |
|                                                           |                                                                                           | Ofrecer capacitaciones de liderazgo para mandos medios. | Porcentaje de mandos medios capacitados vs. total.                |                                                            |                                    |           |
|                                                           |                                                                                           | Promover certificaciones externas financiadas           | Retención de talento certificado (reducción en                    |                                                            |                                    |           |

|  |  |                 |                              |  |  |  |
|--|--|-----------------|------------------------------|--|--|--|
|  |  | por la empresa. | rotación de perfiles clave). |  |  |  |
|--|--|-----------------|------------------------------|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

La ausencia de programas de formación y desarrollo profesional puede limitar el crecimiento del personal y afectar la motivación en el trabajo. Para enfrentar esta situación, se propone fomentar la capacitación continua y el desarrollo de carrera para todos los empleados, lo cual, según Dessler (2013), mejora tanto el desempeño como la permanencia en la empresa. Las acciones clave incluyen ofrecer cursos técnicos y de habilidades blandas, establecer un programa de mentoría interna (donde un trabajador con experiencia guía a otro), brindar formación en liderazgo para mandos medios y promover certificaciones externas financiadas por la organización. Estas iniciativas estarán a cargo de Recursos Humanos, gerentes de área y consultores externos. Como indicadores de éxito se considera el número de empleados certificados y un incremento del 15% en la retención del talento. El plazo para implementar estas medidas es de 6 a 9 meses

### SOCIALIZACIÓN

| DIAGNÓSTICO                               | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                        | ACCIONES CLAVE                                             | INDICADORES DE EXITO                                                  | RESPON SABLES          | INDICADORES DE ÉXITO                              | PLAZO     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|-----------|
| Poca interacción y sentido de pertenencia | Incrementar las oportunidades de socialización y fortalecimiento del equipo | Implementar un programa de inducción para nuevos ingresos. | Reducción en errores operativos durante los primeros 60–90 días.      | Área de Talento Humano | Disminución de la rotación voluntaria.            | 3-6 meses |
|                                           |                                                                             | Asignar mentores a nuevos empleados.                       | Mejora en el desempeño del nuevo empleado después del acompañamiento. |                        | Incremento en índice de pertenencia en encuestas. |           |
|                                           |                                                                             | Organizar eventos sociales trimestrales                    | Percepción de integración y compañerismo en encuestas internas.       |                        |                                                   |           |
|                                           |                                                                             | Celebrar cumpleaños y logros laborales.                    | Porcentaje de colaboradores que reportan                              |                        |                                                   |           |

|  |  |  |                                   |  |  |  |
|--|--|--|-----------------------------------|--|--|--|
|  |  |  | sentirse reconocidos y valorados. |  |  |  |
|--|--|--|-----------------------------------|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

La baja interacción entre empleados y la falta de sentido de pertenencia pueden afectar el clima laboral y aumentar la rotación. Para mejorar esta situación, se busca aumentar las oportunidades de socialización y fortalecer el trabajo en equipo, siguiendo la idea de Robbins y Judge (2013), quienes destacan que un ambiente positivo refuerza el compromiso organizacional. Las acciones clave incluyen implementar un programa de inducción para nuevos colaboradores, asignarles mentores que los guíen, organizar eventos sociales cada trimestre y celebrar cumpleaños o logros laborales. El Área de Talento Humano será responsable de ejecutar estas acciones. El éxito se medirá mediante la disminución de la rotación voluntaria y un aumento en el índice de pertenencia reflejado en las encuestas internas. El plazo estimado para aplicar estas iniciativas es de 3 a 6 meses.

**BALANCE VIDA-TRABAJO**

| DIAGNÓSTICO                                                           | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                           | ACCIONES CLAVE                                            | INDICADORES DE EXITO                                                          | RESPON SABLES                       | INDICADORES DE ÉXITO                | PLAZO     |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------|
| Dificultades para equilibrar responsabilidades laborales y personales | Promover el balance saludable entre la vida laboral y personal | Crear un banco de horas para emergencias personales.      | Nivel de satisfacción de los colaboradores con la flexibilidad otorgada.      | Gerencia General / Recursos Humanos | Reducción del ausentismo            | 3-6 meses |
|                                                                       |                                                                | Permitir licencias especiales para situaciones familiares | Percepción de apoyo institucional en encuestas internas.                      |                                     | Incremento en satisfacción laboral. |           |
|                                                                       |                                                                | Revisar Largas laborales para evitar sobrecarga.          | Reducción de horas extra trabajadas por mes.                                  |                                     |                                     |           |
|                                                                       |                                                                | Ofrecer talleres de manejo del tiempo y estrés            | Cambios en los niveles de estrés reportados antes/después de la capacitación. |                                     |                                     |           |

Fuente: Elaboración propia.

Las dificultades para equilibrar la vida laboral y personal pueden afectar tanto la productividad como el bienestar de los empleados. Para abordar este problema, se busca promover un balance saludable entre ambas áreas, en línea con lo que plantea Greenhaus y Allen (2011), quienes destacan que un buen equilibrio trabajo-vida mejora la salud mental y el compromiso organizacional. Entre las acciones propuestas están la creación de un banco de horas para emergencias personales, la concesión de licencias especiales por motivos familiares, la revisión de las cargas laborales para evitar la sobrecarga y la oferta de talleres sobre manejo del tiempo y estrés. Estas iniciativas estarán a cargo de la Gerencia General y el área de Recursos Humanos. El éxito se medirá por la reducción del ausentismo y el aumento en la satisfacción laboral. El plazo de ejecución estimado es de 3 a 6 meses.

### SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

| DIAGNÓSTICO                                                     | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                    | ACCIONES CLAVE                                    | INDICADORES DE ÉXITO                                                 | RESPONSABLES                        | INDICADORES DE ÉXITO                              | PLAZO     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|
| Inexistencia de mecanismos formales de resolución de conflictos | Establecer procesos claros y efectivos para la resolución de conflictos | Diseñar un protocolo de resolución accesible.     | Reducción en el número de conflictos escalados a niveles superiores. | Gerencia General / Recursos Humanos | Reducción del número de conflictos reportados     | 6-9 meses |
|                                                                 |                                                                         | Formar mediadores internos certificados           | Tasa de acuerdos exitosos mediante mediación.                        |                                     | Aumento en percepción de justicia organizacional. |           |
|                                                                 |                                                                         | Capacitar a los líderes en gestión de conflictos. | Porcentaje de líderes formados vs. total de líderes.                 |                                     |                                                   |           |
|                                                                 |                                                                         | Realizar talleres de comunicación asertiva.       | Disminución de malentendidos o tensiones reportadas.                 |                                     |                                                   |           |

Fuente: Elaboración propia.

La falta de mecanismos formales para resolver conflictos puede generar tensiones internas, afectar el clima laboral y disminuir la percepción de justicia organizacional. Para enfrentar este problema, se propone establecer procesos claros y efectivos, lo cual coincide con lo planteado por Robbins (2009), quien señala que la gestión adecuada de conflictos mejora la cohesión y el desempeño grupal. Las acciones incluyen diseñar un protocolo accesible para

la resolución de conflictos, formar mediadores internos certificados (empleados capacitados para intervenir de manera imparcial), capacitar a líderes en manejo de conflictos y ofrecer talleres de comunicación asertiva, entendida como la capacidad de expresar opiniones con respeto y claridad. Gerencia General y Recursos Humanos serán los responsables de implementar estas medidas. El éxito se evaluará por la reducción de conflictos reportados y una mejora en la percepción de justicia dentro de la organización. El plazo estimado es de 6 a 9 meses.

### TRABAJO EN EQUIPO

| DIAGNÓSTICO                                       | OBJETIVO ESTRATÉGICO                                      | ACCIONES CLAVE                                  | INDICADORES DE ÉXITO                                                   | RESPONSABLES                       | INDICADORES DE ÉXITO                        | PLAZO     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|
| Bajo nivel de colaboración y cohesión entre áreas | Fortalecer la cultura de colaboración y trabajo en equipo | Crear espacios físicos de trabajo colaborativo. | Porcentaje de uso de los espacios colaborativos por semana o mes.      | Recursos Humanos / Líderes de Área | Mayor participación en proyectos conjuntos. | 3-6 meses |
|                                                   |                                                           | Premiar equipos que logren metas conjuntas.     | Incremento en el cumplimiento de metas grupales.                       |                                    | Mejora en encuestas de clima laboral        |           |
|                                                   |                                                           | Organizar proyectos interdepartamentales.       | Número de proyectos interdepartamentales ejecutados por trimestre/año. |                                    |                                             |           |

Fuente: Elaboración propia.

Un entorno organizacional con bajo nivel de colaboración y cohesión entre áreas puede obstaculizar la eficiencia, el aprendizaje colectivo y la innovación. Para revertir esta situación, es necesario fortalecer una cultura de trabajo en equipo, tal como lo sugieren autores como Katzenbach y Smith (1993), quienes sostienen que los equipos cohesionados logran mayores resultados al alinear esfuerzos hacia metas comunes. Las acciones clave incluyen crear espacios físicos diseñados para fomentar el trabajo colaborativo, establecer incentivos que reconozcan a los equipos que alcanzan objetivos compartidos y promover proyectos interdepartamentales, es decir, aquellos que requieren la cooperación de distintas áreas. Estas iniciativas estarán lideradas por Recursos Humanos y los líderes de área. Su efectividad se medirá mediante una mayor participación en proyectos conjuntos y mejoras en las encuestas de clima laboral, en un plazo estimado de 3 a 6 meses.

## CONCLUSIÓN

La empresa ABC presenta calificaciones bajas, pésimas y regulares en las dimensiones de desarrollo personal y profesional, socialización, balance vida-trabajo, solución de conflictos, motivación, relaciones interpersonales, por lo que es necesario para los empleadores el implementar estrategias y técnicas que mejoren estos impases y, además, aumenten el nivel de satisfacción por parte de los colaboradores en la entidad, para evitar problemas a futuro.

Los resultados de este análisis se alinean con lo que, obtenido en otras investigaciones realizados por autores del mismo campo, por lo que se puede afirmar que el rendimiento de los colaboradores y la eficacia de la empresa están relacionados a temas del talento humano, los cuales pueden afectar el rendimiento laboral y la competitividad del negocio en relación con la competencia en el mercado.

Tener al personal de la empresa conforme con su labor, hará que estos los ejecuten con mayor compromiso y satisfacción al sentirse bien remunerados, apreciados por la empresa y, sobre todo, en un ambiente óptimo y propicio para el desarrollo de su trabajo.

A manera de recomendación con el fin de mejorar el clima organizacional de la empresa es propicio aplicar actividades tales como el uso de un buzón de quejas y sugerencias, el apoyar a los colaboradores en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos profesionales, fortalecer los canales de comunicación bilaterales, ofrecer oportunidades para desarrollar las habilidades personales y profesionales de las personas, así como procurar tener un óptimo espacio de trabajo con el área de talento humano para aumentar la probabilidad de permanencia de las personas en la compañía.

La importancia de diseñar y aplicar este tipo de estudios en las empresas radica en que es imperativo conocer las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de la misma con el fin de aumentar los beneficios que puede traer un equipo de colaboradores conformes con su rol en la entidad y, de paso, disminuir el riesgo de perder productividad y rendimiento por no atender a tiempo las necesidades del personal. Ya que, básicamente, son estos el corazón de todas las corporaciones debido a su rol primordial en los procesos.

Este estudio tuvo como limitante el número reducido de población a la cual se pudo entrevistar. Se recomienda aplicar cuestionarios cuantitativos y estandarizados con el fin de trabajar con más población y poder generalizar los resultados obtenidos.

## ANEXOS

### Anexo 1. Ejemplo de encuesta

| DIMENSION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | CAUSAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | SOLUCIONES                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, 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>Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable</p> |
| <p><b>1. MISIÓN</b></p> <p>La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa</p> <p>1.1 ¿Cuál es su grado de contribución a la misión?</p> <p> <input type="checkbox"/> 0           <input type="checkbox"/> 1           <input type="checkbox"/> 2           <input type="checkbox"/> 3           <input type="checkbox"/> 4           <input type="checkbox"/> 5           <input type="checkbox"/> 6           <input type="checkbox"/> 7           <input type="checkbox"/> 8           <input type="checkbox"/> 9           <input type="checkbox"/> 10         </p> <p>No los contribuyo <span style="float: right;">Contribuyo ampliamente</span></p> | <p>a) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.</p> <p>b) No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos.</p> <p>c) Considero que desde mi cargo no aporte a ninguno de los ejes esenciales.</p> <p>d) No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales.</p> <p>e) Otras causas ¿Cuáles?</p> | <p>• _____</p> <p>• _____</p> <p>• _____</p>                                                                                                                                                |

## BIBLIOGRAFÍA

Díaz, E. I. S., Rodríguez, R. F. H., & Palomino, D. T. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5(1), 226-238.

Fernández, N. (2002) El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1); 65-90.

Giraldo Acosta, D. F. (2023). Influencia de factores sociodemográficos en la práctica de actividad física en adolescentes escolares de bachillerato de una institución educativa en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia: Influence of Sociodemographic Factors on the Practice of Physical Activity in High School Adolescents of an Educational Institution in the City of Santiago de Cali – Colombia. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(4), 394–408. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1224>

Hernández, Y. E. R., & Jaramillo, A. F. S. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122-138.

HERNANDEZ, G., SERNA-GOMEZ, H. M., ALVAREZ-GIRALDO, C. M., & NARANJO-HERRERA, C. G. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista espacios*, 40(03).

Horna, A. L. V., Núñez, M. E. D. L. C., Tantapoma, M. E. V., & Jave, A. C. L. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉND0*, 24(3), 147-153.

Huamán Aguirre, C. L., & Villanueva Haro, M. M. (2021). El reconocimiento laboral y compromiso organizacional en una empresa de servicios de outsourcing Lima, 2021.

Illán, J. F. R. (2021). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones de la U.

Losada Crespo, Beatriz, & Briz Clariget, María José. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho (Universidad Católica Dámaso A. Larrañaga, Facultad de Derecho)*, (29), e3694. Epub 01 de junio de 2024. <https://doi.org/10.22235/rd29.3694>

Luzuriaga, S. A. J., & Hinostroz, C. A. N. (2018). Liderazgo en las empresas y su importancia. *Espíritu Emprendedor TES*, 2(4), 1-12.

Miranda Torres, A. J. (2021). Satisfacción laboral en trabajadores de una empresa operadora en Lima durante la pandemia.

Moreira, J. C. R. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 41-54.

Ramírez, K. (2018). LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES. Bogotá: Universidad Militar nueva Granada .

Hernandez Isuiza, P. (2023). Influencia de las relaciones interpersonales en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Hydra Internacional-Lima, 2022.

Parada, E; Soto, M; González, D; (2016, EL BALANCE VIDA-TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES DE DIFERENTES PAÍSES DEL MUNDO; Epistemus, 1; 90-94

Perez Alvarez, D. I. (2022). Compensación emocional y retención del talento en los colaboradores en una empresa de comida rápida de Lima-2021.

Salazar, E. F., Chuchon Allcca, A. G., & Vilchez Rodriguez, A. Y. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca-2022.

Suárez Lezama, K. A. (2024). Relaciones interpersonales y clima laboral de los trabajadores en la empresa de Transportes y Servicios Generales Joselito SAC, Trujillo, 2023.

Tacunga, R. S. B. (2021). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas empresas privadas en la provincia de Manabí-Ecuador (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

Valdivia, A. V. (2022). Sistema de compensación y retención del talento humano en la agencia 528 de Mibanco, Huánuco–2020.

Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.

Crilly, F. T. (2019). Un análisis del escándalo de emisiones de Volkswagen.

El Tiempo (2024) Estos son los 5 retos que tiene la industria gastronómica en Colombia este 2024 <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/estos-son-los-5-retos-que-tiene-la-industria-gastronomica-en-colombia-este-2024-851128>

Karen M. Barbera (2014) El Manual de Oxford de Clima y Cultura Organizacional [Manual de Oxford de Clima y Cultura Organizacional | Académico de Oxford](#)

RPM. (2024). Alerta en la gastronomía: Cómo el clima laboral tóxico está cerrando restaurantes. Recuperado de [Alerta en la Gastronomía 2024: Cómo el Clima Laboral Tóxico está Cerrando Restaurantes - Consultora RPM](#)