

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA JV MAQUILAS Y
SERVICIOS S.A.S. PARA EL AÑO 2024**

Autor:

ANDRÉS FERNANDO MUÑOZ CALDERÓN



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI – VALLE DEL CAUCA
2025**

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA JV MAQUILAS Y
SERVICIOS S.A.S. PARA EL AÑO 2024**

Autor:
ANDRÉS FERNANDO MUÑOZ CALDERÓN



Trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial para optar por el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director:
CRISTHIAN ANDRÉS BELTRÁN ZÚÑIGA

Magister en Salud ocupacional
Contador público

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI – VALLE DEL CAUCA
2025

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado
Cali, Valle del Cauca 2025

DEDICATORIA

A Dios por haberme brindado la sabiduría, fortaleza y paciencia para lograr culminar esta investigación.

A mis padres por su constancia en brindarme su soporte en su todo momento.

A mis hermanos, sobrinos y pareja por brindarme la motivación, inspiración y esperanza para continuar, avanzar y seguir esforzándome.

A mi director de Trabajo de Grado por sus sabias recomendaciones y guía hacia un buen trabajo.

A mi jefe inmediato de prácticas, contadora Mayra Bedoya por su apoyo constante, recomendaciones, confianza y determinación con la que me motiva a esforzarme cada día mas en mi carrera profesional.

A todos los colaboradores de esta gran compañía que de una u otra forma ayudaron a el desarrollo y conformación del trabajo de grado y que son el motor de la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN.....	12
2.	INTRODUCCIÓN.....	14
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
3.1.	ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
3.1.1.	Antecedentes del problema.....	16
3.1.2.	Formulación del problema.....	19
3.1.3.	Pregunta de investigación.....	19
3.1.4.	Sistematización del problema.....	19
3.2.	OBJETIVOS.....	19
3.2.1.	Objetivo general.....	19
3.2.2.	Objetivos específicos.....	20
3.3.	JUSTIFICACIÓN.....	20
4.	MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.1.	MARCO CONCEPTUAL.....	21
4.1.1.	Empresa u organización.....	21
4.1.2.	Servicio.....	21
4.1.3.	Clima organizacional.....	21
4.1.4.	Modelos de análisis del clima organizacional.....	21
4.1.5.	Cambio Organizacional.....	25
4.1.6.	Comportamiento organizacional.....	26
4.1.7.	Percepción.....	27
4.1.8.	Motivación.....	27
4.1.8.1.	Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	28

4.1.8.2.	Teoría de los dos factores de Herzberg.....	29
4.1.9.	Cognición.....	31
4.1.9.1.	Teoría de campo de Lewin.....	31
4.1.9.2.	Teoría de la disonancia cognitiva.....	31
4.1.10.	Cultura organizacional.....	31
4.2.	MARCO CONTEXTUAL.....	33
4.2.1.	Historia de la empresa.....	33
4.2.2.	Descripción y localización de la empresa.....	34
4.2.3.	Linderos y límites de la empresa.....	34
4.2.4.	Condiciones ambientales.....	35
4.2.5.	Área total y distribución de la empresa.....	35
4.2.6.	Misión.....	36
4.2.7.	Visión.....	36
4.2.8.	Propuesta de Valor.....	36
4.2.9.	Clientes.....	37
4.2.10.	Identificación del sector.....	38
4.2.10.1.	Sector de outsourcing industrial y/o maquila.....	38
4.2.11.	Competencia del mercado e intensidad de la rivalidad.....	39
4.2.11.1.	Número de competidores.....	39
4.2.11.2.	Crecimiento del sector.....	40
4.2.12.	Diagnóstico del ambiente externo e interno.....	41
4.3.	MARCO LEGAL.....	46
5.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	48
5.1.	Método.....	48

5.2.	Tipo de estudio.	48
5.3.	Técnicas y fuentes de recolección de información.	49
5.3.1.	Fuentes primarias.	49
5.3.1.1.	Encuesta.	49
5.3.1.2.	Observación.	49
5.3.2.	Fuentes secundarias.	49
5.4.	Procesamiento de la información.	49
6.	CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN LABORAL. 50	
7.	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES Y/O DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	54
8.	PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	101
9.	CONCLUSIONES.	116
10.	RECOMENDACIONES.	118
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	120

Lista de Ilustraciones.

<i>ILUSTRACIÓN 1. OPCIONES DE CAMBIO</i>	<i>26</i>
<i>ILUSTRACIÓN 2. ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD.....</i>	<i>28</i>
<i>ILUSTRACIÓN 3. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW</i>	<i>29</i>
<i>ILUSTRACIÓN 4. COMPARACIÓN TEORÍA DE HERZBERG Y DE MASLOW</i>	<i>30</i>
<i>ILUSTRACIÓN 5. ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>33</i>
<i>ILUSTRACIÓN 6. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE JV MAQUILAS Y SERVICIOS.</i>	<i>34</i>
<i>ILUSTRACIÓN 7. PLANO INSTALACIONES JV MAQUILAS Y SERVICIOS PISO 1.....</i>	<i>35</i>
<i>ILUSTRACIÓN 8. PLANO INSTALACIONES JV MAQUILAS Y SERVICIOS PISO 2.....</i>	<i>36</i>
<i>ILUSTRACIÓN 9. DATOS PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS COMPETIDORES DEL SECTOR</i>	<i>39</i>
<i>ILUSTRACIÓN 10. MARGEN NETO COMPETIDORES DEL SECTOR EN COLOMBIA</i>	<i>40</i>
<i>ILUSTRACIÓN 11. EDAD DEL PERSONAL.....</i>	<i>50</i>
<i>ILUSTRACIÓN 12. GÉNERO</i>	<i>51</i>
<i>ILUSTRACIÓN 13. ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN.....</i>	<i>52</i>
<i>ILUSTRACIÓN 14. NIVEL EDUCATIVO.....</i>	<i>53</i>
<i>ILUSTRACIÓN 15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</i>	<i>54</i>
<i>ILUSTRACIÓN 16. CAUSAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>55</i>
<i>ILUSTRACIÓN 17 PLAN ESTRATÉGICO.</i>	<i>56</i>
<i>ILUSTRACIÓN 18. CAUSAS PLAN ESTRATÉGICO.....</i>	<i>57</i>
<i>ILUSTRACIÓN 19. NORMAS.....</i>	<i>58</i>
<i>ILUSTRACIÓN 20. CAUSAS NORMAS</i>	<i>58</i>
<i>ILUSTRACIÓN 21. INFRAESTRUCTURA</i>	<i>59</i>
<i>ILUSTRACIÓN 22. CAUSAS INFRAESTRUCTURA</i>	<i>60</i>
<i>ILUSTRACIÓN 23. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....</i>	<i>61</i>
<i>ILUSTRACIÓN 24. CAUSAS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....</i>	<i>62</i>
<i>ILUSTRACIÓN 25. RELACIONES INTERPERSONALES</i>	<i>63</i>
<i>ILUSTRACIÓN 26. CAUSAS RELACIONES INTERPERSONALES.</i>	<i>64</i>

<i>ILUSTRACIÓN 27. TRABAJO EN EQUIPO.....</i>	<i>65</i>
<i>ILUSTRACIÓN 28. CAUSAS TRABAJO EN EQUIPO.</i>	<i>66</i>
<i>ILUSTRACIÓN 29. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....</i>	<i>67</i>
<i>ILUSTRACIÓN 30, CAUSAS SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....</i>	<i>68</i>
<i>ILUSTRACIÓN 31. GRUPOS INFORMALES.</i>	<i>69</i>
<i>ILUSTRACIÓN 32. CAUSAS GRUPOS INFORMALES</i>	<i>70</i>
<i>ILUSTRACIÓN 33. COOPERACIÓN.</i>	<i>71</i>
<i>ILUSTRACIÓN 34. CAUSAS COOPERACIÓN.....</i>	<i>71</i>
<i>ILUSTRACIÓN 35. TOMA DE DECISIONES.</i>	<i>72</i>
<i>ILUSTRACIÓN 36. CAUSAS TOMA DE DECISIONES.</i>	<i>73</i>
<i>ILUSTRACIÓN 37. COMUNICACIÓN.</i>	<i>74</i>
<i>ILUSTRACIÓN 38. CAUSAS COMUNICACIÓN.</i>	<i>75</i>
<i>ILUSTRACIÓN 39. RETROALIMENTACIÓN.</i>	<i>76</i>
<i>ILUSTRACIÓN 40. CAUSAS RETROALIMENTACIÓN.....</i>	<i>76</i>
<i>ILUSTRACIÓN 41. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.</i>	<i>77</i>
<i>ILUSTRACIÓN 42. CAUSAS DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.</i>	<i>78</i>
<i>ILUSTRACIÓN 43. RECONOCIMIENTO.</i>	<i>79</i>
<i>ILUSTRACIÓN 44. CAUSAS RECONOCIMIENTO.</i>	<i>80</i>
<i>ILUSTRACIÓN 45. BALANCE VIDA-TRABAJO.</i>	<i>81</i>
<i>ILUSTRACIÓN 46. CAUSAS BALANCE VIDA-TRABAJO.</i>	<i>82</i>
<i>ILUSTRACIÓN 47. TRABAJO GRATIFICANTE.</i>	<i>83</i>
<i>ILUSTRACIÓN 48. CAUSAS TRABAJO GRATIFICANTE</i>	<i>83</i>
<i>ILUSTRACIÓN 49. ESTABILIDAD LABORAL.</i>	<i>84</i>
<i>ILUSTRACIÓN 50. CAUSAS ESTABILIDAD LABORAL.....</i>	<i>85</i>
<i>ILUSTRACIÓN 51. MOTIVACIÓN.</i>	<i>86</i>
<i>ILUSTRACIÓN 52. CAUSAS MOTIVACIÓN.....</i>	<i>87</i>
<i>ILUSTRACIÓN 53. IDENTIDAD.</i>	<i>88</i>

<i>ILUSTRACIÓN 54. CAUSAS IDENTIDAD.</i>	<i>88</i>
<i>ILUSTRACIÓN 55. ÉTICA.....</i>	<i>89</i>
<i>ILUSTRACIÓN 56. CAUSAS ÉTICA.</i>	<i>90</i>
<i>ILUSTRACIÓN 57. LIDERAZGO.</i>	<i>91</i>
<i>ILUSTRACIÓN 58. CAUSAS LIDERAZGO.</i>	<i>92</i>
<i>ILUSTRACIÓN 59. COMPENSACIÓN.</i>	<i>93</i>
<i>ILUSTRACIÓN 60. CAUSAS COMPENSACIÓN.</i>	<i>93</i>
<i>ILUSTRACIÓN 61. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL.</i>	<i>94</i>
<i>ILUSTRACIÓN 62. CAUSAS HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL.</i>	<i>95</i>

Lista de Tablas.

<i>TABLA 1. ANTECEDENTES: CONCEPTO.</i>	17
<i>TABLA 2. MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.</i>	22
<i>TABLA 3. LISTADO DE CLIENTES.</i>	37
<i>TABLA 4. ANÁLISIS DOFA</i>	42
<i>TABLA 5. ESTRATEGIAS DOFA</i>	44
<i>TABLA 6. DIMENSIONES PROMEDIOS ARITMÉTICOS Y CLASIFICACIÓN.</i>	96
<i>TABLA 7. PLAN DE ACCIÓN MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.</i>	101

1. RESUMEN.

En base a las condiciones del entorno empresarial y las demandas que este ha venido teniendo en relación con su comportamiento, la medición y diagnóstico del clima organizacional se propone como una herramienta fundamental por medio del cual se desarrollan iniciativas que les permiten mejorar constantemente y aclimatar sus condiciones.

El presente trabajo indaga sobre la percepción del clima organizacional en la empresa JV Maquilas y servicios S.A.S., específicamente ubicada en la ciudad de Cali, la cual arroja resultados estadísticos relacionados a la situación interna de algunas dimensiones asociadas al clima laboral que mediante la herramienta estadística del software SPSS se analizarán y se determinarán correlaciones asociadas a la situación de las variables del clima interno, con otros aspectos como el entorno externo y la macro estructura empresarial asociada a la organización.

Se realizará un trabajo de campo en un universo poblacional de 25 empleados, de los cuales en su mayoría pertenecen a la parte operativa, siendo menos del 5% relacionados a la parte administrativa o de liderazgo. El objetivo del trabajo en cuestión se enfocaría en no desarrollar muestreo priorizando la aplicación a toda la población las herramientas utilizadas para el diagnóstico del clima organizacional con el objetivo de disminuir estadísticamente cualquier variación en los verdaderos resultados que nos servirán para el análisis y estructuración de acciones verdaderamente aplicadas a toda la organización en estudio.

Palabras clave: *Clima organizacional; Percepción; Factores y dimensiones organizacionales; Comportamiento organizacional; Entorno; Diagnóstico; Motivación; Cambio organizacional; Cultura organizacional.*

Abstract.

Based on the conditions of the business environment and the demands that it has been having in relation to its behavior, the measurement and diagnosis of the organizational climate is proposed as a fundamental tool through which initiatives are developed that allow them to constantly improve and acclimatize their conditions.

This paper investigates the perception of the organizational climate in the company JV Maquilas y servicios S.A.S., specifically located in the city of Cali, which yields statistical results related to the internal situation of some dimensions associated with the work environment that through the statistical tool of the SPSS software will be analyzed and correlations associated with the situation of the variables of the internal climate will be analyzed. with other aspects such as the external environment and the macro business structure associated with the organization.

Fieldwork will be carried out in a population of 25 employees, most of whom belong to the operational part, with less than 5% related to the administrative or leadership part. The objective of the work in question would focus on not developing sampling, prioritizing the application to the entire population of the tools used for the diagnosis of the organizational climate, with the aim of statistically reducing any variation in the true results that will serve us for the analysis and structuring of actions truly applied to the entire organization under study.

Keywords: Organizational climate; Perception; Organizational factors and dimensions; Organizational behavior; Environment; Diagnosis; Motivation; Organizational change; Organizational culture.

2. INTRODUCCIÓN.

Para las organizaciones modernas el factor talento humano se visualiza como uno de los principales aspectos que con el paso del tiempo se ha convertido en imprescindible a la hora de tomar decisiones respecto a la gestión administrativa de una empresa, es debido a esto por lo que factores como el clima organizacional que impactan directamente este importante componente de las organizaciones se traduce como un punto crítico al cual se debe poner gran atención, llevando a cabo acciones en el campo, y, sobre todo poniendo a la organización como su principal incentivador y motivante.

Para un estudio concreto del clima organizacional es importante tener en cuenta aspectos organizacionales importantes para el funcionamiento adecuado de las empresas, tal como lo menciona García (2009)¹ los aspectos estructurales, las relaciones interpersonales y el ambiente físico son los elementos constitutivos primordiales en una organización, por medio del diagnóstico del clima organizacional es posible evaluar y apreciar la relación de estos aspectos con las percepciones de los empleados por los mismos, ya que, de una u otra forma estos afectan su comportamiento de manera positiva o negativa, incentivando o no la productividad y motivación en el trabajo.

Con la intención de desarrollar un estudio objetivo de clima organizacional es importante mencionar el hecho de que las relaciones entre individuo, grupos de trabajo y empresa no están solamente ligadas al estudio de estos entes entre sí, de acuerdo con Chiavenato (2000)² “para el estudio en el área de recursos humanos, las organizaciones, los grupos y las personas se deben considerar sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes”, motivo por el cual el estudio de clima aplicado no se debe sesgar simplemente al reconocimiento de estos tres actores como entes cerrados que interactúan solamente entre sí, sino, también se debe tener en cuenta sus acciones e interacciones con el ambiente que los rodea, escenario que como sabemos al tiempo es dinámico y cambiante, concluyendo en el grado de complejidad con la que se debe tratar el mismo trabajo en cuestión para acercarnos lo más objetivo a nuestros propósitos planteados.

Es por esto que se realizará un diagnóstico sobre clima organizacional, partiendo de la necesidad de, inicialmente, conocer la percepción de los empleados de la organización, siendo éste un factor importante en la administración, y teniendo en cuenta que el desempeño de los colaboradores se puede ver afectado por muchos factores presentes en las labores diarias, se pretende indagar como se encuentra la empresa desde el punto de vista interno, para por consiguiente, analizar la empresa y sus colaboradores, comparando y acercándonos más objetivamente a un diagnóstico de diferentes variables y dimensiones que conforman el clima organizacional y para los cuales podemos llevar a cabo propuestas de mejora interna,

¹ García, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, Pag 59

² Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. *Mc Graw Hill. Impreso en Colombia*. Pag 3

proceso de cambio y perfilación de oportunidades de la empresa en cuestión alineadas con su sistema y subsistemas internos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

3.1. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

3.1.1. Antecedentes del problema.

El clima organizacional como concepto ha evolucionado con el paso del tiempo y se ha venido configurando en consecuencia al entorno cambiante de las organizaciones y sus demandas, al estudiar el clima organizacional podemos darnos cuenta de que no existe una verdad teórica absoluta en relación con su concepto, pues, existen diferentes puntos de vista y perspectivas para visualizar su esencia y objetivos para con las organizaciones.

Es importante mencionar un concepto relacionado al comportamiento organizacional que se encuentra directamente anexo al concepto de clima, con el tiempo nociones de clima y cultura organizacional se han asociado, autores como Robbins (1999)³ y Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996)⁴ realiza la similitud del clima y la cultura como la personalidad y el carácter respectivo de las organizaciones, así como Ouchi (1992)⁵, quien explica el clima como un componente que junto a la tradición constituyen la cultura, siendo asociados estos conceptos por Zapata (2000)⁶ como partes dependientes entre sí que en conjunto aportan al desarrollo organizacional. Es por esto por lo que en esencia el concepto de clima se encuentra estrechamente asociado con la columna de la organización y es debido a esta última y los cambios en su comportamiento por la que se transforma y en la que se origina la necesidad de diagnosticarla y analizarla en un momento temporal y espacial específico con el objetivo de llevar a cabo los cambios pertinentes y coherentes con la situación de estos conceptos.

En relación con el concepto propio de clima organizacional existe una amplia gama de estudios e investigaciones relacionados con el tema, en la siguiente tabla se sintetizan algunas de estas definiciones por autores locales y extranjeros cronológicamente ordenados con el objetivo de comparar su visión y misión en los diferentes contextos espaciales y temporales:

³ Robbins, S., (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hall.

⁴ Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill.

⁵ Ouchi, W. (1992). Teoría Z. Bogotá, Editorial Norma.

⁶ Zapata D., A. (2000). Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali, Universidad del Valle.

Tabla 1. Antecedentes: concepto.

ANTECEDENTES CONCEPTUALES		
Autor y año	Título de la investigación	Definición / Concepto
Litwin y Stringer (1968)	Teoría del clima organizacional	<i>“las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización”.</i> <i>“El clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales relacionados a actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.</i> (García, 2009).
S. Robbins (1999) ⁷	Comportamiento Organizacional.	De acuerdo con Robbins la cultura organizacional en pocas palabras incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, mientras que el clima organizacional esta aferrado a la satisfacción laboral, que a su vez está determinada por los factores que conforman esta individualmente en el caso de cada trabajador (Trabajo desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, compañerismo, compatibilidad trabajador-cargo).
Alexis Goncalves (2000) ⁸	Fundamentos del clima organizacional.	El clima organizacional <i>“se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, así como con factores y estructuras del sistema organizacional los cuales generan percepciones que dan lugar a un clima resultante que induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la</i>

⁷ Robbins, S., (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hall.

⁸ Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

		<i>organización y en el clima mismo de la organización, completando un circuito”.</i>
Idalberto Chiavenato (2000) ⁹	Administración de recursos humanos.	Chiavenato anota que <i>“El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes.”.</i> El término se refiere específicamente a <i>“las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes”.</i> Una reflexión interesante se sintetiza en la afirmación de que <i>“el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero”.</i> <i>“El concepto de motivación (Nivel individual) conduce al de motivación (Clima organizacional)”</i> Chiavenato (2000).
Mónica García Solarte (2009) ¹⁰	<i>Los factores y estructuras del sistema organizacional. Cuadernos de Administración, 43-61.</i>	La autora define clima organizacional como <i>“la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre personas y el ambiente físico (Infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por lo tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”.</i>

Fuente: *Elaboración propia*

Los antecedentes relacionados a la concepción del factor clima organizacional en las organizaciones y su relación con otros conceptos importantes en el estudio del comportamiento organizacional deja ver en claro la importancia de la incidencia del clima en las organizaciones y de tomar medidas respecto a la gestión de este mediante estrategias e intervenciones enfocadas en la evaluación y diagnóstico del clima organizacional en la empresa, en donde mediante la planificación estratégica se pueden llevar a cabo cambios en el entorno interno, gestión de programas y proyectos motivacionales, entre otras decisiones respectivas.

⁹ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. *Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.*

¹⁰ García, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.

3.1.2. Formulación del problema.

Debido a que JV Maquilas y servicios S.A.S. y en general, las empresas en la actualidad se encuentran inmersas en un escenario competitivo y globalizado se hace indispensable agregar valor a su objeto social estratégicamente. Con esto, la administración de personal tiene una oportunidad de colaborar a este objetivo mediante el incentivo del compromiso y la eficiencia a el factor más importante de cualquier empresa, sus colaboradores, así mismo, con el objetivo de lograr el tan anhelado bienestar y desempeño laboral que derivaría directamente en la satisfacción de la pieza clave para el sostenimiento de la empresa, el cliente y, por consiguiente, la conformidad de este con la empresa.

La dinámica organizacional es un componente que las empresas de hoy en día deben fortalecer, es aquí donde la medición y el diagnóstico del clima presenta una gran oportunidad, para mejorar su posición, corregir aspectos que a simple vista no se perciben, y, sobre todo, conocer aún más su organización, su contexto real, ya que, en la actualidad temporal, en el caso de JV Maquilas y servicios S.A.S. no se tiene un conocimiento específico y profundo del mismo, y, por consiguiente, llevando a cabo este y con sus resultados, la empresa se permitirá tomar decisiones respecto a estrategias y acciones que se puedan llevar a cabo con el objetivo de mejorar las condiciones específicas de los puntos relacionados como oportunidad de mejora y, así, mantener una constante autoevaluación de los mismo planes de acción tomados.

3.1.3. Pregunta de investigación.

¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la empresa JV Maquilas y Servicios S.A.S. en la ciudad de Cali durante el segundo semestre del 2024?

3.1.4. Sistematización del problema.

- ¿Cómo desarrollar una caracterización sociodemográfica de la población laboral de JV Maquilas y Servicios S.A.S.?
- ¿Qué variables y/o dimensiones se deben analizar con respecto al clima organizacional de la empresa JV Maquilas y servicios S.A.S.?
- ¿Qué acciones estratégicas pueden ser implementadas para el fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional de los colaboradores en la empresa JV Maquilas y servicios S.A.S.?

3.2. OBJETIVOS.

3.2.1. Objetivo general.

Determinar la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la empresa JV Maquilas y Servicios S.A.S. en la ciudad de Cali durante el segundo semestre del 2024.

3.2.2. Objetivos específicos.

- Realizar una caracterización sociodemográfica de la población laboral de JV Maquilas y servicios S.A.S.
- Analizar las variables y/o dimensiones que impactan el clima organizacional de la empresa JV Maquilas y servicios S.A.S.
- Proponer un plan de acción que permita el fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional para los colaboradores de la empresa JV Maquilas y servicios S.A.S.

3.3. JUSTIFICACIÓN

El factor productivo en las organizaciones es un componente importante de estas por medio del cual se construye competitividad y se fomenta el desarrollo, el clima organizacional en su esencia, impacta directamente en la productividad de las empresas e incide de manera individual y grupal sobre el comportamiento de los trabajadores y las organizaciones respectivamente y, por consiguiente, en sus resultados. Es para las empresas un factor determinante de éxito el correcto y efectivo diagnóstico de su situación actual relacionado al clima organizacional, tal y como lo plantea Werther y Davis (1995) en primer lugar, el clima organizacional se debe tener en cuenta para mejorar la productividad a largo plazo y es absolutamente necesario para mejorar la calidad de este de manera constante siendo el factor objetivo del mismo proceso la estimulación psicológica de los colaboradores en su trabajo y su motivación general.

El presente estudio es significativo principalmente para la administración del talento humano ya que se tiene en cuenta al individuo, sus lazos y afinidades afectivas, la dinámica grupal e intergrupal, entre otros, así como también tiene en cuenta factores tanto internos como externos que pueden influir en el comportamiento y desarrollo de actividades cotidianas dentro de la empresa.

El diagnóstico estructurado del clima en la empresa JV Maquilas y servicios S.A.S., es una propuesta que es necesaria ya que no se ha tenido en cuenta hasta el momento y permitirá evidenciar de manera clara y específica las variables internas y externas, así como también las dimensiones que afectan el buen o mal desempeño de los trabajadores en la actualidad temporal, esto con el objetivo de desarrollar un plan de mejoramiento y fortalecimiento a largo plazo de los factores evidenciados en el estudio, así como también contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y su bienestar, siendo este una obligación de acuerdo con la resolución número 2646 de 2008¹¹ (en la cual obligan a las empresas a identificar, medir y monitorear permanentemente los factores de riesgo psicosocial en el trabajo), pero también siendo una elección estratégica por parte de la organización, en pro de su razón de ser y sus valores corporativos.

¹¹ Ministerio de la protección social. (2008). Resolución No. 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social. *APC Colombia*

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONCEPTUAL.

4.1.1. Empresa u organización.

De acuerdo con García y Casanueva (2004) *“La empresa es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos ORGN y la consecución de unos objetivos determinados”*.¹²

Según Chiavenato (2000) *“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización”*.¹³

4.1.2. Servicio.

Para Kotler (2013) un servicio es *“Cualquier actividad beneficio o satisfacción que en una parte puede ofrecer a otra a la venta, es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de algo, es decir, todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que produce un aumento en la satisfacción”*¹⁴. Kotler también describe la asociación de conceptos como servicios y productos afirmando que *“Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones”*.

4.1.3. Clima organizacional.

A nivel nacional el autor Méndez (citado por García, 2009) ha venido trabajando el tema de clima organizacional y el instrumento para su medición dándole la definición como *“El ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional”*¹⁵.

4.1.4. Modelos de análisis del clima organizacional

Los modelos de clima organizacional hacen referencia a las formas para analizar el clima organizacional, para dicha medición el factor multidimensional es determinante ya que este permite que se engloben percepciones de aspectos estructurales de la organización, procesos

¹² García, J. y Casanueva, C., (2004). Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

¹³ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 6.

¹⁴ Kotler, P. y Armstrong, G., (2013). Fundamentos de marketing. Decimo primera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, Área: Administración y economía

¹⁵ Méndez, C., (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.

psicológicos del individuo y dinámicas sociales. A través del tiempo diferentes investigadores han planteado múltiples modelos para medir la percepción de las dimensiones con diferentes connotaciones en el ambiente de las organizaciones.

A continuación, se menciona una recopilación de 3 autores que se identificaron y analizaron como apropiados para el análisis de clima organizacional en la empresa JV AMQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.

Tabla 2. Modelos de clima organizacional.

García & Zapata (2008)		Méndez (2006)	Sudarsky (1977)
1. Estructura Organizacional	2. Plan Estratégico	1. Objetivos	1. Conformidad
3. Identidad		2. Cooperación	2. Responsabilidad
4. Ética	5. Normas	3. Liderazgo	3. Normas
7. Procesos y Procedimientos en jefe inmediato	6. Infraestructura	4. Toma de decisiones	4. Recompensas
9. Relaciones interpersonales	8. Liderazgo	5. Relaciones interpersonales	5. Claridad Institucional
10. Trabajo en equipo	11. Solución de Conflictos	6. Motivación	6. Espíritu de grupo
12. Grupos informales	13. Cooperación	7. Control de comportamiento	7. Seguridad
14. Toma de decisiones	15. Comunicación	8. Control de la calidad, actitudes y creencias	8. Salario
16. Retroalimentación	17. Compensación	9. Control de satisfacción e información	
18. Higiene y salud ocupacional			
19. Desarrollo personal y profesional	20. Reconocimiento		
21. Balance Vida trabajo	22. Trabajo gratificante		
23. Estabilidad laboral	24. Motivación		

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados

Se encuentran una gran cantidad de instrumentos de clima organizacional, pero en el presente se definirán 3 de los métodos más utilizados para el diseño de este y al final se indicará cual se desarrollará para el plan de acción. La técnica que se utilizará es cuantitativa es decir que se obtendrá la información a través de cuestionarios diseñados para esto. Es importante saber que se va a medir o qué se necesita medir, por tanto, es importante tener en cuenta la calidad del cuestionario, según García, “la calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización.” (García, 2009)

¹⁶.

¹⁶ García, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 51.

Modelo de medición de John Sudarsky (Test de clima organizacional - TECLA).

John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, en Colombia desarrolla un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control que ayuda a realizar un diagnóstico del clima organizacional partiendo desde la pregunta “¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización?” a la cual se le otorga una respuesta desde información obtenida en la herramienta de medición, y de esa manera proyectar una forma de realizar las cosas dependiendo de necesidades y posiciones presentes, tanto económicas como de recursos humanos.

Toda la herramienta se sustenta en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Se tuvieron también en cuenta variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones de clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario), que se encuentran en concordancia con Sudarsky (1977), el cual plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer y a su vez adicionando los factores de seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano.

IMCOC

El profesor Carlos Méndez, empezó a diseñar en el año 1978 este instrumento que lleva como nombre IMCOC (Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas), diseñado y validado en el medio empresarial colombiano; está conformado por 45 preguntas las cuales se han diseñado con respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiera o se necesite obtener en cada una de ellas, esta información se procesa mediante un software IMCOC donde se obtienen salidas como porcentaje de respuestas positivas de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta y por variable.

La aplicación de este instrumento parte en gran parte de las relaciones humanas, es así como permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, las variables que se reflejan son: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión.

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

Finalmente, se estudia el instrumento de García y Zapata, un cuestionario que busca recolectar la información para el diagnóstico de clima organizacional, fue diseñado inicialmente con el objetivo de alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, por Hernán Álvarez Londoño (1993) pero que luego actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García (2008). Este cuestionario consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales ayudan a determinar el ambiente organizacional en la empresa descritos por García y Zapata (2008) de la siguiente manera:

- 1) **Estructura organizacional:** se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.
- 2) **Plan estratégico:** es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.
- 3) **Identidad:** es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y cómo lo hace.
- 4) **Ética:** se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.
- 5) **Normas:** normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.
- 6) **Infraestructura:** se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- 7) **Procesos y procedimientos:** se definen como las actividades que transforman los recursos en productos.
- 8) **Liderazgo en el jefe inmediato:** se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.
- 9) **Relaciones interpersonales:** se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos.
- 10) **Trabajo en equipo:** Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa.
- 11) **Solución de conflictos:** se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados.
- 12) **Grupos informales:** se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros.
- 13) **Cooperación:** se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido.
- 14) **Toma de decisiones:** Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este.
- 15) **Comunicación:** hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa.

- 16) **Retroalimentación:** se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.
- 17) **Compensación:** se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).
- 18) **Higiene y salud ocupacional:** se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.
- 19) **Desarrollo personal y profesional:** se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.
- 20) **Reconocimiento:** se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades.
- 21) **Balance vida – trabajo:** se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.
- 22) **Trabajo gratificante:** hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite.
- 23) **Estabilidad laboral:** laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.
- 24) **Motivación:** se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen.

Cada una de las dimensiones se dividen en tres ítems, primeramente, una evaluación cuantitativa del factor con una escala de cero a cinco, siendo el cero la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el cinco la manifestación ideal o deseable. Para el segundo ítem, se plantean opciones de respuesta que correspondan a las posibles causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable y, si se considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, se deben exponer estas en el espacio. Finalmente, se deben plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que el factor o dimensión en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable. Después de analizar e investigar las diferentes herramientas de medición de clima, se elige el modelo de García y Zapata como herramienta para medir el clima en la organización JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.

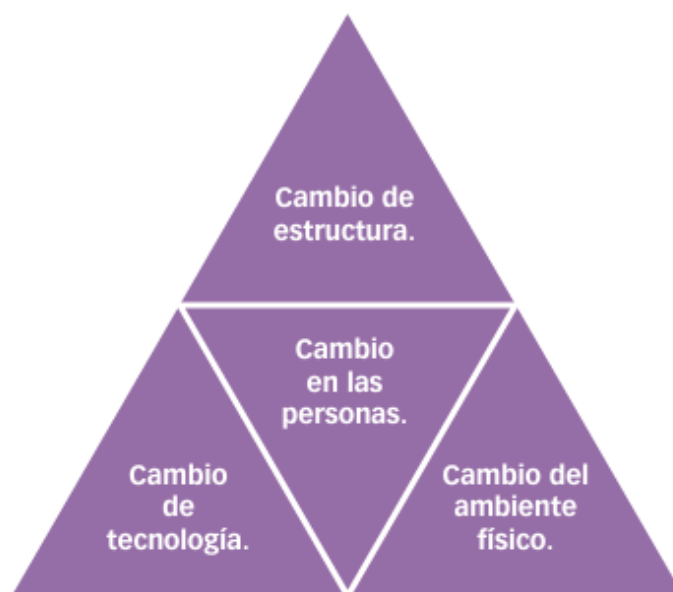
4.1.5. Cambio Organizacional.

De acuerdo con Hernández (2011) *“Podemos definir el cambio organizacional como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional”*¹⁷.

¹⁷ Hernández, J., (2011). Desarrollo Organizacional. Primera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011. Cambio organizacional. Cap 5. Pag 127

Chiavenato (2000) afirma que *“Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad, es decir, su capacidad para percibir y adaptarse a la variabilidad de los estímulos externos”*¹⁸. Esto se complementa con la propuesta de Robbins en 1996 (Citado por Hernández, 2011), el cual plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio y son estas mismas fuerzas las que también influyen directamente en el comportamiento organizacional y las cuales se deben gestionar desde la administración en pro de fomentar la adaptación:

Ilustración 1. Opciones de cambio



*Fuente: Hernández (2011)*¹⁹

4.1.6. Comportamiento organizacional.

De acuerdo con García (2009), *“el comportamiento organizacional puede ser interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones”*²⁰.

En complemento, Chiavenato (2000) afirma que *“la estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes del ambiente y los desafíos externos”*²¹, pero, también afirma que las personas no se comportan en relación con la realidad propia y exclusivamente, sino conforme perciben y sienten a esta misma, percepción la cual es

¹⁸ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 350.

¹⁹ Hernández, J., (2011). Desarrollo Organizacional. Primera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011. Cambio organizacional. Cap 5. Pag 139

²⁰ García, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, 51.

²¹ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 22-23.

apoyada en sus cogniciones de lo que sería su ambiente²², en complemento, es importante mencionar que para la construcción de la realidad en el trabajo existen los diferentes niveles organizacionales (*Institucional, intermedio y operacional*), los cuales se encuentran distribuidos estratégicamente en un sistema llamado “*Organización*”, el cual diariamente se ve impactado por el ambiente mismo, desde el nivel institucional hasta el operacional filtrándose las entradas a los diferentes niveles y es tarea de los mismos apropiarse o no los posibles impactos del ambiente, haciendo una disyuntiva poco común afirmando que “*el nivel operacional llega a ser el más cerrado en el sistema de organización, siendo sus entradas y salidas al ambiente externo menos impactantes o puras en consecuencia de las decisiones tomadas por los otros niveles*”, dejando en claro, aquí que el comportamiento organizacional en muchas ocasiones puede ser gestionado y, estratégicamente dirigido hacia lo que se perciba como adecuado y certero.

4.1.7. Percepción.

De acuerdo con Chiavenato (2000) “Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información”²³. Con esto podemos distinguir la complejidad de las personas y su comportamiento en su lugar de trabajo, esto basado en la interpretación que ellos tienen de su ambiente interno y externo asociándolo a su vida cotidiana e interrelacionándolo con el sistema social surgiendo así la percepción social, definida por Chiavenato citando a MASSARIC como “el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. Siendo este el medio por el cual las personas logran desarrollar las impresiones correctas por el otro”²⁴.

Para el estudio de la percepción, de acuerdo con Chiavenato se deben tener en cuenta tres elementos fundamentales, *el sujeto perceptor*, siendo la persona que “observa” y trata de comprender, *el sujeto percibido*, el cual es la persona que es “observada” o comprendida y *la situación*, definida como el conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de percepción. Estos conceptos son la base de la estructuración de los sucesos acontecidos en el proceso de interacción social en donde la percepción define la forma en cómo se configuran estos y el camino por el cual se guían las relaciones, comunicaciones y lazos entre individuos.

4.1.8. Motivación.

La motivación es uno de los aspectos internos de las personas que influyen en el comportamiento de estas y, con ello, las decisiones y acciones que realizan, pero, es también caracterizado por ser un factor complejo y difícil de comprender a simple vista. En concordancia con lo anterior Chiavenato (2000) menciona que, “*No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera*

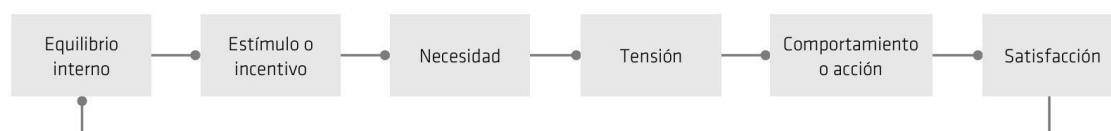
²² Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 40.

²³ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 52-53.

²⁴ Massarick, Fred Y Weschler, Irving R. (1971). “Empathy revisited: Process of understanding people”. Organizational Psychology: A book of readings. Pag 189-190

general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico”²⁵, con esto entendemos que la motivación es la razón de ser de nuestras acciones y de manera intrínseca esta presente en nuestro diario vivir y dirige nuestra conducta, por lo tanto, es importante comprender que estas razones conductuales resumidas en “motivadores” se dan por estímulos externos asociadas al ambiente y/o internos relacionados al pensamiento de la persona, esto respondiendo a lo mencionado por Chiavenato (2000), en donde afirma que la conducta individual es motivada por las ganas de alcanzar un fin, surgiendo los objetivos, los cuales continuamente se desprenden y fundamentan en los estímulos motivadores explicados con anterioridad, siendo este un ciclo motivacional que se puede detallar más afondo en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.



Fuente: Chiavenato (2000)²⁶

4.1.8.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Las teorías conocidas relacionadas a la motivación se enfocan en el estudio de las necesidades humanas, en este caso las teorías de las necesidades parten del supuesto de que los motivos del comportamiento del mismo individuo residen en el mismo individuo, siendo algunas de estas necesidades conscientes o no. En este caso, de acuerdo con Maslow (1943)²⁷, la teoría de la jerarquía de las necesidades pretende explicar la motivación de las personas basado en las necesidades humanas organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. Según Chiavenato (2000) “En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (primarias), mientras en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (secundarias)”²⁸, tal como se muestra en la Ilustración 3.

²⁵ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 41.

²⁶ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 43.

²⁷ Maslow, A. (1943) A theory of human motivation. Psychological review, Pag 370-390

²⁸ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 43.

Ilustración 3. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow



Fuente: Chiavenato (2000)²⁹

Para el estudio de la motivación y la satisfacción laboral la teoría de Maslow nos da varias herramientas para tener en cuenta, aclarándonos en primer lugar que una necesidad satisfecha no necesariamente es una motivación para la conducta, siendo solo las necesidades no satisfechas las que si configuran el comportamiento individual, como individuos nacemos con ciertas necesidades que cíclicamente se irán satisfaciendo, desarrollando así aprendizaje de nuevos patrones de necesidades que proporcionalmente escalan en la pirámide de la jerarquía consecutivamente, los niveles de necesidad más elevados solo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos y predominan sobre estas en el momento que aparecen, cabe mencionar que este proceso de alcance de nuevos niveles varía de acuerdo a las características de cada individuo y su condiciones basadas en su percepción respecto a el ciclo de motivación de cada necesidad primaria que debería ser más corta y secundaria las cuales requieren de más tiempo para satisfacerse, en conclusión esta es una teoría muy importante para el área de los recursos humanos y por consiguiente para el análisis del clima organizacional y las acciones a planear y posiblemente llevar a cabo en cuanto al mejoramiento de la situación del clima en la organización JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.

4.1.8.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.

Herzberg en su libro *Work and nature of Man*³⁰, menciona, que la motivación para trabajar depende de factores higiénicos y motivacionales, los primero refiriéndose a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, las motivaciones ambientales con las que las empresas usualmente pretenden motivar a los empleados, pero, que en realidad representan aspectos meramente preventivos lo que indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción o, de otra manera, a disminuir el equilibrio optimo en el ambiente, por otro lado, los factores motivacionales, de acuerdo con Chiavenato (2000)³¹ aluden al contenido del puesto, las

²⁹ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 43.

³⁰ Herzberg, F. (1966). Work and nature of man. The world Press.

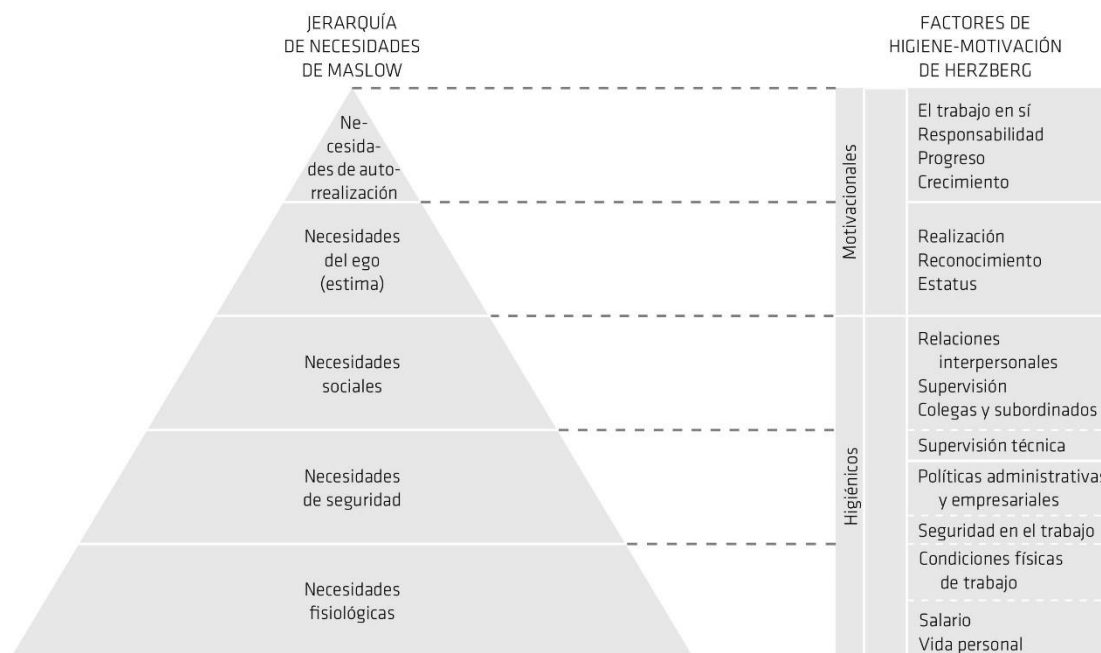
³¹ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 43.

tareas y las obligaciones relacionadas con este, los cuales si producen un efecto de motivación en el trabajo y, por consiguiente, un aumento en la productividad, esto sustentado en base a los factores de satisfacción en el trabajo resumidos en los desafíos y estímulos en el lugar de trabajo.

Por lo anterior podemos concluir que la motivación puede estimularse mediante el enriquecimiento de las diferentes tareas, ampliando objetivos de trabajo, responsabilidades y estableciendo nuevos retos.

La teoría de Maslow y la de Herzberg se diferencian principalmente en la perspectiva desde la cual analizan las fuentes de satisfacción y motivación en los individuos, por un lado, Maslow basa su teoría en el individuo y su introspectiva y, por otro lado, Herzberg³² basa su teoría en el análisis del ambiente externo del individuo. Son dos teorías que en conjunto se complementan de manera recíproca y que sirven de fundamento para el desarrollo de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.

Ilustración 4. Comparación teoría de Herzberg y de Maslow



Fuente: Chiavenato (2000)³³

³² Herzberg, F., Mausner B. y Snyderman (1959). The motivation to work. Nueva York, John Wiley

³³ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 46.

4.1.9. Cognición.

La cognición se asocia cotidianamente con la comprensión de la conducta de las personas, y, de acuerdo con Chiavenato (2000)³⁴ “La cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. Es el filtro a través del cual ve, siente y percibe el mundo. Así mismo, es lo que establece la creencia y la opinión respecto de sí mismo o del mundo exterior”,

4.1.9.1. Teoría de campo de Lewin.

La teoría de campo explica por qué cada individuo percibe e interpreta de manera diferente a un mismo objeto, situación o persona y asegura que la conducta humana depende de la situación, conformada por hechos y evento los cuales, a su vez, tienen la característica de estar inmersos en un campo dinámico de fuerzas generales que produce influencias y conforma el llamado campo psicológico personal, definido por Chiavenato (2000)³⁵ como “*El patrón organizado de las percepciones de cada individuo que determina su manera de ver o percibir los elementos de su ambiente*”, con ello deducimos que la percepción es positiva cuando los objetos, personas y situaciones prometen satisfacer las necesidades del individuo, y es negativo cuando, por el contrario, pueden provocar algún prejuicio o daño, generándose así tendencias a la atracción y aversión de situaciones, objetos y personas basadas en la cognición.

4.1.9.2. Teoría de la disonancia cognitiva.

De acuerdo con Festinger (1957)³⁶ “la disonancia cognitiva se basa en la premisa de cada individuo trabaja por obtener un estado de coherencia consigo mismo”, esto explicado mediante la percepción de las personas sobre su ambiente comparándolo con su opinión interior o personal, presentándose una *disonancia cognitiva* en el momento en el que lo que se piensa/hace y lo que el ambiente estipula que está bien son incongruentes entre sí pero sin embargo se ignore lo negativo del exterior dándole prioridad a lo que uno cree, contraponiéndose a la creación de una *consonancia cognitiva* en el momento en el cual la percepción del ambiente lleva a consecuencia cambios en sí mismo de manera coherente.

Estas teorías concluyen que la conducta se apoya en percepción más que en hechos objetivos y reales, la manera personal de interpretar la realidad regula el comportamiento de las personas, la cognición del individuo es el verdadero punto crítico mediante el cual el comportamiento de las personas es diferente o no.

4.1.10. Cultura organizacional.

La cultura organizacional comprende uno de los componentes más significativos a la hora de analizar y comprender los comportamientos en una organización, y, así tomar decisiones

³⁴ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 39.

³⁵ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 40.

³⁶ Festinger, L. (1957). A theory of cognitive Dissonance, Stanford University Press.

objetivas y fundamentadas desde el área de la gestión humana respecto a propuestas de mejora para esta, conocer la cultura organizacional es el primer paso para conocer a una organización, y, para conocerla más a fondo es necesario introducirse en esta, vivirla e interpretarla de manera objetiva.

Según Chiavenato (2000)³⁷ *“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en relación de los objetivos organizacionales”*, en la misma línea, Shein (1996)³⁸ argumenta que la cultura organizacional *“es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”*, esto demuestra la importancia de la cultura organizacional en las organizaciones, demostrando así que es el factor crítico mediante el cual integrantes antiguos configuran su manera de actuar y, por otro lado, colaboradores nuevos adquieren pensamientos y sentimientos que transforman su comportamiento en su nuevo lugar de trabajo.

Para el análisis de la cultura en una organización es importante tener en cuenta la forma mediante la cual nos introducimos a esta y, sobre todo, el punto de vista desde el cual la percibimos e identificamos, pues, esto puede distorsionar la verdadera realidad de la situación actual de la misma y, con esto, la toma de decisiones más o menos objetivas que tienen que ver con esta o se asocian de manera indirecta. Para esto, el análisis del iceberg y los estratos, graficado por Chiavenato (2000) nos demuestra los diferentes niveles hacia los que la cultura organizacional se hace más o menos arraigada, y con esto un cambio cultural más o menos complejo, aspecto importante a la hora de llevar a cabo acciones de cambio, y, con ello la planificación de estos.

³⁷ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 72.

³⁸ Schein, E. (1996). Organization culture and leadership, Jossey-Bass.

Ilustración 5. Estratos de la cultura organizacional



Tomado de Chiavenato (2000)³⁹ Adaptado de Hunt (1991)⁴⁰

4.2. MARCO CONTEXTUAL.

En el marco contextual del trabajo se describe la unidad de análisis de esta investigación, JV Maquilas y servicios S.A.S., se describen aspectos y elementos cualitativos y cuantitativos de dicha empresa, y el ambiente o medio en el que se desarrolla la investigación.

4.2.1. Historia de la empresa.

Desde el año 2011 Jorge Varón, iniciales de las cuales proviene el nombre de la empresa, decidió entrar en el mundo de los negocios con la empresa Maquiltec, la cual 3 años después fue liquidada y le dio nacimiento a JV Maquilas y Servicios. JV Maquilas y Servicios SAS es una Sociedad por Acciones Simplificada cuyo objeto principal es la prestación de servicios de envase y empaque, constituida legalmente por un documento privado registrado en la Notaria dieciséis de Cali, Valle del Cauca a los trece días (13) del mes de febrero del 2015, número de matrícula 919900. Varón con más de quince años de experiencia en liderar y participar en el crecimiento de empresas del sector manufacturero y de servicios, trabajando con grandes empresas como; Comestibles Aldor, Harinera del Valle, Lloreda grasas,

³⁹ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia, Pag 73.

⁴⁰ Hunt, J. (1991). Leadership: A new Synthesis. Sage. Pag 221

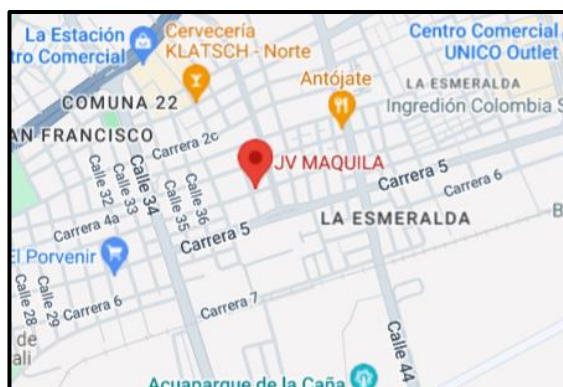
Tecnosur, Tecnoquímicas, Adhinter, Coldesivos, Aluminio Nacional, entre otros, se dio a conocer por su gestión, compromiso, esfuerzo y dedicación con la que se presta el servicio⁴¹.

4.2.2. Descripción y localización de la empresa.

La empresa se encuentra espacialmente ubicada al suroccidente de Colombia, entre la cordillera central y el océano Pacífico, el Valle del Cauca en donde se encuentra la ciudad capital de Santiago de Cali, (tercera más importante del país) en donde se encuentra ubicada, a su vez, JV Maquilas y Servicios S.A.S. Por su geografía y disposición estratégica esta región ha tenido desde siempre una importante participación en el desarrollo de la nación, y ha estado a la vanguardia en el ámbito educativo, deportivo y empresarial. Limita al norte con Chocó y Risaralda, al sur con Cauca, al oriente con Quindío y Tolima y al occidente con el océano Pacífico.

JV Maquilas y Servicios se encuentra ubicada exactamente en el barrio Las Delicias, en la Carrera 4b #38-07, la cual se ilustra en la siguiente imagen.

Ilustración 6. Ubicación geográfica de JV Maquilas y servicios.



Fuente: Google Maps

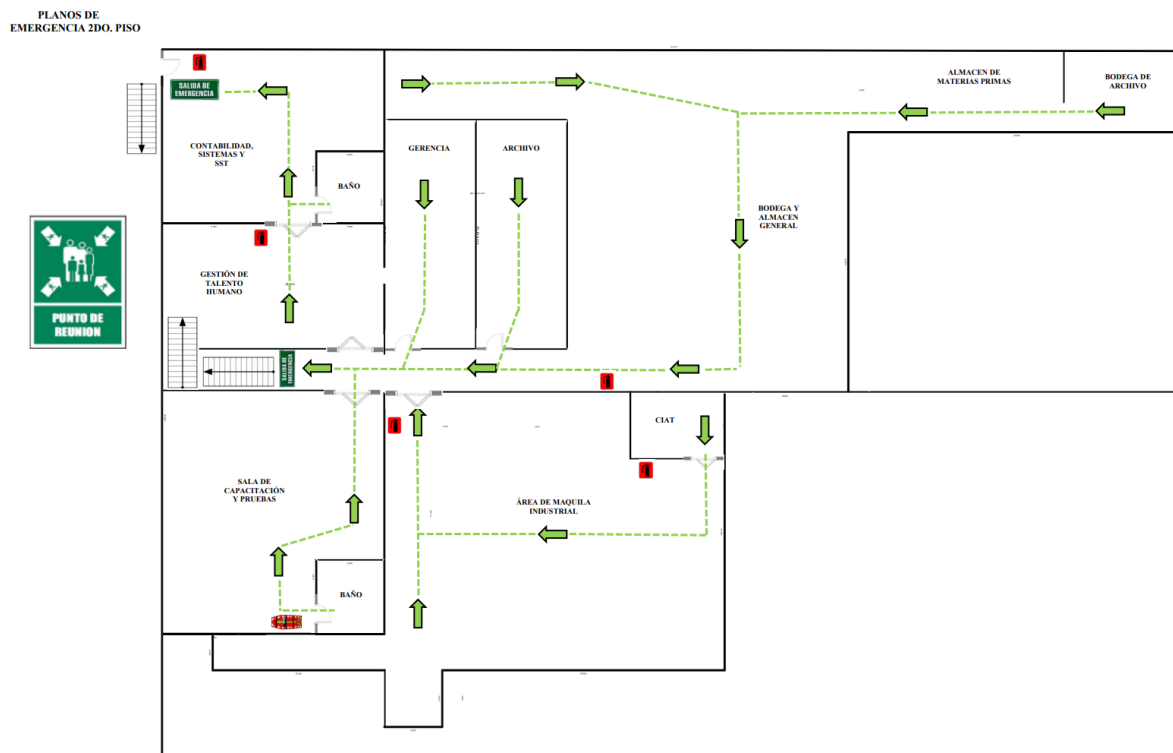
4.2.3. Linderos y límites de la empresa.

JV Maquilas y Servicios limita así:

- Por el norte con la Carrera 3 – Vía Centro Comercial Único.
- Por el sur con restaurante La cucharita – Vía autopista Sur Oriental.
- Por el oriente con el Centro de Recreación Las Delicias.
- Por el occidente con Centros de acopio y Distribución Coordinadora Mercantil.

⁴¹ Bedoya, M. y Rojas, C., (2020). Propuesta de aplicación de la metodología de costeo integral por actividades en la empresa JV maquilas y servicios S.A.S. *Universidad del Valle*. Pag 37-45

Ilustración 8. Plano Instalaciones JV Maquilas y servicios Piso 2.



JV Maquilas y Servicios cuenta con una bodega en la cual desarrolla todas sus operaciones, la cual tiene un área total de 221 metros cuadrados, y se utiliza en arrendamiento.

4.2.6. Misión.

JV Maquilas y Servicios es una empresa dedicada a la prestación de servicios de envase, empaque y personal en misión siendo oportunos, eficientes, con altos índices de calidad y compromiso, buscando la satisfacción del cliente y posicionarse en el mercado.

4.2.7. Visión.

En el año 2025 JV Maquilas y Servicios será líder en el sector de servicios de maquilas, con una calidad óptima garantizando sus procesos e incursionando en otros sectores, consolidándose como un líder en el mercado municipal, departamental y nacional.

4.2.8. Propuesta de Valor.

JV Maquilas y Servicios es fruto del emprendimiento de un hombre y su familia que con su experiencia de muchos años como trabajador dependiente en grandes empresas y/o

compañías del país, decidió incursionar en el sector de servicios buscando proponer a las organizaciones la tercerización de procesos no misionales para ellas, como el envasado y el empaque del producto terminado, logrando reducir sus costos de producción de manera significativa; de forma que pudieran centrar la atención en otros procesos misionales para generar más empleo y a su vez mas rentabilidad en sus operaciones.

4.2.9. Clientes.

JV Maquilas y Servicios cuenta con clientes de gran conocimiento a nivel local, departamental y nacional, estos se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 3. Listado de Clientes

ID	NOMBRE	RAZON SOCIAL	DIRECCION
1	ALIVAL CALOTO	ALIVAL ALIMENTOS DEL VALLE S.A	PARQUE INDUSTRIAL Y COMERCIAL DE CAUCA ET 2 LOTE 5
2	ALIVAL PEREIRA	ALIVAL ALIMENTOS DEL VALLE S.A	CR 8 BIS 37B 21 PEREIRA
3	BIOTEC	BIOTEC LABORATORIO S.A.S	CR 14A 35 13
4	CADU COSMETICS	CADU COSMETICS S.A.S	CL 59 D 2 31
5	CHACON QUIMICOS	C.A.C. QUIMICOS	CR 4 NORTE 40 N 47
6	COMESTIBLES ALDOR	COMESTIBLES ALDOR S.A.S	CL 15 29 69 ACOPI
7	COMESTIBLES ALDOR YUMBO	COMESTIBLES ALDOR S.A.S	CL 15 29 69 ACOPI
8	CONTINENTAL DE INGREDIENTES	CONTINENTAL DE INGREDIENTES S.A.S	CR 38 14-80
9	COSMETICS LM	COSMETICS LM INTERNATIONAL S.A.S	CR 62C 6 08 PISO 1
10	DOWCHET	HOTEL CATALINA PLAZA	CL 18 7 59
11	ESTELAR IMP	GRUPO ESTELAR IMPRESORES LTDA	CR 7 18 75
12	EURO BELLEZA	GRUPO EURO BELLEZA SAS	CR 37 10 303 BG 1803 ACOPI
13	H&B	H & B LABORATORIOS SAS	CR 2 C 30 66 BRR PORVENIR
14	KERAX	ARGOLZ S.A.S	CR 29 9C B5S 23
15	LA POCION	HECTOR FABIO ARISTIZABAL GRISALES	CR 10 57 61
16	LAB GIORGIO	LABORATORIOS GIORGIO COSMETIC S.A.S	CL 15A 25A 352
17	LABORATORIOS BIOLOGIC	LABORATORIOS BIOLOGIC SAS	KM 19 VIA CALI POPAYAN

18	LASER SAS	LASER SAS	KR 7 A 23 65
19	LOGISTICA GLOBAL	COMPAÑIA DE LOGISTICA GLOBAL S.A.S	CRA 6 45 21
20	PAMPA	PAMPA LTDA	CR 7 E BIS 68 147
21	STOCK KEEPER	STOCK KEEPER DE COLOMBIA SAS	CR 3110 128
22	TECNOQUIMICAS	TECNOQUIMICAS SA	CALLE 39 1 112
23	TECNOSUR	TECNOSUR S.A	CL 23 7 34
24	VITALHER	COMERCIALIZADORA EL PELUQUERO S.A.S.	CL 32 26 20 CENTRO

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.10. Identificación del sector.

La maquila es una actividad que, en la mayoría de las ocasiones se desarrolla en zona industrial, están dedicadas a la producción o ensamblaje de artículos manufacturados para diferentes clientes y que proveen una alternativa eficiente y productiva a estas empresas. En la mayoría de las ocasiones se encargan de ofrecer infraestructura y mano de obra, siendo actividades enfocadas no misionales de la organización o que no suelen corresponder con el área de experticia del negocio, actividades las cuales las empresas pueden tercerizar y llevar a cabo su enfoque en lo que realidad les agrega valor.

4.2.10.1. Sector de outsourcing industrial y/o maquila.

(Actividades de apoyo a las empresas)

De acuerdo con Betancourt (2014), El sector es un conjunto de organizaciones que desarrollan procesos productivos que hacen parte de una actividad económica específica, lo que constituye su entorno y ambiente competitivo.

El sector del Outsourcing industrial y/o de maquila corresponde a las actividades enfocadas en la especialización de una organización en asuntos de manufactura, logística y de servicios, en general que brinda a las organizaciones un océano de posibilidades en las cuales se pueden apoyar para subcontratar actividades que agreguen valor y fortalezcan la industria de una organización primaria o matriz.

JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. de acuerdo con la cámara de comercio tiene su razón social en las Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas (N82) – Actividades de apoyo a las empresas N.C.P. (N829) – siendo su actividad principal la “CIIU Rev. 4 A. C. Actividades de envase y empaque (N8292)”, por otro lado, teniendo como actividad secundaria “Otras actividades de provisión de talento

humano (N7830)”, permitiéndonos mediante esta definición conocer su razón de ser y caracterización organizacional y de sector.

4.2.11. Competencia del mercado e intensidad de la rivalidad

4.2.11.1. Número de competidores.

Ilustración 9. Datos principales estados financieros competidores del sector

Compañía	Total Ingreso Operativo	Tendencia De Los Ingresos Operacionales (%)	Margen Neto (%)	Ganancia (Pérdida) Neta	Activos Totales	Total de patrimonio	Estado Financiero:
Familia del Pacífico S.A.S.	665,943	-4.86	7.13	47,259	338,126	232,311	Indiv., 2022
Contactamos Outsourcing S.A.S.	84,461	27.04	3.03	2,535	27,769	11,195	Indiv., 2022
Empaques y Servicios Superiores S.A.S. - Superpack	65,601	25.37	4.90	3,214	22,404	8,582	Indiv., 2023
Ingeniería en Manualidades S.A.S	32,006	-21.54	0.69	216	30,846	8,492	Indiv., 2022
Decormaquilas S.A.S.	29,040	40.73	1.88	546	5,169	1,368	Indiv., 2022
Jv Maquilas y Servicios S.A.S	1,423	4.84	0.05	1	575	156	Indiv., 2022
Bogopack S.A.S	1,422	N/D	8.80	125	709	180	Indiv., 2022
Etiquetas & Etiquetados Sas	1,297	-15.44	-1.30	-17	656	364	Indiv., 2023
Tropical Comercializadora S.A.S.	1,267	-5.66	0.00	0	638	341	Indiv., 2019
Servicios Al Instante Grl S.A.S.	1,222	N/D	-2.22	-27	359	72	Indiv., 2016
Ecofolia S.A.S.	1,204	N/D	0.00	0	573	281	Indiv., 2023

Fuente: EMIS University (2023)

La gráfica anterior nos muestra los principales competidores de igual potencial y, también, los de mayor liderazgo en el sector con actividad principal en “CIU Rev. 4 A. C. Actividades de envase y empaque (N8292)”, demostrado con base a los estados financieros que existe una diversidad de competidores por los cuales JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. se podría decir que se encuentra inmerso en un entorno competitivo estable, dado por la misma confiabilidad del sector demostrada por las empresas líderes en base a sus ingresos operativos como Ingeniería en Manualidades S.A.S., Superpack y Familia del pacífico S.A.S. que generan disciplina y coordinación, pero también por competencia de igual potencial en diferentes zonas del país que representan oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Ilustración 10. Margen Neto competidores del sector en Colombia



Fuente: EMIS University (2023)

Para el análisis de la rivalidad de la competencia, podemos observar una gran cantidad de organizaciones que ofrecen servicios iguales o similares, que representan también el aumento de la demanda de estos servicios por parte de los clientes potenciales, aunque es importante mencionar que la competencia directa se ve diferenciada de la competencia indirecta en el momento en que se analiza cada organización con todas su gama de actividades y razones sociales demostrando una amplia diversidad en el sector, con poca especialización, más bien un portafolio de servicios estructurado y complejo que se adapta a cada cliente.

4.2.11.2. Crecimiento del sector.

JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. tiene como actividad principal la “CIU Rev. 4 A. C. Actividades de envase y empaque (N8292)”, inmersa en el sector secundario de la nación, por otro lado, teniendo como actividad secundaria “Otras actividades de provisión de talento humano (N7830)”, también aplica para el sector terciario de Colombia estando inmersa en los dos en proporciones distinta, dado que su actividad principal se encuentra enfocada en la industria podemos concluir que JV MAQUILAS Y SERVICIOS hace parte del sector secundario de la economía Colombiana.

De acuerdo con datos del La República (2024) ⁴², “La industria manufacturera tuvo un desplome de 3,5% en el año y una contribución de -0,4 puntos en el resultado anual y en el

⁴² Arenales, J. (2024). Construcción, industria y comercio, los sectores con decrecimientos durante 2023. *La República*.

cuarto trimestre cayó 4,8%. Factores como la confianza industrial y las tasas de interés también impactaron esta actividad económica”.

4.2.12. Diagnóstico del ambiente externo e interno.

Por medio del presente se busca conocer las diferentes variables internas y externas que influyen en la dinámica de la empresa, definiendo el contexto de la compañía en donde se realizan las actividades. Por este motivo en JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., se busca realizar un estudio que defina los diferentes factores que intervienen en la empresa, detectando amenazas y oportunidades y, así también, fortalezas y debilidades que permitan realizar un diagnóstico estratégico de la empresa involucrando todos los factores que impactan la operatividad de esta, conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Diagnóstico interno.

Para realizar un adecuado diagnóstico interno partimos de responder preguntas tales como:

¿Qué se produce? JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. se encarga de producir servicios de maquila de alta calidad para clientes que demanden una tercerización de las tareas no misionales con un equipo altamente capacitado y tecnología de vanguardia nos permite ofrecer soluciones personalizadas y entregas puntualmente.

¿Cómo se produce? Se produce mediante la adaptación, interiorización y estandarización de los procesos y procedimientos realizados por el cliente a nuestra organización mediante infraestructura, valores y misión organizacional.

¿Para quién se produce? Se produce para clientes del valle del cauca o regiones aledañas los cuales se caracterizan por abarcar presencia en su sector, influir y tener trayectoria en el campo productivo, clientes los cuales generan la necesidad de llevar a cabo sus enfoques operativos en labores estratégicas que les brinden la posibilidad de seguir creciendo, sin preocuparse o invertir en costos/gastos de tareas que se pueden delegar y descentralizar.

¿Con que se produce? Se produce con las diferentes indicaciones, procedimientos, materiales e insumos que proveen los clientes de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. para su adecuada coordinación en términos de interrelación organizacional.

La evaluación hacia el interior de la organización JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. nos permite conocer diferentes recursos, las fortalezas y debilidades con los que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades, tales como:

Análisis DOFA.

La puesta en marcha de un análisis DOFA, que se centra en las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización, ha sido fundamental para obtener una comprensión completa tanto del entorno interno como externo de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., esta herramienta permite identificar los factores internos que la organización puede aprovechar, así como las oportunidades externas que pueden ser exploradas. En complemento de lo anterior, este análisis también permite la identificación de debilidades internas que requieren atención y las amenazas externas que podrían afectar el rendimiento de la organización.

Mediante este análisis podremos comprender muchos de los aspectos antes mencionados e identificar variables que nos puedan servir de soporte para la propuesta de plan de mejoramiento del clima organizacional para JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.

Tabla 4. Análisis DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Espacio físico Limitado: JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. cuenta con sus espacios físicos distribuidos en Planta y Oficinas aproximadamente al 85% de uso del límite total por lo que se presenta como una limitante a la hora de ofrecer nuevos servicios o adquirir nuevos clientes potencialmente estratégicos.	Cuenta con clientes reconocidos a nivel internacional: Los clientes actuales y más antiguos de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. se han configurado como aliados estratégicos para la estabilidad corporativa y financiera de la organización, representan fidelidad y estructura organizacional afianzada.
Área comercial poco desarrollada: El área comercial y publicitaria para JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. se encuentra desarrollada a nivel esencial y no se invierte en este tipo de áreas que pueden generar mayor visibilidad de la compañía.	Diversidad de oferta: Ofrece una gama de servicios amplia capaz de adaptarse a las necesidades del cliente y el mercado, lo que amplía su alcance.
Insatisfacción / No conformidades continuas: Se cuenta con un incremento en la cantidad de No conformidades reportadas por nuestros clientes por medio de PQRS, se han levantado planes de acción para estas, pero se continúan presentando las mismas o similares.	Crecimiento continuo: JV MAQUILAS Y SERVICIOS con el paso del tiempo se ha venido configurando como una empresa estructurada, con maquinaria especializada e infraestructura mejorada para brindar el mejor servicio y de la mejor calidad.

Estructura productiva enfocada en los clientes con alta centralización y dependencia: La organización cuenta con dependencia casi que completa en sus clientes para la programación de la producción, puesta en marcha de tareas y, con ello, la toma de decisiones organizacionales, las necesidades de los clientes serán los mismos que los de la organización.	Certificación en calidad: Cuenta con certificación en ISO 9001 e ISO 45001 con expedición reciente y se encuentra en proceso de adquirir nuevos certificados.
Poco reconocimiento a nivel general/nacional: JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. cuenta con trayectoria a nivel regional en el Centro - Sur del país, pero no a nivel nacional por completo, su presencia en estas zonas se debe a que sus clientes actuales también se encuentran geográficamente en términos productivos inmersos en estas limitando su alcance.	Aliado de servicios temporales (STL): Servitemporales laborales S.A.S. es un aliado clave para la puesta en marcha de las labores administrativas o no productivas de la organización, siendo parte de un mismo grupo empresarial JV GROUP SERVICE.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Internacionalización: Apostar por la presencia de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. en regiones aledañas buscando oportunidades de expansión y adquisición de nuevos clientes estratégicos que permitan seguir creciendo.	Diversificación de proveedores de servicios: Los clientes actuales de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. dada su complejidad a nivel organizacional pueden cambiar rápidamente en sus preferencias y procedimientos lo que demanda una constante capacidad de adaptación a cambios en su oferta de servicios.
Alianzas estratégicas: Establecer alianzas estratégicas con otros actores de la industria o socios comerciales es una posibilidad que traería beneficios enfocados en aumentar su visibilidad y las oportunidades de negocio.	Rivalidad del mercado: El mercado de la oferta de servicios es altamente competitivo, con ello se debe evaluar la capacidad de competir con otras maquilas cercanas que ofrezcan un valor agregado o precios más bajos.
Innovación en la prestación de servicios: Para la organización hoy en día la innovación en los procesos se convierte en una ventaja permanente, diferenciarse por medio de hacer las cosas diferentes ha demostrado ser una variable crítica para el éxito.	Tecnología y automatización: La tecnología que ha venido evolucionando y se convierte en una amenaza para JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. ya que, esta empresa con su enfoque en los servicios y la gestión humana reduce su espacio de crecimiento y posibilidad de creación de nuevos segmentos de acción.

Capacidad para practicar recursividad: En la actualidad la aplicación de medidas enfocadas en la recursividad se convierte en una herramienta estratégica que JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. no ha indagado al 100%.	Disminución jornada laboral progresiva: Una empresa maquila que centra su objeto en la prestación de servicios temporales productivos se verá afectada gradualmente por la disminución decretada de jornada laboral impactando sus costos directos e indirectos, así como también la capacidad productiva y de uso de personal en materia legal.
Expansión a zonas geográficas estratégicas: La actual ubicación y la posibilidad de expansión física se convierte en una oportunidad siendo objetivo de crecimiento las zonas industriales y mesetas de organizaciones que demanden servicios temporales como nueva medida estratégica.	Demanda estacional: Los clientes actuales con los que cuenta JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. cuentan con productos, en muchos casos con demanda estacional a nivel de cliente final, esto afecta la demanda de producción interna y planeación de esta que se convierte en incierta y dependiente del cliente, pero también del entorno externo de estos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Estrategias DOFA

	FORTALEZA	DEBILIDAD
	Estrategia FO	Estrategia DO
OPORTUNIDAD	Utilizar la certificación en calidad (F4) y la experiencia en el mercado (F3) como valor agregado clave para alcanzar la expansión geográfica (O5) e internacionalización (O1)	Abordar el poco desarrollo que se tiene en mercadeo y publicidad (D2) para capitalizar las oportunidades de obtención de aliados estratégicos (O2) y expansión geográfica (O5)

	Estrategia FA	Estrategia DA
AMENAZA	Aprovechar la capacidad en diversidad de oferta (F2) y certificaciones en calidad (F4) de la organización como estrategia para ser competitivos en el sector y afrontar la rivalidad del mercado (A2).	Resolver problemas internos asociados a espacio físico (D1) mediante la proposición de la tecnología emergente (A3) como una oportunidad de exploración permitirá crear estrategias basadas en la adaptabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tabla 5, la combinación de fortalezas y oportunidades ofrece a la organización la posibilidad de desarrollar estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) para maximizar su ventaja competitiva en el mercado. Una estrategia FO sugerida atiende a la posibilidad de fusionar ventajas competitivas internas como la certificación en calidad y su amplia experiencia en el mercado y con clientes reconocidos que brindan confiabilidad para la organización, esto usándolo como herramienta para lograr abrirse a nuevos caminos, a nuevos espacios geográficos diversificando su oferta y potencializando su capacidad como organización a nivel internacional adaptando su experiencia a nuevos mercados adoptando nuevos clientes y logrando uno de sus objetivos planteados corporativamente.

En el ámbito DO (Debilidades-Oportunidades), la empresa JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. podría abordar una de sus principales debilidades que limitan su capacidad de crecimiento a simple vista, el poco desarrollo del área comercial, esto, con el objetivo de atender a oportunidades que se presentan en el ambiente externo actualmente que por medio de su apertura comercial puede aprovechar adquiriendo nuevos clientes estratégicos y expandiéndose por medio de estos geográficamente descentralizando su enfoque.

Por otro lado, el análisis de amenazas y formulación de estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) nos da como conclusión que la capacidad de diversificar oferta de servicios y la obtención y conservación de certificaciones en calidad sirven como valor agregado para nuestros clientes actuales y apoyan la fidelización de estos a JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., siendo ventaja competitiva y estratégica que mejora la relación empresa-cliente y es de gran importancia fortalecer estas herramientas internas que agregan valor.

La estrategia DA, destaca la importancia de resolver los problemas internos de espacio físico como una medida esencial para aumentar la capacidad instalada de tecnología emergente que, a pesar que para JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. presenta una amenaza, es de todas una amenaza que se puede convertir en oportunidad si se plantea de esa manera, se investiga y se ponen en marcha propuestas de cambio organizacional basados en la tecnología que le permitan a la organización ser más fuerte y generar conocimiento e innovación a partir de la experiencia.

4.3. MARCO LEGAL.

El marco legal del objeto de estudio, en este caso el clima organizacional en la organización JV MAQUILAS Y SERVICIOS se enmarca en aspectos legales que rigen el talento humano, seguridad social y bienestar del personal de trabajo en Colombia.

Tabla 3. Normograma G. Talento Humano

JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.					
NORMOGRAMA DEL TALENTO HUMANO al 12/08/2024					
FECHA DE EXPE- DICIÓN	ENTE QUE LO EXPIDE	LEY / DECRETO	TEMA CENTRAL	DESCRIPCIÓN	ARTÍCULO S
1950	Código sustantivo de Trabajo	3743	CONTRATO DE TRABAJO	Estipula las reglamentaciones en cuestión de las relaciones entre trabajadores y empleador, enmarcando la misma dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Cap. 4. Art 37, 38, 39
1993	Congreso de la república	100	SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL	Con el objetivo de garantizar un medio ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional se adoptan los sistemas de seguridad industrial y la observancia de las normas de salud ocupacional y seguridad social.	161
1994	Ministerio de gobierno de la república de Colombia	1295	SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES	Determina de manera concreta la organización y administración del sistema de riesgos profesionales a manera general con el objetivo de prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.	2, 5, 6, 7, 8, 9, 11
1994	Ministerio de trabajo y protección social	1771	AFILIACIÓN Y COTIZACIONES DEL SISTEMA GENERAL DE RIESGOS	Consecuente al Decreto 1295 de 1994 reglamenta aspectos relacionados a afiliaciones y cotizaciones del SGRP.	Capítulo 1, 2, 3

			PROFESIONALES		
1996	Ministerio de trabajo y protección social	1530	REGLAMENTACIÓN PARCIAL	Por medio del cual se reglamenta parcialmente aspectos como la afiliación, Accidente de trabajo y enfermedad profesional y Entidades administradoras de riesgos profesionales	Capítulo 1, 2, 3, 4, 5
2002	Congreso de la república	776	SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES	Dicta normas sobre la organización y administración del sistema de riesgos profesionales a manera general con el objetivo de prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.	1- 10
2014	Ministerio de trabajo y protección social	1443	SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SG-SST)	Dicta disposiciones para la implementación en las organizaciones del SISTEMA DE GESTION DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SG-SST)	Cap 1 - 8
2015	Ministerio de trabajo y protección social	1072	DECRETO UNICO REGLAMENTARIO DEL SECTOR TRABAJO	Expede el decreto único reglamentario del sector de trabajo con el objetivo de compilar la normatividad vigente del sector Trabajo aplicando a las entidades del sector Trabajo, así como a las relaciones jurídicas derivadas de los vínculos laborales, y a las personas naturales o jurídicas que en ellas intervienen.	ALL
2015	Ministerio de trabajo y protección social	472	MULTAS POR INFRACCIÓN A LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Y RIESGOS LABORALES	Tiene el objetivo de señalar las garantías mínimas que se deben respetar para garantizar el derecho fundamental al debido proceso a los sujetos objeto de investigación administrativa, así como establecer normas para ordenar la clausura del lugar de trabajo y la paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas por inobservancia de la normativa de prevención de riesgos laborales, cuando existan condiciones que pongan en peligro la vida, la integridad y la seguridad personal de las y los trabajadores.	Cap 1-5

2021	Ministerio de trabajo y protección social	1650	ADICION DEL SFT y ACFT AL DECRETO UNICO REGLAMENTARIO DEL SECTOR DE TRABAJO	Tiene el objetivo de adoptar y reglamentar el Subsistema de Formación para el Trabajo - SFT y su Aseguramiento de Calidad - ACFT en Colombia; para implementar con oportunidad, calidad y pertinencia, sus programas de formación para el trabajo.	Cap 9
2022	Ministerio de trabajo y protección social	768	ACTUALIZACIÓN AL SGRL	Por el cual se actualiza la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones	

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Trabajo (2024)

5. DISEÑO METODOLÓGICO.

5.1. Método.

La metodología utilizada para la aplicación del trabajo de campo realizado en el marco de práctica empresarial en la empresa JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., corresponde a una metodología de carácter mixto, en parte cualitativo-descriptivo y Cuantitativo-analítico, abordando maneras, formas y herramientas de ambos enfoques, este siendo definido por Siamperi (2010)⁴³ como “Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de producto de toda la información recabada y logrando un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

Para el estudio se utilizaron datos cualitativos tales como los asociados a las relaciones de trabajo, estos datos basados en la observación de comportamientos naturales, y, apoyándose en encuestas, que nos brindaron datos cuantitativos los cuales sirvieron de apoyo para la construcción de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.

5.2. Tipo de estudio.

El trabajo en cuestión es de carácter descriptivo-simple dado que se identificaron hechos y situaciones que sirven para la elaboración de modelos o guías de manera simple, así mismo, se realizó una medición de clima organizacional y se elaboró una propuesta de mejora que la organización puede aplicar para el mejoramiento de este.

⁴³ Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. *MC Grawhill*. Pag 121-140

5.3. Técnicas y fuentes de recolección de información.

5.3.1. Fuentes primarias.

Las fuentes utilizadas en la recopilación de información para el desarrollo del trabajo fueron:

5.3.1.1. Encuesta.

Como principal herramienta de recolección de información en el desarrollo de la investigación se tuvo la encuesta autorizada *Anexo 2* y aplicada a toda la población de la empresa JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. Cali, que corresponde los cincuenta (35) colaboradores que suman el personal operativo y administrativo de la empresa, encuesta en la que se evaluaron diferentes variables que permitirían el análisis y la comprensión de los diferentes puntos de vista de los colaboradores en general teniendo resultados más óptimos y concisos. *Anexo 1*

5.3.1.2. Observación.

Se aplica el método de la observación directa de hechos y acontecimientos con el objetivo de denotar comportamientos cotidianos del personal de la organización JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. que nos permitan hacer claridad del estado del clima organizacional en la empresa.

5.3.2. Fuentes secundarias.

La principal fuente secundaria de información se refiere a la documentación y herramientas de información tales como libros, revistas, artículos y demás documentos académicos que proveen bases para la comprensión del tema de investigación, aplicación de herramientas de clima organizacional y propuestas de mejora al mismo.

5.4. Procesamiento de la información.

Para el procesamiento de la información se usaron herramientas como Excel para la construcción, estructuración y análisis de tablas de trabajo que contienen información cuantitativa, utilizando herramientas como formularios de Google para la recolección de información, también se utilizaron documentos Word y comentarios para evaluar y procesar información cualitativa, así como herramientas para almacenar la información y archivos como OneDrive y Google Drive, permitiendo tener de manera inmediata la información desde diferentes dispositivos.

6. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN LABORAL.

El diagnóstico de la caracterización sociodemográfica de la población laboral de una organización es un paso fundamental para comprender su estructura y dinámica interna. En este capítulo, se presenta panorama general de las características sociales y demográficas de los empleados de JV Maquilas y Servicios S.A.S., con el objetivo de obtener una visión integral de su fuerza laboral. Esta caracterización incluye aspectos clave como la edad, el género, el nivel educativo y la antigüedad en la empresa, los cuales permiten entender mejor las condiciones y necesidades de los empleados.

La información obtenida en este capítulo no solo proporciona un perfil general de los trabajadores, sino que también sienta las bases para realizar un diagnóstico más profundo del clima organizacional de la empresa. Conociendo las características sociodemográficas, es posible identificar posibles áreas de mejora en términos de inclusión, bienestar y desarrollo profesional, así como evaluar cómo estas variables impactan en la satisfacción y motivación de los empleados.

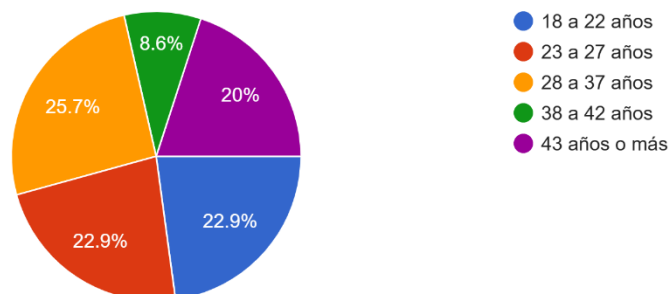
Se realizó una encuesta que consta de 24 dimensiones con 3 secciones de cuestiones cada una donde se aplicó a 35 colaboradores. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Datos Demográficos.

Ilustración 11. Edad del personal.

EDAD

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

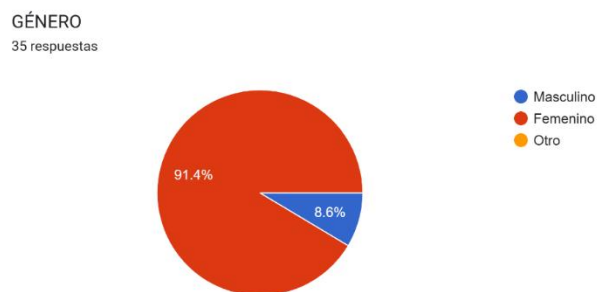
Con base a la *Ilustración 1* La segmentación de la edad del personal encuestado se distribuye de manera homogénea y nos muestra una predominancia en la diversidad de las opiniones con base a edad del personal de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., en la organización se cuenta con trabajadores jóvenes, adultos de mediana edad y empleados de mayor edad, y cada grupo tiene características y necesidades diferentes que deben ser consideradas al abordar el clima organizacional.

Jóvenes (18-27 años): Este grupo generalmente busca desarrollo profesional, aprendizaje continuo y oportunidades para ascender rápidamente dentro de la organización. Es probable que valoren un entorno dinámico, flexible y con un enfoque en la innovación y la tecnología.

Adultos de mediana edad (28-42 años): Este grupo puede tener una mayor estabilidad laboral y familiar, por lo que podría buscar un ambiente de trabajo que ofrezca seguridad, beneficios y un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional. A menudo, los empleados de esta franja de edad tienen una mayor experiencia y están interesados en roles de liderazgo o supervisión.

Mayores de 50 años: Los empleados en esta categoría podrían valorar más la estabilidad y el reconocimiento por su experiencia. En algunos casos, su presencia en la organización puede tener un efecto positivo al aportar una visión estratégica y conocimientos profundos. Sin embargo, pueden estar menos inclinados a aceptar cambios rápidos o tecnológicos sin un adecuado proceso de adaptación.

Ilustración 12. Género



Fuente: Elaboración Propia

En el apartado del género se puede apreciar una predominancia del género femenino en la organización lo que puede afectar directa o indirectamente el clima y su percepción de la organización. Cuando una organización tiene una mayoría de empleados de un género específico, como es el caso de JV Maquilas y Servicios S.A.S., con predominancia de mujeres

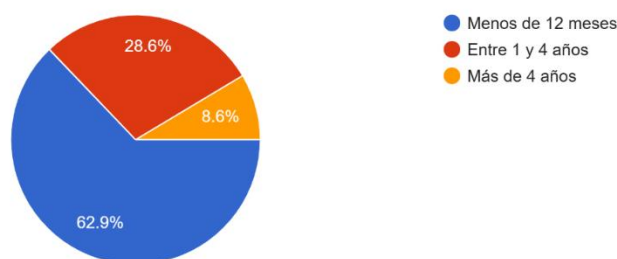
en su población laboral, se presentan tanto oportunidades como retos en términos de clima organizacional.

La presencia mayoritaria de mujeres en JV Maquilas y Servicios S.A.S. tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Si bien pueden surgir ciertos retos relacionados con la igualdad de oportunidades, los estereotipos de género y el bienestar, las ventajas de promover un entorno inclusivo y equitativo para las mujeres son evidentes. Gestionar eficazmente estos aspectos no solo contribuirá a un clima organizacional positivo, sino que también fortalecerá el compromiso de los trabajadores, mejorará su productividad y fomentará una cultura organizacional inclusiva y respetuosa.

Ilustración 13. Antigüedad en la organización

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN

35 respuestas



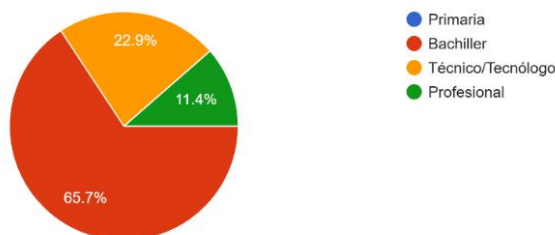
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la antigüedad en la organización se resume un alto porcentaje en personal con una antigüedad menor de 1 año lo que especifica la predominancia de un clima que puede estar en cambio constante por motivos de cambios en más de la mitad del personal semestral y anualmente, sin embargo se puede visualizar que aproximadamente 1 de cada 10 colaboradores han arraigado su antigüedad y continuidad en la organización y pueden mantener características del clima esenciales con el paso del tiempo.

La antigüedad en JV Maquilas y Servicios S.A.S. tiene un impacto directo en el clima organizacional, tanto positivo como negativo. La experiencia y lealtad de los empleados con mayor antigüedad pueden ser grandes activos, pero es importante gestionar adecuadamente el estancamiento, la resistencia al cambio y las oportunidades de desarrollo. Una gestión equilibrada de los diferentes grupos de antigüedad contribuirá a un ambiente laboral más cohesionado, dinámico y motivador para todos los empleados, independientemente de su tiempo de servicio.

Ilustración 14. Nivel educativo.

NIVEL EDUCATIVO CULMINADO O EN PROCESO
35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

El nivel educativo de los empleados puede ser un factor clave en la creación de un clima organizacional positivo o negativo, dependiendo de cómo se gestionen las diferencias y se aprovechen las fortalezas asociadas con la formación académica de cada trabajador, en este caso existe una predominancia del nivel culminado o en curso de Bachiller, este grupo desempeña roles operativos o de soporte, y su experiencia y habilidades prácticas pueden ser esenciales para el funcionamiento diario de la organización., por otro lado, se visualiza un potencial importante de intención o culminación de otros niveles de educación.

El nivel educativo del personal en JV Maquilas y Servicios S.A.S. tiene un impacto significativo en el clima organizacional. Las diferencias en la formación educativa pueden ser una fuente de innovación, pero también pueden generar tensiones si no se gestionan adecuadamente. Para mantener un ambiente de trabajo positivo, es fundamental promover la integración de los diferentes niveles educativos, ofrecer oportunidades de desarrollo continuo y fomentar el respeto mutuo entre todos los empleados.

7. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES Y/O DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Este capítulo tiene como objetivo realizar un análisis de las diferentes variables y dimensiones que conforman el clima organizacional de la empresa, explorando aspectos clave que pueden influir en la satisfacción y desempeño de los empleados. A través de este análisis, se identificará cómo las características internas de la organización afectan la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral. Este enfoque permitirá comprender las fortalezas y debilidades del clima organizacional en JV Maquilas y Servicios S.A.S., proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias orientadas a mejorar la calidad del ambiente de trabajo.

Además, al abordar las variables del clima organizacional, se destacarán los aspectos que impactan directamente en la productividad, el desempeño individual y colectivo, y el bienestar emocional de los empleados. A lo largo de este capítulo, se desarrollarán los principales elementos del clima organizacional y cómo estos se interrelacionan para crear una atmósfera que puede impulsar o limitar el éxito y la satisfacción dentro de JV Maquilas y Servicios S.A.S.

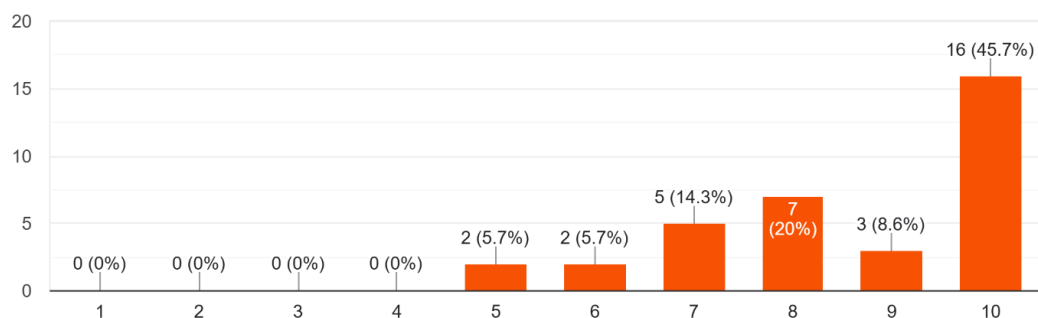
Dimensiones aplicadas.

Variable: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - PROMEDIO: 8.57

Ilustración 15. Estructura organizacional.

1.1 ¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?

35 respuestas



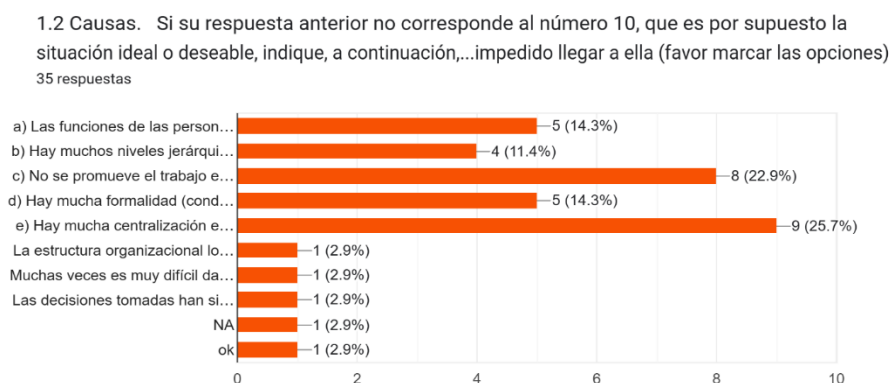
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo permite

Limite Superior (10): Lo permite

De los 35 colaboradores encuestados, podemos observar que el 46% percibe que la estructura organizacional permite integrar personas y agilizar procesos en pro de la consecución de objetivos, la tendencia se ubica entre 7 y 9 que suman el 43%, lo que resume que la estructura organizacional puede llegar a aportar significativamente en muchos casos a los objetivos organizacionales.

Ilustración 16. Causas Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

- a) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración.
- b) Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados.
- c) No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas.
- d) Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.)
- e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones.**

La principal razón mencionada para la limitación en lo que corresponde a el aporte de la estructura organizacional a los objetivos organizacionales se refieren a: **e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones**, lo que nos demuestra que la toma de decisiones y las personas que las toman son un punto que se debe tener en cuenta para mejorar.

Soluciones posibles para la mejora de la estructura organizacional, aportadas por colaboradores:

- **Integración** entre las áreas.
- **Integración vertical** dependencia de funciones.
- Que den más **oportunidades** con personal nuevo a que aprendan de todas las áreas y que se les dé la oportunidad de **liderar**.
- Realizar **esquemas** de producción como **flujogramas** y **diagramas** que facilite la integración de personas ajenas a la producción entender los procesos internos
- Se debería cursos y **talleres** para las relaciones interpersonales en el trabajo

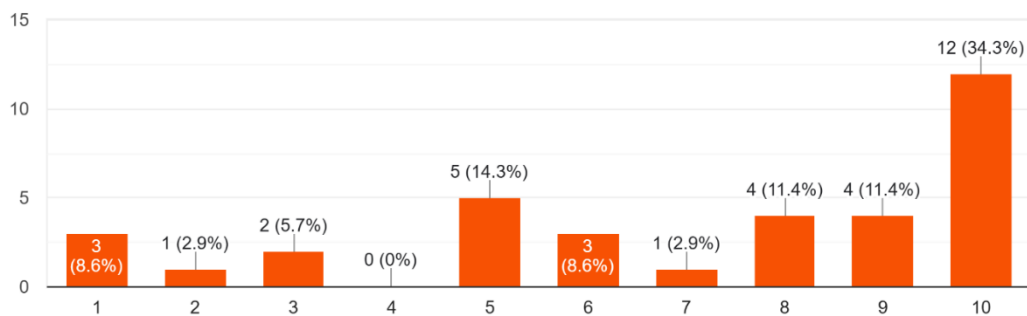
- Aclarando a los mismos jefes que no se puede tomar personal y que podemos decir lo que queremos **sin sentir temor**.
- Hacer **reuniones** más contantes con el personal al que le han asignado responsabilidades y evaluar el funcionamiento de los colaboradores de cada línea para saber si están respondiendo con lo esperado.
- El saber **hablar**, que si tiene problemas personales o cosa en su casa déjelas en su casa el ayudarse profesionalmente y dejar de llevarse por chismes.
- **Reunir y hablar** con el personal.
- Siempre manejar el **respeto** y trabajo en grupo.
- Tener una mejor **comunicación** en todos los sentidos valorar más las cosas que hacemos para que cada día seamos mejores tener sentido de pertenencia.

Variable: PLAN ESTRATÉGICO - PROMEDIO: 7.11

Ilustración 17 Plan estratégico.

2.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?

35 respuestas



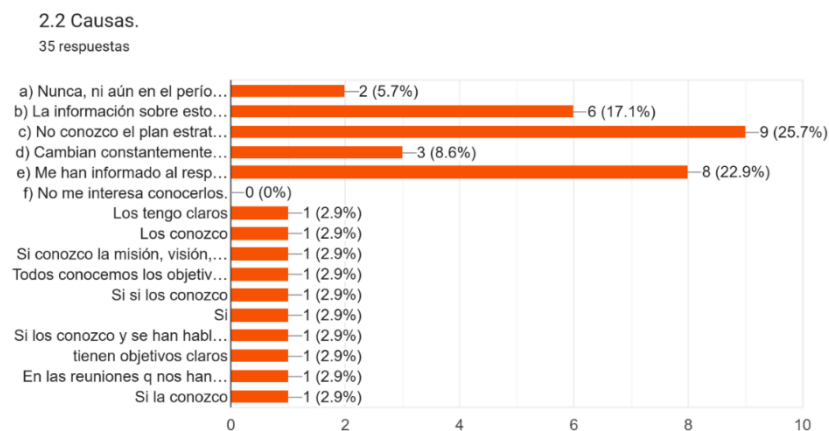
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo conozco

Límite Superior (10): Lo conozco

Se nota una dispersión en las respuestas asociadas a el conocimiento de los 35 colaboradores del plan estratégico organizacional, lo que demuestra claramente que no se tiene claridad en muchos aspectos asociados a este plan, objetivos y políticas empresariales, un 16% de los colaboradores no conocen en lo absoluto o poco a cerca de estas variables organizacionales y tan solo un 34% los conocen completamente, un dato importante para analizar e intervenir en un plan estratégico.

Ilustración 18. Causas Plan estratégico.



Fuente: *Elaboración Propia*

- a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso.
b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye.
d) Cambian constantemente y esto no se informa.
e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención.
f) No me interesa conocerlos.

La principal causa del desconocimiento del plan estratégico organizacional de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. se encuentra proyectada a: **c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye**, demostrando que no se conoce en la mayoría de los casos en lo que consiste porque no se presta la suficiente atención o porque no se profundiza en este al momento de socializarlo.

Soluciones posibles para la mejora del conocimiento del plan estratégico, aportadas por colaboradores:

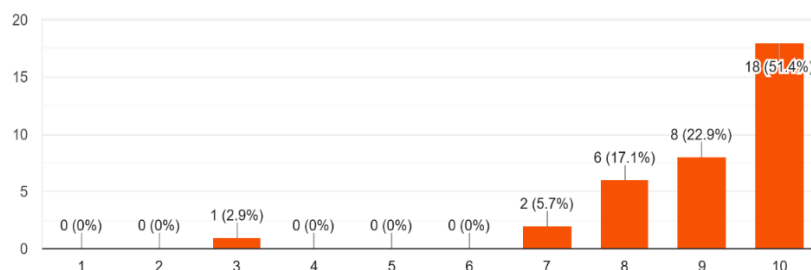
- **Capacitaciones** Internas
- Más **aclaramiento** sobre las metas de la empresa
- **Socializar** el planes y objetivos de la organización por medio de infografías o charlas para que el resto estén alienados a esos principios.
- Hacer un **plan de conciencia** para todos aquellos que no están en el mismo plan de cumplir y sacar adelante los objetivos de la empresa.
- La **honestidad**, la disciplina, en cada trabajo que hacemos seamos consiente de que el trabajo esté saliendo bien y se cumpla con las normas del cliente pide.
- Hacer un **examen**, cada q hagan esa capacitación, para así no olvidar.

Variable: NORMAS - PROMEDIO: 9.05

Ilustración 19. Normas

3.1 ¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?

35 respuestas



Fuente:
Propia

Elaboración

Límite inferior (1): No lo Aplico

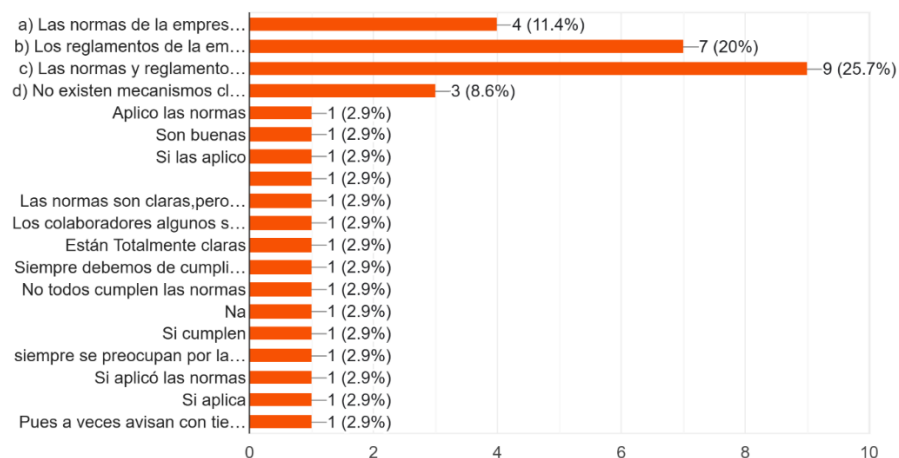
Límite Superior (10): Lo Aplico

Aproximadamente el 90% de los colaboradores afirman que aplican, en la mayoría de los casos, las normas y reglamentos dispuestos por la empresa, tan solo un 3% Afirman no aplicarlas en su día a día, lo que demuestra que conscientemente se tienen en cuenta estas normas para emprender acciones cotidianas, sin embargo, cerca de un 47% afirman que no cumplen al 100% estas normas y reglamentos internos.

Ilustración 20. Causas Normas

3.2 Causas.

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

- a) Las normas de la empresa son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo.
- b) Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores.
- c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente.**
- d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la empresa.

Para los colaboradores de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. el no cumplimiento permanente de las normas y reglamentos obedece a: **c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso**, y no son comunicados rápidamente, así el desconocimiento de estas normas y reglamentos es un punto que se debe atender y la comunicación de los cambios realizados se propone como el punto crítico para atender esta necesidad.

Soluciones posibles para la mejora de la aplicación de Normas y reglas, aportadas por colaboradores:

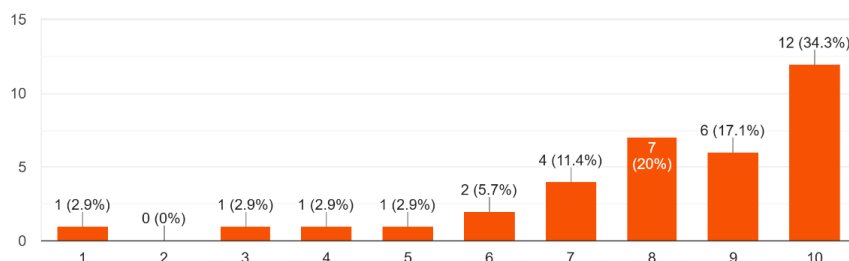
- **Concitar** un conjunto de normas claras, certeras y argumentadas
- Más **reuniones** más información
- Cuando cambien las reglas informar en general, como una **reunión** o algo así por lo que si nos dice de a uno a la final a todos no quedamos informados
- **Sancionar** si se vuelven repetitivas las faltas que incumplan las normas.
- Tratar de **incentivar** que se cumpla con un método de prueba del todo y aprendizaje con los implementos
- Que las normas sean para todos **sin excepciones**
- Una **reunión** con **todos** para informar al mismo tiempo por lo que se maneja dos turnos

Variable: INFRAESTRUCTURA - PROMEDIO: 8.08

Ilustración 21. Infraestructura

4.1 ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?

35 respuestas



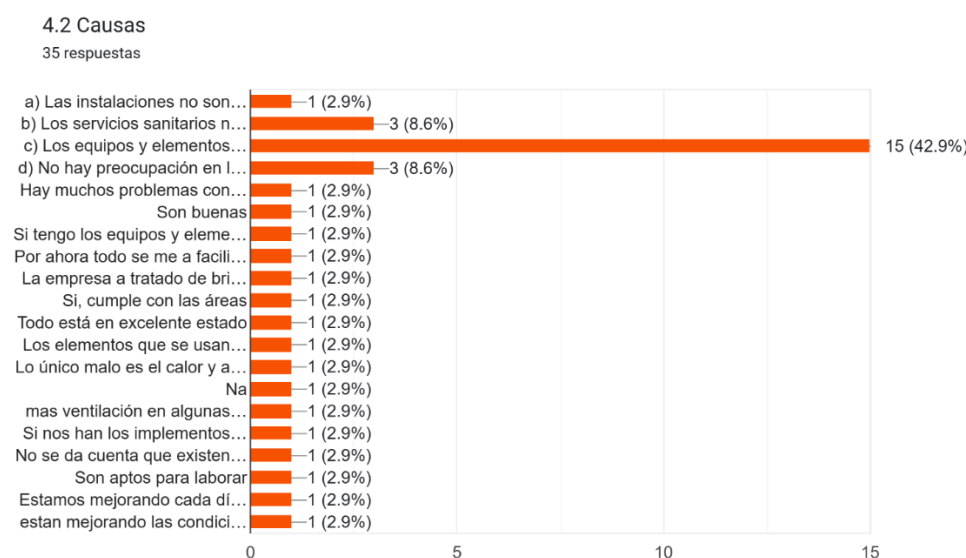
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo Permiten

Límite Superior (10): Lo Permiten

De acuerdo con la gráfica, el 34,3% de los colaboradores aseguran que la infraestructura de la organización permite desempeñar sus labores con seguridad, calidad, comodidad y productividad, lo que corresponde con un porcentaje alto, por otro lado 1 de cada 10 trabajadores (Límite del 1 al 5) sienten que la infraestructura no les permite trabajar adecuadamente, un dato estadístico que se debe atender para mejorar y analizar.

Ilustración 22. Causas Infraestructura



Fuente: Elaboración Propia

a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores.

b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.

c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos.

d) No hay preocupación en la empresa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos.

Para el caso de la No permisión de la infraestructura para el excelente desempeño de los trabajadores en su día a día la principal y más clara causa corresponde a: c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos, lo que pone en manifiesto la necesidad de diversificar estas herramientas y emprender mantenimiento y renovación de los que lo requieran por su historial dentro de la organización.

Soluciones posibles para permitir mediante la infraestructura un excelente desempeño de los colaboradores, aportadas por ellos mismos:

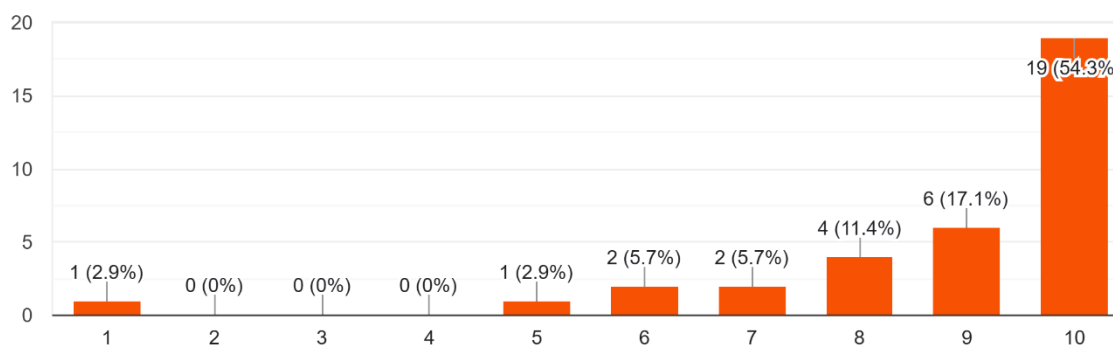
- Tener **técnicos** preparados y dispuestos para hacer bien su trabajo
- Jornadas de **limpieza**.
- **Actualizar** redes y servicios para un adecuado cumplimiento de las funciones.
- Implementar más herramientas de trabajo como son encintadores que los equipos **funcionen bien**.
- Mejorar la **ventilación** y responsabilizar a cada persona de su área para que respondan por los daños causados.
- Más **Ventiladores**.
- **Pocos elementos de trabajos**.
- Espacios **estrechos**
- Que **mantenimiento** nos vaya arreglando el área del cableado

Variable: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS - PROMEDIO: 8.8

Ilustración 23. Procesos y procedimientos.

5.1 ¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

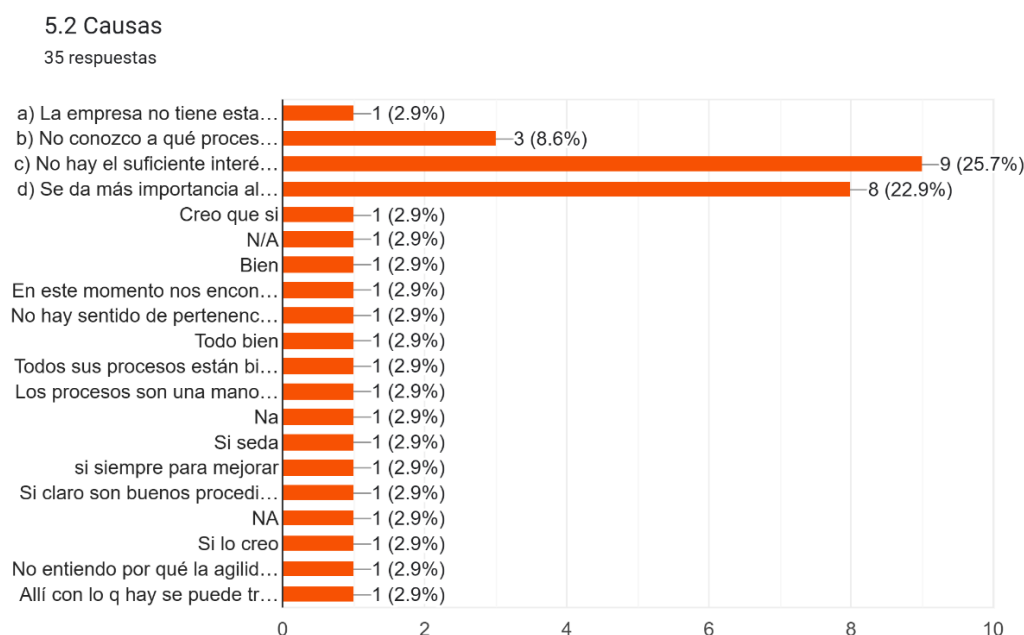
Límite inferior (1): No lo Creo

Límite Superior (10): Lo Creo

Se observa que poco más de la mitad de los colaboradores afirman que creen que los procesos y procedimientos que se tienen son los necesarios para trabajar adecuadamente, sin embargo,

es importante tener en cuenta que cerca del 47% de los colaboradores no están convencidos de que las herramientas enfocadas a la representación de procesos y procedimientos sean los necesarios para estar alineados con los objetivos de la empresa, punto que se debe atender y emprender a mejorar.

Ilustración 24. Causas Procesos y procedimientos.



Fuente: Elaboración Propia

- a) La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos
- b) No conozco a qué proceso de la empresa corresponden las actividades que realizo
- c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad**
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos.

La causa principal se encuentra enfocada en que: **c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad**, donde se encuentra el inconformismo generalizado por la priorización de normas sobre el empeño en la realización ágil de procesos y procedimientos.

Soluciones posibles para basarse en los procesos y procedimientos establecidos por la empresa para emprender tareas con agilidad y cumpliendo objetivos organizacionales:

- **Socialización** de procesos y procedimientos.
- Hay normas a las cuales **deberían ser** más importantes.

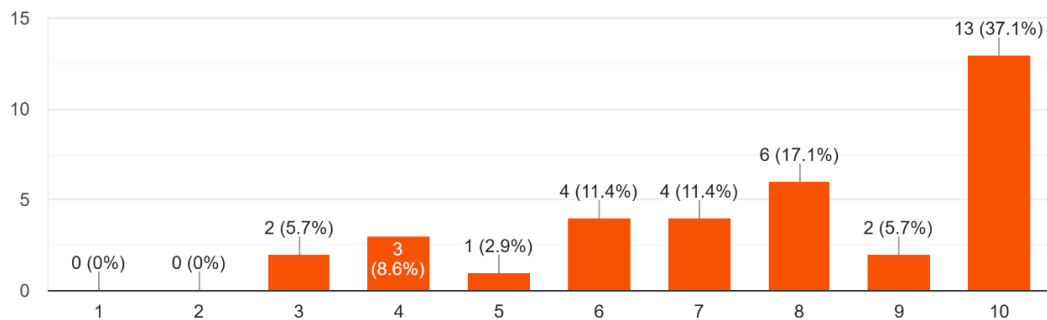
- Mirar si de verdad todos estamos trabajando con el mismo objetivo de lograr los resultados que esperan de nuestro trabajo.
- Tener más conciencia y **honestidad** en las tareas que se realizan
- Pues que podamos tener un buen **ambiente** laboral y un buen personal para cumplir los objetivos y algunas sillas. Depende del área porque hay procesos q el personal es alto y se cansa rápido.

Variable: RELACIONES INTERPERSONALES – PROMEDIO: 7.74

Ilustración 25. Relaciones interpersonales

6.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?

35 respuestas



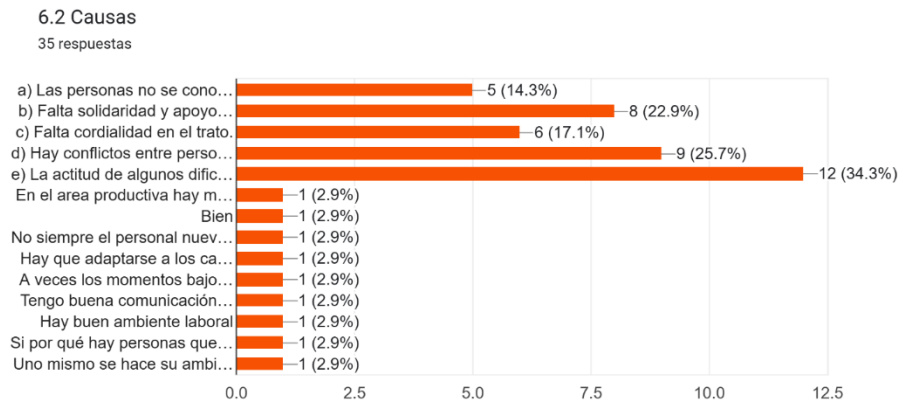
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo son de ninguna manera

Límite Superior (10): Si lo son completamente

De acuerdo con la encuesta realizada tan solo el 37,1% de las personas están convencidos de que las relaciones interpersonales no afectan negativamente en lo absoluto el trabajo colaborativo y se encuentran satisfechos con esta dimensión en la organización, por otro lado, la distribución de las percepciones del resto de personal encuestado no corresponde a datos uniformes y representa una distribución de opiniones respecto a la percepción de las relaciones Interpersonales en la organización.

Ilustración 26. Causas Relaciones interpersonales.



Fuente: Elaboración Propia

- a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta solidaridad y apoyo entre las personas.
- c) Falta cordialidad en el trato.
- d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones.**

En cuanto a las posibles causas asociadas a la percepción no tan positiva de las relaciones interpersonales que se forman en la organización resalta una en particular: **e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones**, lo que se explica en un inconformismo en cuanto a las actitudes tomadas por otros colaboradores y que no son afines en algunos casos con todos en general y limitan estas relaciones entre sí. Los roles de liderazgo y asociados a la comunicación de tareas se presentan como los puntos clave para analizar en el tema de las relaciones interpersonales y sus causas.

Soluciones posibles para el mejoramiento en la percepción de las relaciones interpersonales dentro de la organización:

- Hacer eventos de integración y prestar **atención** a los problemas internos de los trabajadores
- **Buzón de confesiones**, Tratamiento de conflictos
- En ocasiones no hay un **trato** respetuoso hacia las personas.
- Considero que es importante inculcar un ambiente positivo y de liderazgo entre los líderes de línea para que transmitan esa energía hacia las operarias. Podrían darse **talleres** cortos de manejo de personal y **comunicación asertiva**.
- Es necesario más apoyo de líderes con actitud **humana** sin discriminar ni menospreciar al personal a su cargo hay que saber **liderar** sin humillar.
- Tanto la líder de línea y operarias se merecen **respeto** y eso a una líder le falta mucho
- Hacer saber a las líderes a qué se refiere la palabra de ser LÍDER hay alguna que confunde amistad con liderazgo y mezcla las cosas, no es **empática**, y a toda hora le dice son malas no sirven y daña el buen ambiente laboral.

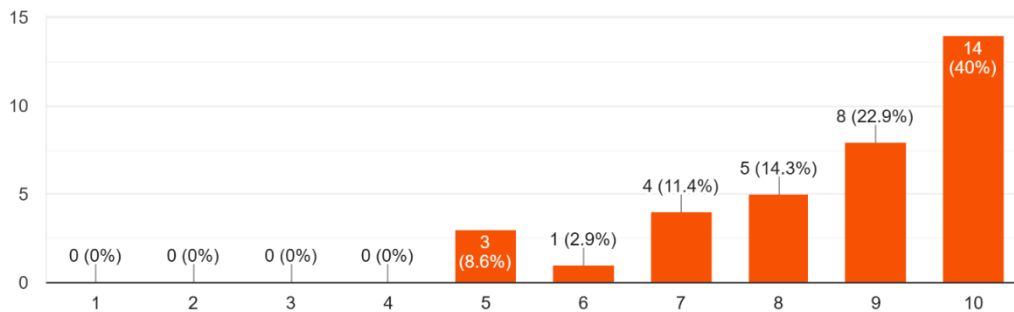
- Intentar una mejor relación interpersonal en las áreas para que el ambiente sea más **grato**.
- Aprender a respetar al compañero a pesar del mando que tenga
- Bueno es recomendable tener **autocontrol**.
- Tener una mejor comunicación y aprendernos a respetar.
- No hay que tomarse nada personal.

Variable: TRABAJO EN EQUIPO – PROMEDIO: 8.6

Ilustración 27. Trabajo en equipo

7.1 ¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?

35 respuestas



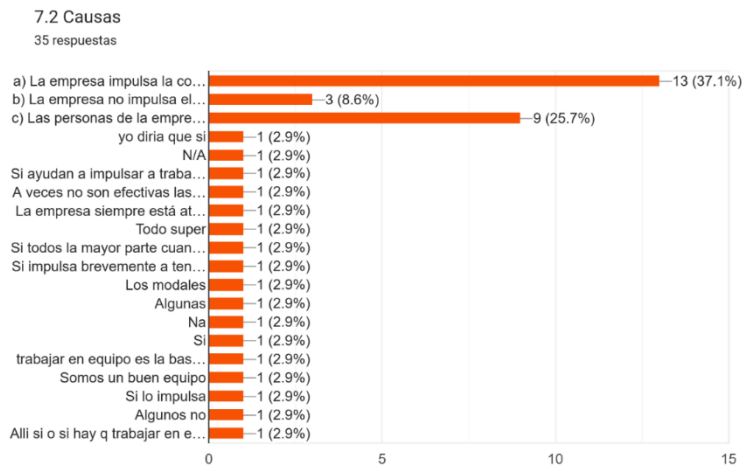
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo impulsa

Límite Superior (10): Si lo impulsa

El trabajo en equipo dentro de la organización es percibido positivamente por el 40% de los colaboradores, pero existe un 60% del personal que no está convencido completamente de que el trabajo en equipo es impulsado adecuadamente por la organización, en general, con un promedio de 8.6 la tendencia es positiva, y existe una oportunidad para adecuar e incentivar mediante esta dimensión otras dimensiones que pueden conectarse directa o indirectamente e intervienen en la percepción del clima organizacional.

Ilustración 28. Causas Trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración Propia

- a) La empresa impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos.
- b) La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.
- c) Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.

Para los colaboradores la causa de que el trabajo en equipo no sea percibido completamente de manera positiva esta en base a: **a) La empresa impulsa la conformación de equipos**, pero estos no son efectivos, por lo que se evidencia que la organización tiene medidas para fomentar el trabajo en equipo, pero es importante que no solo se impulse la conformación de estos grupos, sino también la efectividad de estos mediante el acompañamiento, evaluación y motivación constante de los mismos.

Soluciones posibles fomentar un trabajo en equipo efectivo dentro de la organización:

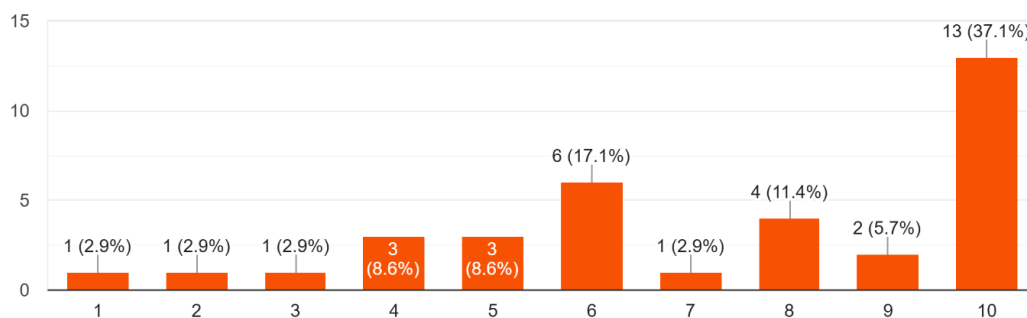
- Integración de equipos de trabajo **extracurriculares**
- **Talleres** de comunicación asertiva, liderazgo, manejo de grupos/equipos
- No **rotar** tanto los grupos que estén dando los resultados deseados.
- Honestidad, disciplina y **cumplimientos** de las normas que puede el cliente
- Si hay **compañerismo** todo está bien
- De que seamos **unidos** por qué la empresa en nuestro hogar laboral y es donde nos suplementa nuestra liquidez, entonces tenemos que ser más empático con las labores y compañeros
- Hay que **concientizarse** que, para poder cumplir, hay q trabajar en equipo.

Variable: SOLUCION DE CONFLICTOS – PROMEDIO: 7.31

Ilustración 29. solución de conflictos

8.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

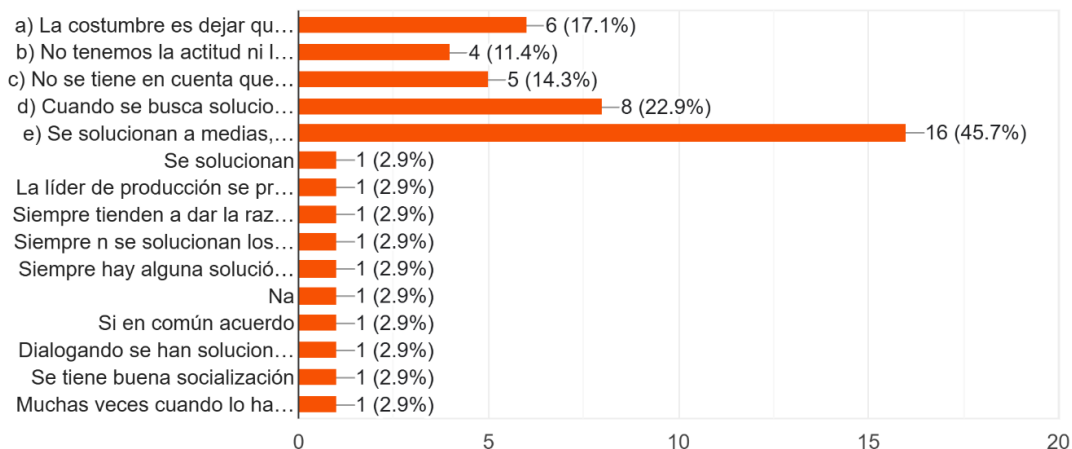
Límite inferior (1): No se soluciona

Límite Superior (10): Se soluciona satisfactoriamente

Para los colaboradores de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. los conflictos que se presentan se solucionan adecuadamente en un 37.1%, sin embargo, existe un 62.9% del total de colaboradores que no se encuentran totalmente de acuerdo con la positiva gestión de los conflictos dentro de la organización, punto importante a tener en cuenta dado que, dentro de la empresa, la solución de conflictos es esencial para mantener un ambiente de trabajo

8.2 Causas

35 respuestas



saludable y productivo. Los conflictos no resueltos pueden generar tensiones, disminuir la moral del equipo, afectar la comunicación y reducir la eficiencia, y de acuerdo con los resultados obtenidos se tienen pendientes en este aspecto.

Ilustración 30, Causas Solución de conflictos

Fuente: Elaboración Propia

- a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención.
- b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos.
- c) No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual.
- d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra.
- e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas.**

Con base a las percepciones de los colaboradores la principal causa de los casos en los que no se tiene una eficiente gestión de estos se encuentra en: **e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas**, lo que transmite que cuando los conflictos se solucionan "a medias", sin dejar a las partes completamente satisfechas, puede generar resentimientos o frustraciones a largo plazo. Aunque se logre un acuerdo, si las necesidades o expectativas de ambas partes no se abordan de manera integral, el conflicto puede resurgir o perpetuarse en formas diferentes, por lo que es de interés general poner empeño en estos e impulsar y tener en cuenta ambas opiniones, generalmente aceptadas.

Soluciones posibles fomentar la resolución de conflictos adecuadamente dentro de la organización:

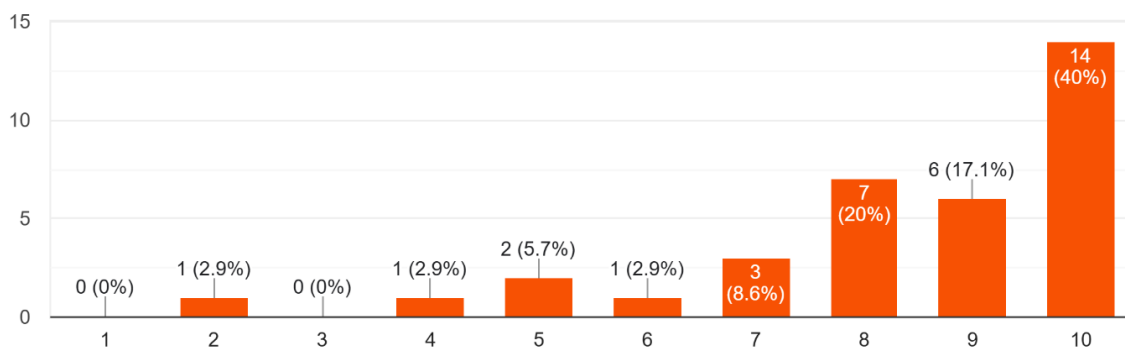
- Ser **solidarios** con los operarios
- **Buzón** de disculpas, seguimiento a conflictos
- Si esa persona es superior entonces lo que la persona diga está bien (de acuerdo no lo estoy)
- Hay que ser más **objetivo**
- Prohibir y **sancionar** comentarios que dañan el ambiente laboral.
- **Díálogo**
- Ser **maduro**. Cuando hay muchas personas, y más mujeres siempre van a ver conflictos. Toca no alimentar esos chismes que crean los conflictos. Es de **conciencia** y madurez

Variable: GRUPOS INFORMALES – PROMEDIO: 8.37

Ilustración 31. Grupos Informales.

9.1 ¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo considero

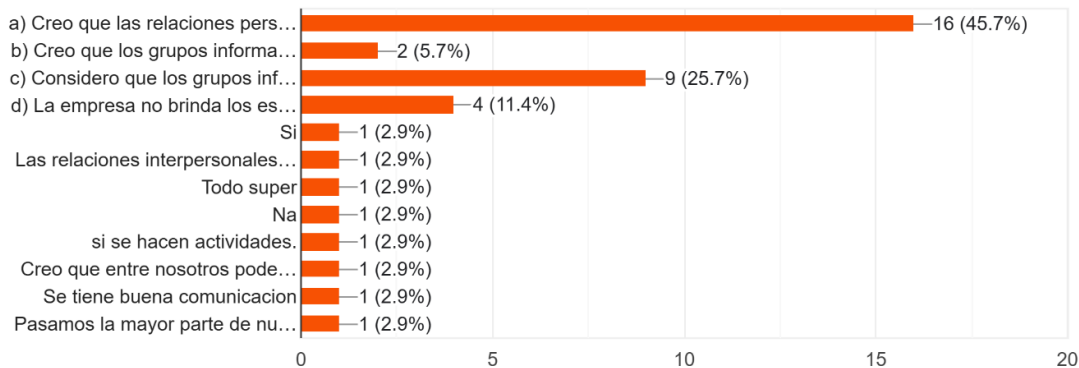
Límite Superior (10): Si lo considero

En la mayoría de los casos los colaboradores afirman que su participación en grupos informales contribuye a la positiva construcción del clima laboral, sin embargo se tienen algunas opiniones que difieren un poco en menor medida de este parecer y que quieren transmitir la idea de que los grupos informales pueden no llegar a estar desempeñándose de la mejor manera dentro de la organización o pueden haber salvedades que afirman que estos no impactan tan positivamente en todos los casos dentro de la organización, con ello es importante tener en cuenta las opiniones y comentarios respectivos.

Ilustración 32. Causas Grupos informales

9.2 Causas

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

- a) **Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.**
- b) Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal.
- c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.
- d) La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos.

Entre las causas para la percepción no tan positiva del impacto que tienen los grupos informales dentro de la organización, resalta una en particular que es: **a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales**, lo que nos permite definir una percepción poco ideal de relaciones informales las cuales sí pueden afectar las laborales. Si bien ambos aspectos pueden ser separados, las emociones y dinámicas personales influyen en cómo se comunican y colaboran los empleados, y es algo a lo que se debe hacer consciencia ya que afecta otras dimensiones que también son muy importantes en el día a día laboral.

Soluciones aportadas para la percepción positiva de los grupos informales como medio para la construcción de un clima laboral armonioso:

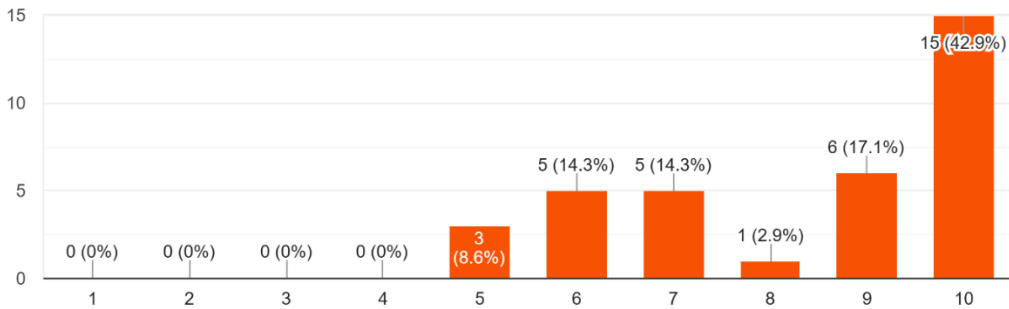
- **Integración** de grupos informales y adaptación de estos
- No permitir **comentarios** de otros colaboradores que generen malestares o predispongan a los demás colaboradores.
- Si **Diálogos**.
- Determinadamente las situaciones o problemas personales no se deben **mezclar** con lo laboral y así no afectaría su espacio de trabajo.
- Que no debemos tomar nada personal y que cuando se de cuenta uno del problema se hable con la **persona encargada** de solucionar los problemas laborales.

Variable: COOPERACIÓN – PROMEDIO: 8.34

Ilustración 33. Cooperación.

10.1 ¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?

35 respuestas



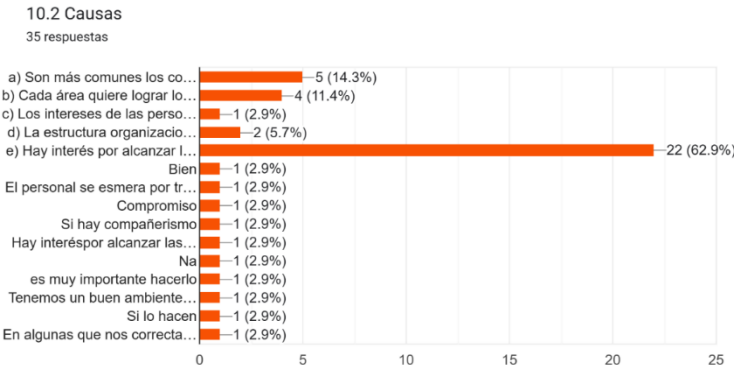
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo hacen

Límite Superior (10): Si lo hacen siempre

La cooperación dentro de la organización JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. se tiene positivamente percibida, y, dentro de la misma se percibe una estimación de mejora o posible mejora que puede tomar esta dimensión y que adaptaría potencialmente la misma hacia una mejor posición, en donde la cooperación se convierta en un aspecto para alcanzar los objetivos comunes de manera eficiente, mejorando la comunicación entre los miembros y facilitando la resolución de conflictos.

Ilustración 34. Causas Cooperación.



Fuente: Elaboración Propia

- a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas.
- b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la empresa.
- c) Los intereses de las personas priman sobre los de la empresa
- d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación.
- e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.**

La tendencia en cuanto a las causas por las que la cooperación no alcanza su punto óptimo dentro de la organización se encuentra resumida en un aspecto: **e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes**, lo que demuestra existe una intención para alcanzar mediante la cooperación mejores resultados en el ámbito organizacional de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., pero es necesario que sea integralmente realizada y de la manera más solidaria posible entre todos.

Soluciones aportadas para motivar a la cooperación integral entre colaboradores de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.:

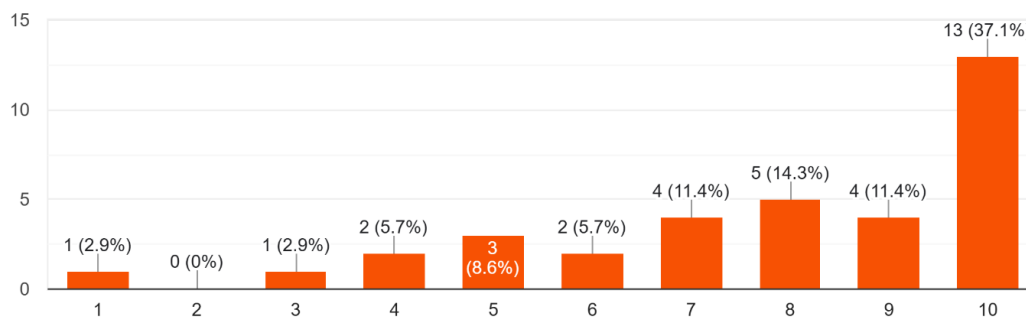
- La cooperación **entre empresa** - colaborador debe mejorar
- Más compañerismo y **apoyo**.
- **Hablar**
- De que cada uno seamos **consciente** las inversiones de la empresa para cada día ser mejor y tener un buen ambiente laboral y personal
- Tener **empatía**

Variable: TOMA DE DECISIONES – PROMEDIO: 7.8

Ilustración 35. Toma de decisiones.

11.1 ¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?

35 respuestas

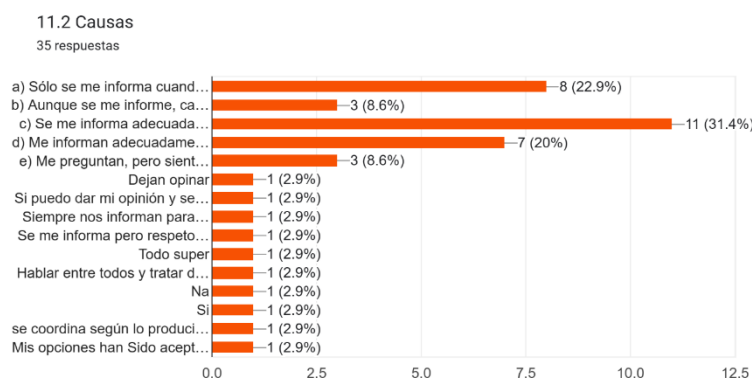


Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No la tengo
Límite Superior (10): Si la tengo

La inclusión en la toma de decisiones de los colaboradores de la organización se encuentra poco fomentada y se visualiza en los resultados, que en promedio muestran que en la escala de 1 a 10, 7.8 es el promedio que se le da a la dimensión en cuestión para la cual solo un 37% afirman estar satisfechos con su posición en la toma de decisiones de la empresa, por otro lado, aproximadamente un 20% de los colaboradores no esta de acuerdo con la postura de esta variable en la antigüedad y un 43% solo esta de acuerdo en que tiene parte en las decisiones tomadas en la empresa en una parte del total general.

Ilustración 36. Causas toma de decisiones.



Fuente: Elaboración Propia

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones.**
- d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones.
- e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.

En cuanto a las causas relacionadas con la falta de participación en la toma de decisiones de la organización nos encontramos con variables como: **c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones**, afirmando que las decisiones tomadas en la organización solo pasan por un proceso de comunicación en la mayoría de casos, y no se fomenta completamente la participación formal de la totalidad de colaboradores, siendo esta una causa que representa el 31.4% del total de causas mencionadas.

Soluciones que podrían fomentar la adecuada gestión de las decisiones que se toman en instalaciones de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.:

- Tomar en cuenta la **opinión** de las partes involucradas.
- **Lluvia** de ideas, participación en decisiones sectorizadas muestrales.

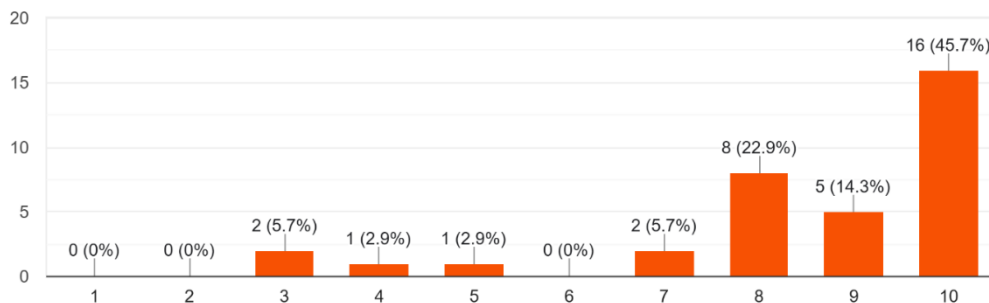
- Opinión **libre**.
- **Hablar** entre todos
- Escuchar más a los empleados **no solo a los líderes**.
- Estoy en ese proceso en una **reunión** se puede implementar.

Variable: COMUNICACIÓN – PROMEDIO: 8.51

Ilustración 37. Comunicación.

12.1 ¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?

35 respuestas



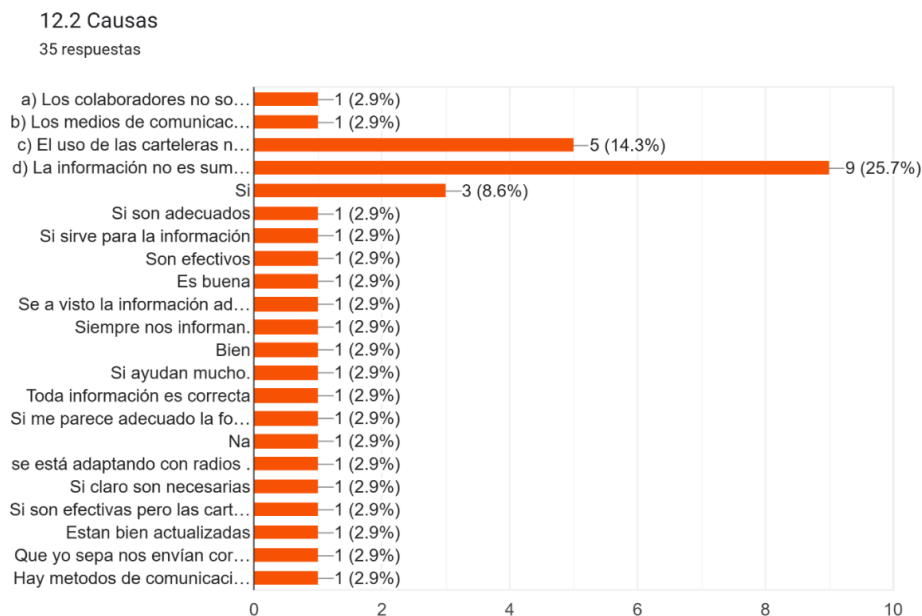
*Fuente:
Elaboración
Propia*

Límite inferior (1): No lo creo

Límite Superior (10): Si lo creo

Se puede visualizar un conformismo asociado a los medios de comunicación utilizados para la transmisión de la información, se consideran eficientes estos medios, aunque para alcanzar la efectividad consensuada se puede hacer un mejor esfuerzo potenciando lo que ya se tiene positivamente, estos datos se soportan en el 45.7% de los colaboradores que afirman que los medios de comunicación utilizados son los adecuados completamente, mientras que el 54.3% afirman que existe una oportunidad de mejora y se tienen comentarios al respecto.

Ilustración 38. Causas comunicación.



Fuente:
Elaboración
Propia

- a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa.
- b) Los medios de comunicación no son los adecuados.
- c) El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)
- d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa.**

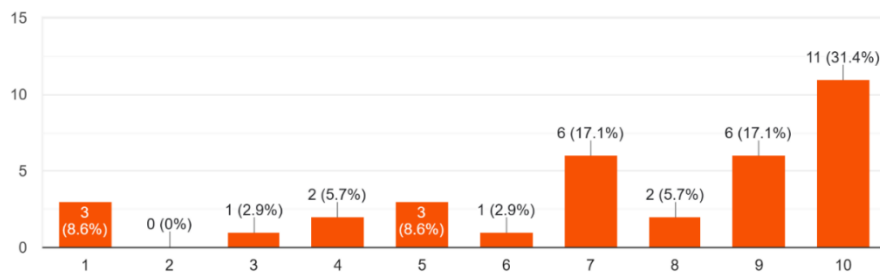
La principal causa por la que no se alcanza el nivel óptimo de la comunicación con los medios que se tienen actualmente y de acuerdo con la encuesta realizada se encuentra enfocada en: **d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa**, lo que afirma nuevamente que la manera en la que se comunica la información debe ser específicamente desglosada dependiendo de cada una de las características de áreas y/o dependencias, así como el objetivo de comunicar y los resultados esperados con ello.

Variable: RETROALIMENTACIÓN – PROMEDIO: 7.34

Ilustración 39. Retroalimentación.

13.1 ¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No la tengo

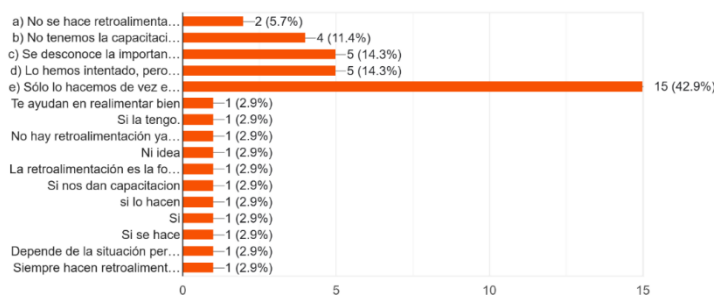
Límite Superior (10): Si la tengo siempre

Para la retroalimentación se tiene una media aritmética de 7.34, lo que la propone como una de las dimensiones con percepción más negativa entre las 24 que se tienen en cuenta en la herramienta de medición, es un dato que se debe tener en cuenta ya que, de acuerdo a los datos recolectados, tan solo un 31% de los colaboradores cuenta con una percepción completamente positiva de la retroalimentación que se lleva a cabo en la organización, mientras que los otros datos se encuentran distribuidos en la escala de medición con opiniones divididas.

Ilustración 40. Causas retroalimentación.

13.2 Causas

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

a) No se hace retroalimentación en ningún sentido

b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo

c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación

d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva

e) Sólo lo hacemos de vez en cuando

La principal causa por la que la retroalimentación no es percibida de manera positiva en la organización corresponde a: **e) Sólo lo hacemos de vez en cuando**, lo que expresa la clara necesidad de entablar reuniones periódicas de retroalimentación, ya sea semanales o mensuales, para abordar de manera continua el desempeño y las áreas de mejora. Además, fomentar un ambiente abierto donde los comentarios sean constructivos y bien recibidos, en donde se haga cultura la retroalimentación y no una rutina,

Soluciones que podrían motivar la retroalimentación del trabajo realizado, fortalezas y debilidades como colaborador:

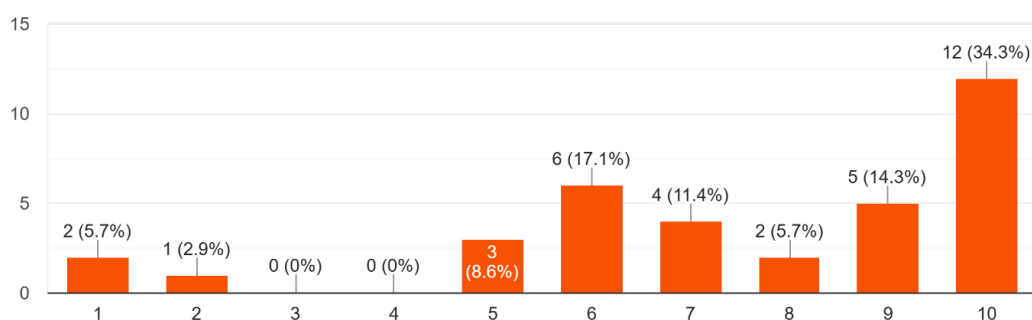
- Hacerlo con más **frecuencia**.
- Evaluación específica de **desempeño**.
- No se usan las palabras **adecuadas** para la retroalimentación
- Prohibir y **sancionar** comentarios de pasillo.
- Nos retroalimentemos leyendo de la **página** de platino.

Variable: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL – PROMEDIO: 7.54

Ilustración 41. Desarrollo personal y profesional.

14.1 ¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?

35 respuestas



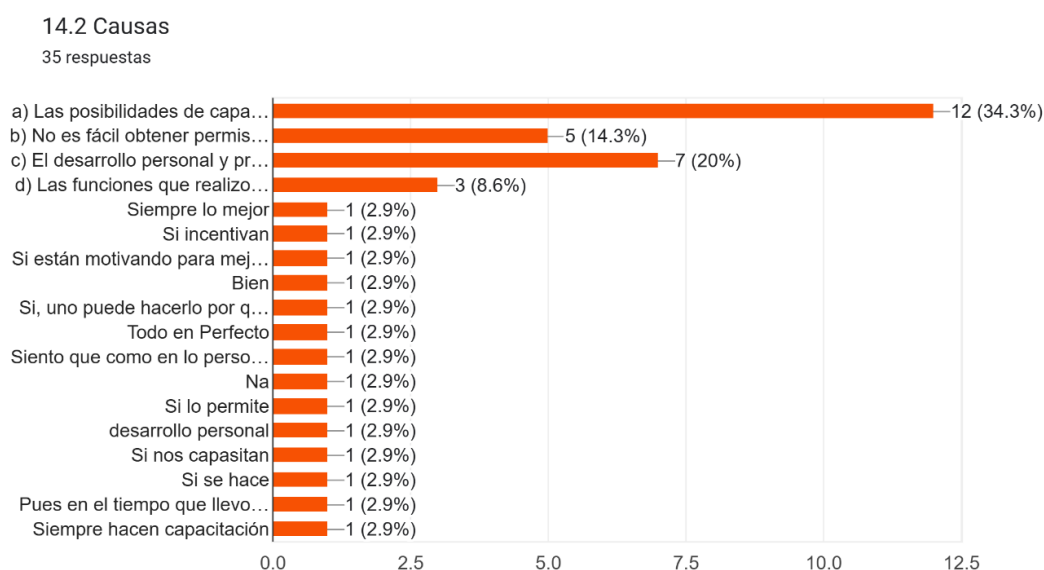
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo hace

Límite Superior (10): Si lo hace siempre

El desarrollo personal y profesional corresponde a una dimensión enfocada en la motivación en el trabajo, en el caso de los resultados obtenidos mediante la herramienta de medición de clima se puede observar un comportamiento poco uniforme en la percepción que se tiene, que puede deberse a diferentes variables específicas para cada colaborador, se puede apreciar cómo un 17% (Escala del 1 al 5), de los colaboradores perciben negativamente esta variable dentro de la organización, sin embargo un 34.3% percibe que la empresa siempre estimula la formación personal y profesional de sus colaboradores, sin embargo aproximadamente la otra mitad de trabajadores piensa que, a pesar de que se estimula la formación, existe oportunidad de mejora.

Ilustración 42. Causas desarrollo personal y profesional.



Fuente: Elaboración Propia

- a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.**
- b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- c) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la empresa.
- d) Las funciones que realizo no se relacionan con desarrollo personal y profesional.

La principal causa de que no se perciba una completa estimulación a la formación personal y profesional de los colaboradores corresponde a que: **a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas**, lo que evidencia la desigualdad o inequidad que se puede estar percibiendo en el ambiente organizacional, y como algunas personas perciben que solo algunos acceden positivamente al beneficio de formación personal y/o profesional, opinión en la que concuerdan un 34.30% de los colaboradores.

Algunas posibles soluciones asociadas a la estimulación del desarrollo personal y profesional de los colaboradores de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.:

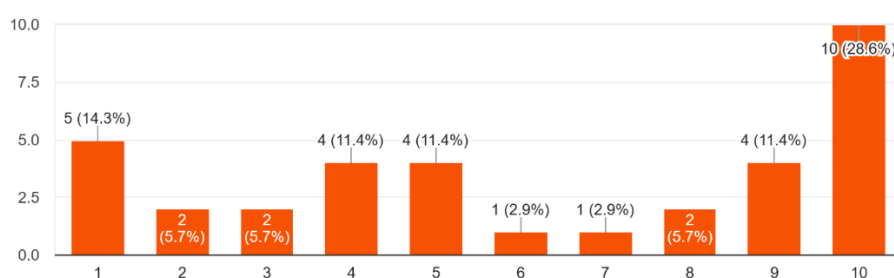
- Dar **importancia** al trabajador
- Implementar jornadas selección de personas para **formación** y desarrollo profesional
- Realizar **seminarios**, conferencias y demás que permitan crecer personal y profesionalmente
- Solo es **permitir hablar**
- Que hagan cada mes o cada dos meses **reunión**, dependiendo la situación por lo q se trabaja producción. Hablar del tema para tener un mejor rendimiento laboral y calidad.

Variable: RECONOCIMIENTO – PROMEDIO: 6.17

Ilustración 43. Reconocimiento.

15.1 ¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?

35 respuestas



*Fuente:
Elaboración Propia*

Límite inferior (1): No se les reconoce

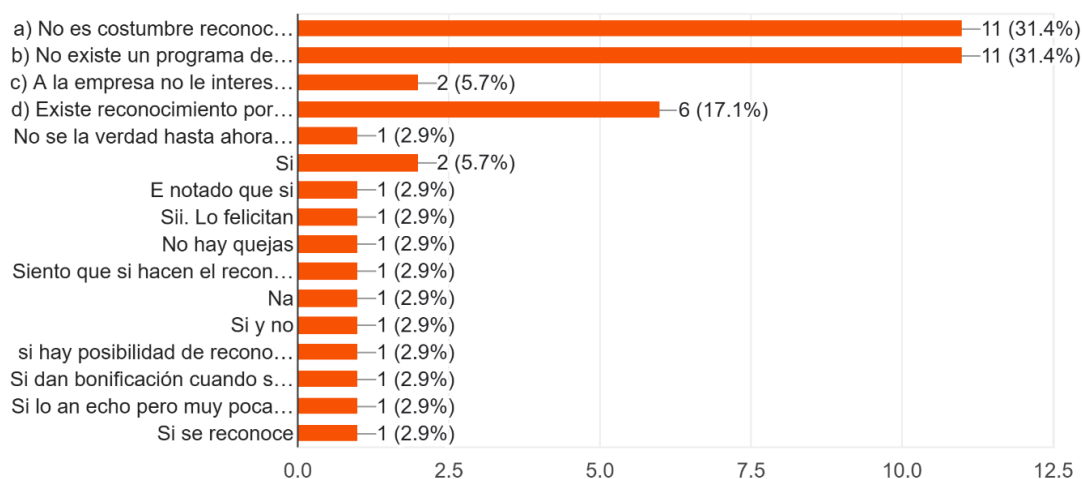
Límite Superior (10): Se les reconoce completamente

El reconocimiento dentro de la organización se ve percibido negativamente y se ve reflejado en las cifras descritas, el promedio aritmético correspondiente a 6.17 puntos sobre 10 posibles e ideales, lo que propone a esta dimensión como una alerta ya que puede estar proyectando una imagen negativa al clima organizacional, esto reflejado en tan solo el 28.6% de los colaboradores que aprecian el programa de incentivos organizacional, mientras que el resto de personal correspondiente a un 71.4% desearían una mejora en este aspecto o simplemente sienten que no se les destaca de ninguna o de una escasa forma dentro de la organización.

Ilustración 44. Causas Reconocimiento.

15.2 Causas

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa
- b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa
- c) A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento.
- d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la empresa.

De acuerdo con las causas mencionadas se puede apreciar que, a pesar de que se cuenta con incentivos de diferentes tipos, en algunos casos no se hacen efectivos completamente por diferentes motivos no son constantes, sin embargo, existe dos causas que predominan en la percepción negativa del reconocimiento dentro de la organización y corresponden a: **a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa** y, por otro lado, que **b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa**, lo que evidencia de manera concreta que en cuanto a reconocimiento e incentivos dentro de la organización se tiene mucho trabajo por realizar, se visualiza una amenaza interna para el alcance de un positivo clima organizacional y es un punto crítico de mejora.

En cuanto a propuestas de mejora del reconocimiento dentro de la organización a los colaboradores resaltan:

- Que los directivos se **interesen** realmente por el trabajador
- **Empleado del mes, Puntualidad del mes, Cuadro de reconocimiento, incentivos diplomas.**
- Buscar incentivos por alcanzar **metas.**

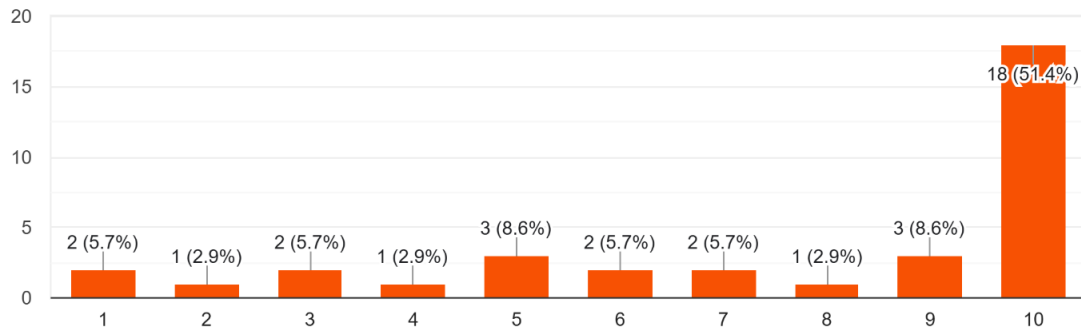
- Que nos **feliciten** cuando se cumple las metas de la empresa
- Que se **sigan haciendo** ya que así las personas se motivan y siguen mejorando
- Pues sería bueno el reconocimiento por qué así hay más motivación en el personal para que cada día se meta en el papel de hacer las cosas bien por qué sabe q le ven su valor y **desempeño**.

Variable: BALANCE VIDA-TRABAJO – PROMEDIO: 7.71

Ilustración 45. Balance vida-trabajo.

16.1 ¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?

35 respuestas



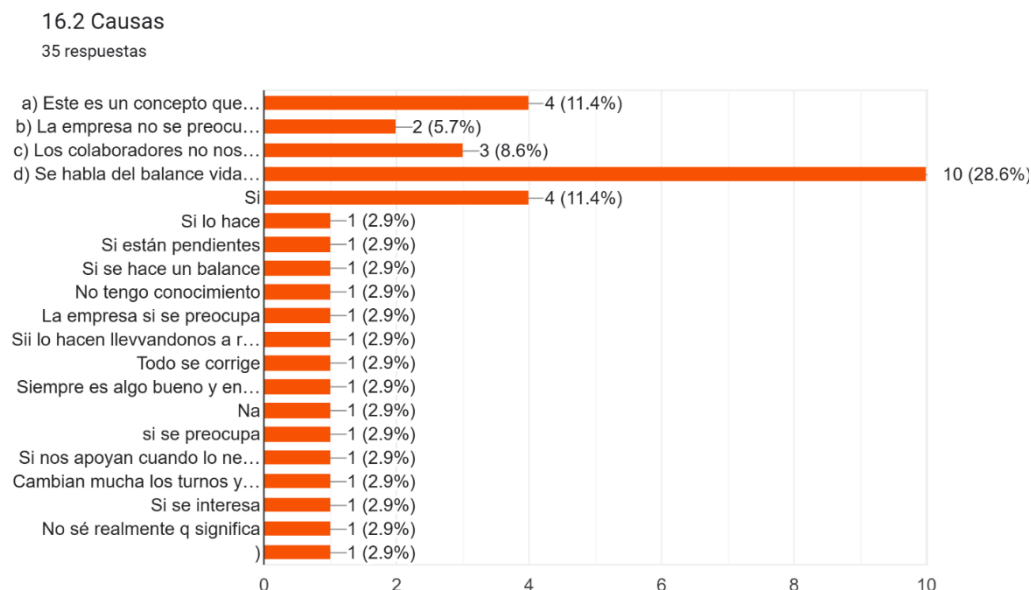
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No se preocupa

Límite Superior (10): Si se preocupa

Poco más de la mitad del personal de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. percibe que la organización se preocupa adecuadamente por el balance vida-trabajo de los colaboradores, no obstante, la otra mitad opta por opinar que la empresa la empresa puede empeñar mas esfuerzo por preocuparse por el balance entre la vida y el trabajo de los colaboradores. A nivel general, con 7.71 puntos sobre 10 posibles se percibe que en muchos casos la organización es flexible y maneja esta variable adecuadamente dentro de la organización pese a que puede tener una oportunidad de mejora para la optimización de esta dimensión en estudio.

Ilustración 46. Causas Balance vida-trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

- a) Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante.
- b) La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores.
- c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo.
- d) Se habla del balance vida-trabajo, pero no se hace nada por ello.**

La causa primaria por la cual la organización no es percibida completamente de manera positiva en cuanto a la generación de un balance de vida-trabajo es que: **d) Se habla del balance vida-trabajo, pero no se hace nada por ello**, lo que anima a proponer un plan de acción que de verdad permita a los colaboradores en cuestión percibir interés de parte de la organización por su bienestar dentro y fuera de la misma.

En pro de generar un balance vida-trabajo para los colaboradores de la organización se propone por parte de estos:

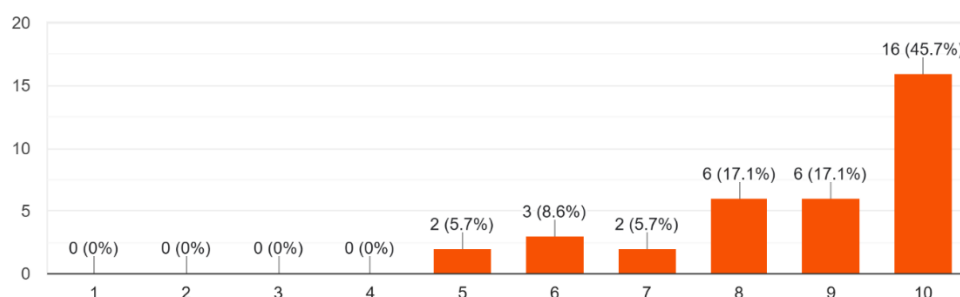
- Solicitud **permiso** del mes
- Respetar el **consecutivo** de los horarios ya q como se dice tenemos vida social pero no podemos contar con nuestro tiempo ya q nos cambian el horario a diario podemos estar de 2-10 y al otro día entrar de 6-2 sin importar el desgaste físico y sin importar si tenemos alguna cita o compromiso en casa
- Aprovechar más cuando nos hacen una actividad o **recreación** la empresa para sus colaboradores
- Tratar de que los **turnos** sigan.

Variable: TRABAJO GRATIFICANTE – PROMEDIO: 8.68

Ilustración 47. Trabajo gratificante.

17.1 ¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?

35 respuestas



Fuente:
Elaboración
Propia

Límite inferior (1): No lo estoy

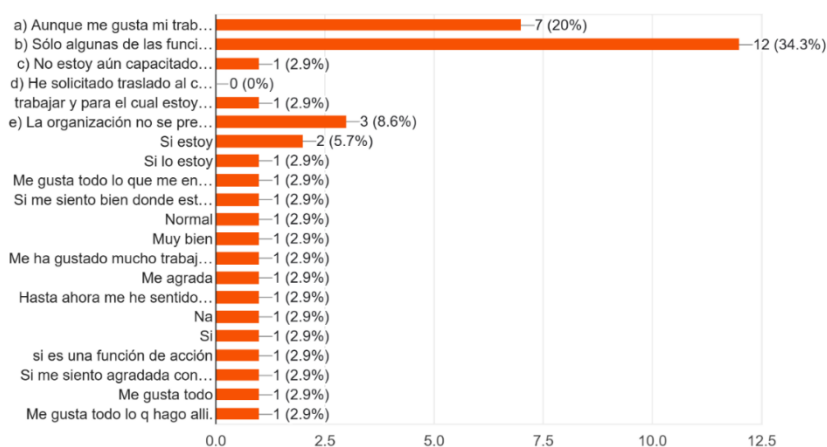
Límite Superior (10): Si lo estoy

Un trabajo gratificante no solo se define por el salario o los beneficios, sino por el sentido de satisfacción que brinda al realizarlo, con ello dentro de la organización se ha comprendido una visión favorable de esta dimensión y se aprecia positivamente en la misma, el 45.7% de los encuestados afirman que dentro de la organización se sienten en una posición grata y con su trabajo se sienten a gusto completamente, mientras que el resto de personal tiene una visión con tendencia a ser positiva pero que no lo es plenamente, por lo que esta convicción facilitaría la promoción de una motivación en el trabajo y fuera de este.

Ilustración 48. Causas trabajo gratificante

17.2 Causas

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

- a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias
b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente.
 c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar
 d) He solicitado traslado al cargo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy capacitado, pero no he sido tenido en cuenta.
 e) La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que más les guste o en que mejor se desempeñen según sus habilidades y capacidades.

Para los colaboradores encuestados: **b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente**, lo que proyecta una gratificación limitada en algunos casos de los colaboradores encuestados, además se menciona también la rutina como una causa de que algunas tareas no sean realmente satisfactorias, causas que en conjunto representan a el 55% de los encuestados.

Para lograr mejorar el sentimiento de estar realizando un trabajo gratificante en la organización y cargo que se tiene se promueve por parte de los colaboradores:

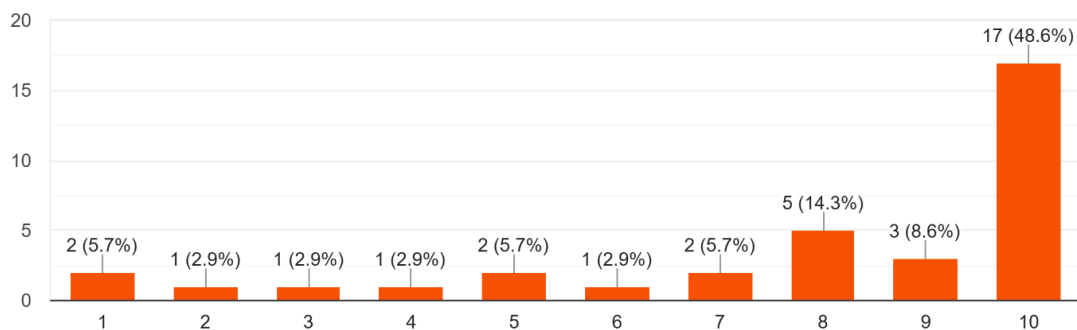
- Prestar y **evaluar** las **capacidades** y **habilidades** de los trabajadores y dar oportunidades de crecimiento laboral.
- **Promociones internas** temporales de incentivo y desafíos laborales
- Me parece que no hay nada que mejorar porque nos dan la oportunidad de aprender en todas las áreas.
- Tener en cuenta el trabajador para algunos, como va, como se siente.

Variable: ESTABILIDAD LABORAL – PROMEDIO: 7.94

Ilustración 49. Estabilidad laboral.

18.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?

35 respuestas

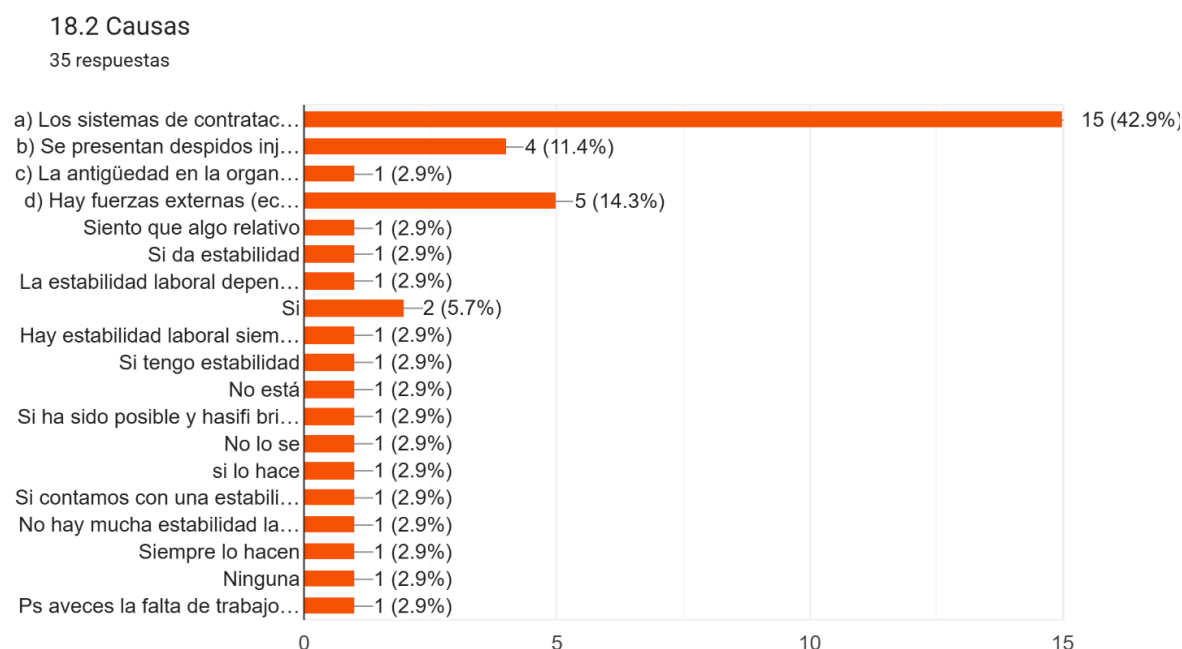


Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo hace
Límite Superior (10): Si lo hace

La estabilidad laboral es vista por el 49% de los colaboradores como una fortaleza de la organización y una razón para el incentivo de un buen clima organizacional, pero existe otra mitad de la población encuestada que afirma que no es una variable que genere tranquilidad y compromiso en ellos, sino más bien un motivo para pensar y analizar individualmente a manera personal.

Ilustración 50. Causas estabilidad laboral.



Fuente: Elaboración Propia

- a) Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad.**
- b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- c) La antigüedad en la organización y la edad, son motivos de despido.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que obligan a que las personas duren poco en la empresa.

En el caso de una estabilidad laboral se tiene una conexión directa con el sistema de contratación que en algunos colaboradores se maneja, afirmando que: **a) Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad**, variable que se debe tener en cuenta y tornarse a una visión estratégicamente cambiaria ya que beneficia a la

organización, si se percibe positivamente, ya que reduce la rotación de personal, lo que ahorra costos y mejora el clima laboral.

De acuerdo con los colaboradores de la organización la empresa puede emprender acciones en pro de mejorar la estabilidad laboral de la siguiente manera:

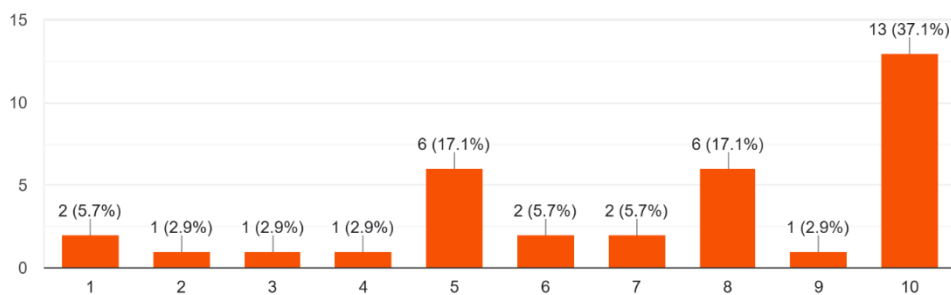
- Brindar **estabilidad**.
- Promover jornada de cambio de **contrato, bonificaciones**.
- La estabilidad laboral se la da cada persona con su desempeño y responsabilidad.
- Dejarnos **fijos** en una sola planta.
- Tratar de que se brinde **estabilidad** laboral.

Variable: MOTIVACIÓN – PROMEDIO: 7.25

Ilustración 51. Motivación.

19.1 ¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?

35 respuestas



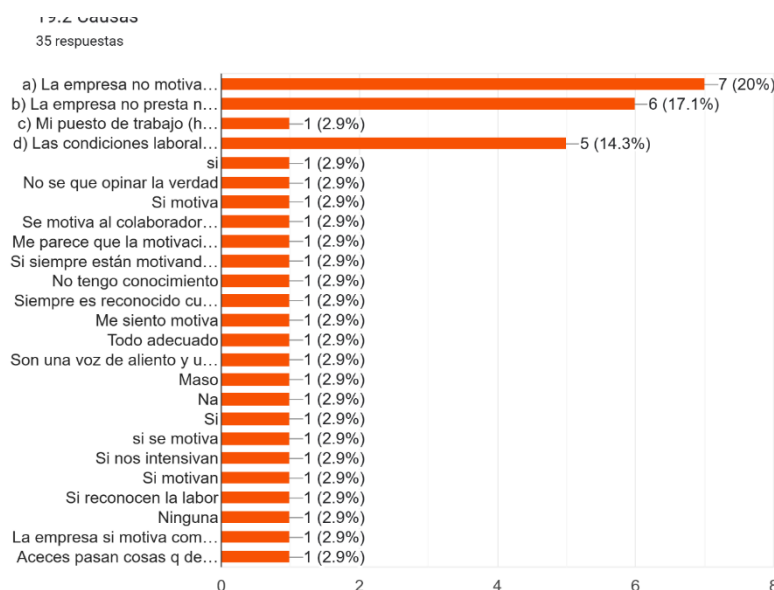
*Fuente:
Elaboración
Propia*

Límite inferior (1): No se motiva de ninguna manera.

Límite Superior (10): Si se motiva completamente.

La motivación dentro de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. para un 37.1% de los colaboradores encuestados esta adecuadamente establecida, se ejerce de manera natural y constante, no obstante, para un 42% de la población encuestada la empresa no motiva apropiadamente sus colaboradores, mientras que para un 21% la empresa puede mejorar algunos aspectos de esta dimensión, a nivel general, un promedio aritmético de 7.25 sobre los 10 puntos posibles nos transmite que hay espacio para crecer y mejorar en esta área, y con algunos ajustes o esfuerzo adicional, se pueden lograr resultados mejores.

Ilustración 52. Causas Motivación.



Fuente: Elaboración Propia

a) La empresa no motiva a sus colaboradores.

b) La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo.

c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva.

d) Las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes.

Para el caso de la motivación dentro de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., se propone por parte de los colaboradores la principal causa de que esta dimensión no sea vista de manera positiva, específicamente que: **a) La empresa no motiva a sus colaboradores, y b) La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo**, que suman juntas el 37.1% de las causas, y permiten observar una percepción de desinterés por parte de la organización para algunas personas en la intención de generar programas o medidas para incentivar los colaboradores.

Para motivar un buen desempeño dentro de la organización, los colaboradores sugieren:

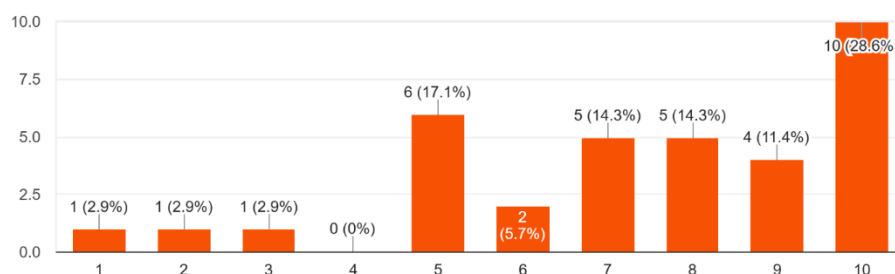
- Incentivos del mes, Bonificaciones **no por producción**.
- Crear un **incentivo** que impulse a los colaboradores a dar un poco más de su esfuerzo para alcanzar los estándares.
- Tener una mejor **comunicación** con los trabajadores no es la empresa, en si es la de producción la que tiene que dar el aval como van sus trabajadores y como se les puede incentivar para ver si hay motivación para que muestren el interés de hacer cada día las cosas mejores y tener una mejor programación en la cuestión de laborar para que las cosas salgan cada día mejor y cumplamos la meta.

Variable: IDENTIDAD – PROMEDIO: 7.4

Ilustración 53. Identidad.

20.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la organización?

35 respuestas



Fuente:
Elaboración Propia

Límite inferior (1): No la tengo

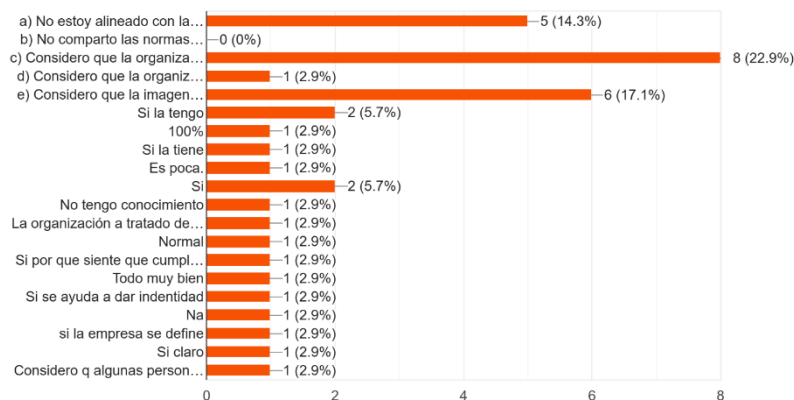
Límite Superior (10): Si la tengo

Para los colaboradores de la organización la imagen de esta es percibida en pocos casos (28.6%), como una excelente identidad, a pesar de que el promedio de 7.4 sobre 10 posibles un valor se encuentra balanceado, la distribución de las percepciones en cuanto a la imagen de la organización esta distribuida a través de la escala de medición propuesta lo que afirma que la identidad e imagen de la organización no se concreta completamente de manera positiva, que en esta posición ideal generaría confianza, fidelidad y atracción de talento, mientras que una imagen negativa puede afectar la moral interna y reducir las oportunidades de crecimiento, una percepción que se debe atender para evitar resultados en cuanto a clima organizacional limitados.

Ilustración 54. Causas Identidad.

20.2 Causas

35 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

- a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos
- b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización
- c) Considero que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.**
- d) Considero que la organización no se preocupa por mejorar la imagen.
- e) Considero que la imagen externa que se tiene de la organización no ayuda a generar identidad en los colaboradores.

Con un 22.9% de las percepciones de los colaboradores encuestados asociadas a las causas de una imagen de la organización no completamente positiva se basan en: **c) Considero que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores**, lo que corresponde a la necesidad de crear un ambiente inclusivo y participativo donde los empleados se sientan valorados y parte de un equipo. Fomentar la comunicación abierta, reconocer los logros individuales y colectivos, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, esto mediante medidas novedosas dentro de la cultura organizacional que permitan mejorar esta dimensión y así fortalecer el clima organizacional.

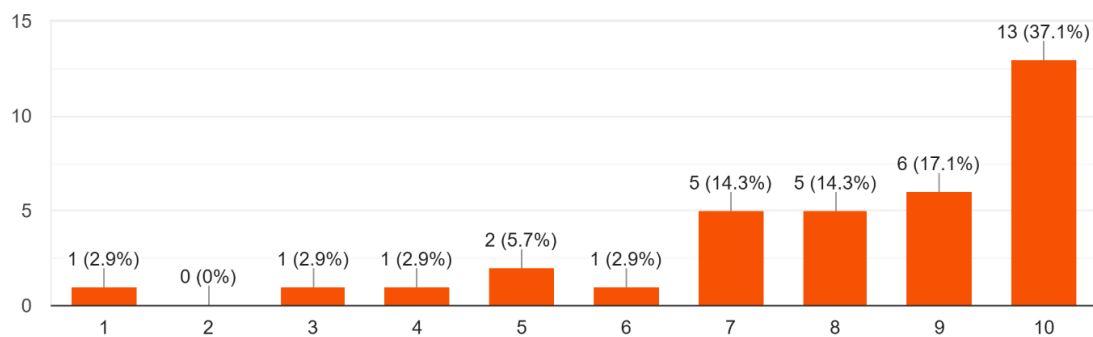
Para conseguir una alta imagen de los colaboradores por la organización se promueve por estos:

- **Compartir** u obsequiar útiles que promuevan la mejor imagen de la empresa.
- Creo que el sentido de **pertenencia** por la empresa lo tiene uno con su desempeño y labor leal para trabajar por amor a lo que se hace y no solo por un salario.
- Que lo seamos **todos** con disciplina y mucho entusiasmo para que salga todo bien

Variable: ETICA – PROMEDIO: 8.1

Ilustración 55. Ética.

21.1 ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la organización?
35 respuestas



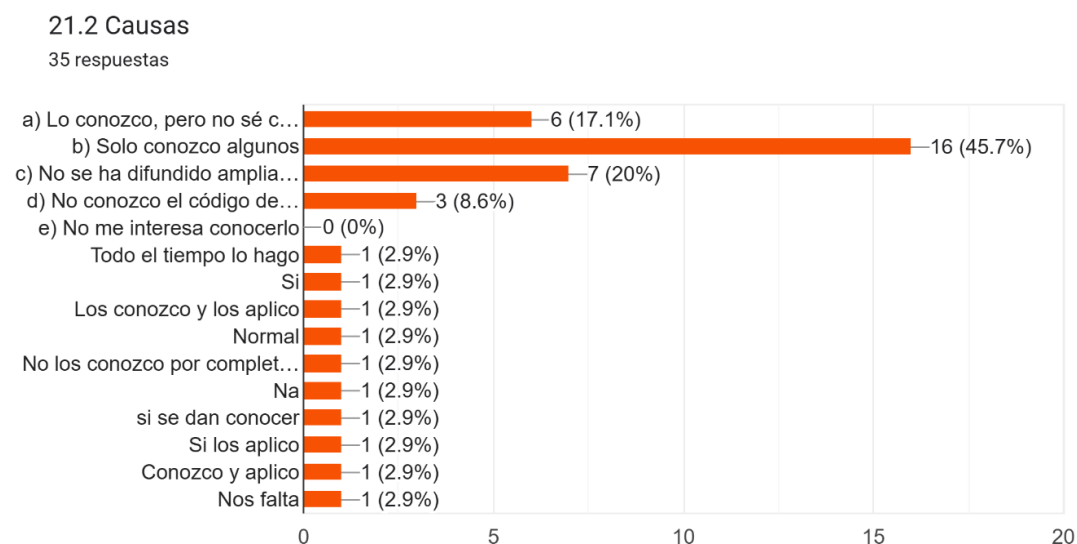
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No los conozco y aplico

Limite Superior (10): Si los conozco y aplico

En cuanto al conocimiento de los lineamientos éticos y aplicación de los mismos dentro de la organización se visualiza que, a pesar de que existe un pequeño porcentaje de colaboradores que no conocen y/o no aplican los lineamientos éticos dentro de la organización, para un 37% de estos si es totalmente claro, en cuanto al promedio, se puede afirmar que 8 de cada 10 personas aplican y conocen perfectamente estas normativas éticas, no obstante, para alcanzar un nivel más óptimo de esta dimensión sería importante potencializar un plan que pueda intervenir en el mejoramiento de la misma.

Ilustración 56. Causas Ética.



Fuente: Elaboración Propia

a) Lo conozco, pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo

b) Solo conozco algunos

c) No se ha difundido ampliamente

d) No conozco el código de ética

e) No me interesa conocerlo.

Abarcando las causas asociadas al desconocimiento o la no aplicación de normas éticas dentro de la organización, un 45.7% de la población encuestada afirma que: **b) Solo conozco algunos**, lo que asegura una despreocupación por la interiorización de un aspecto importante en la organización asociado a la ética, y, por lo tanto, motiva a emprender un proceso

cognitivo de aprehensión de estos conocimientos que son relevantes para la construcción del óptimo y coherente clima organizacional.

Los colaboradores de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. promueven las siguientes soluciones en pro de avanzar en el conocimiento y las normativas éticas organizacionales:

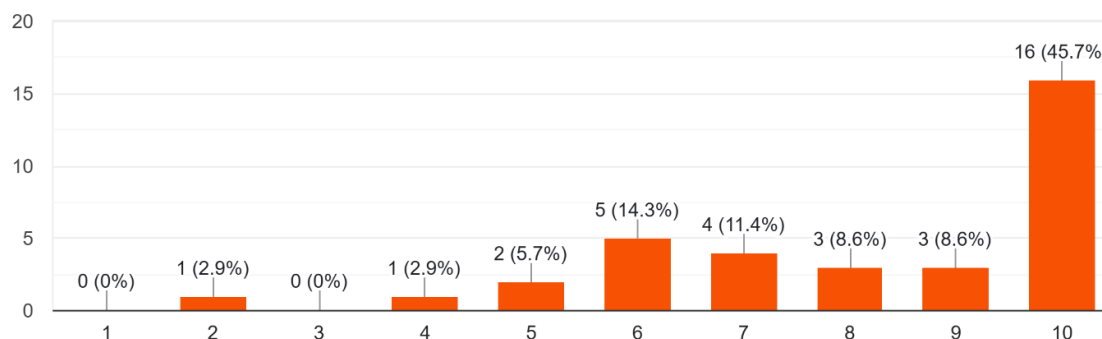
- Capacitación constante en **valores empresariales**.
- **Conocerlos** todos y saber cómo los aplicamos en las áreas y así hacer un excelente trabajo.
- Hablar más del tema. Una **reunión** con el personal.

Variable: LIDERAZGO – PROMEDIO: 8.14

Ilustración 57. Liderazgo.

22.1 ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisi...ales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?

35 respuestas

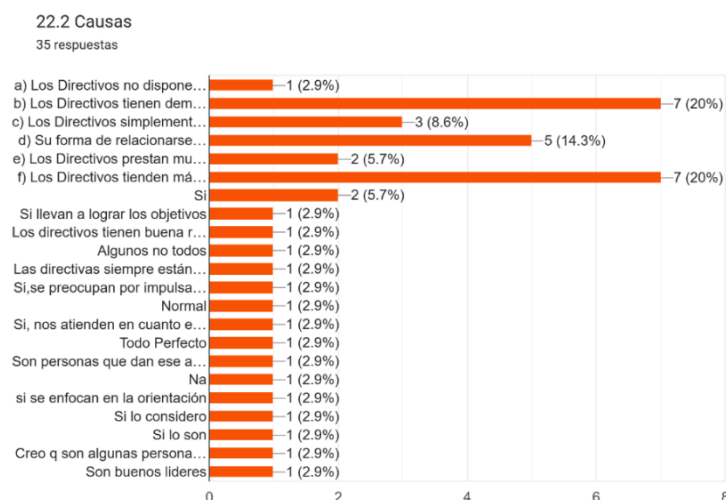


Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo es
Límite Superior (10): Si lo es

Para el liderazgo se tiene un promedio de 8.14 puntos sobre los 10 que se tienen como límite máximo de valoración, lo que representa una percepción positiva del liderazgo ejercido dentro de la organización, sin embargo existen algunas salvedades en esta estructura mental del liderazgo que a nivel general se tiene lo que expresa la necesidad de atender algunas de las opiniones que se tienen respecto a las formas de liderazgo que se ejercen dentro de la organización y la manera en la que impactan en cada una de las personas e impulsan a esforzarse por obtener resultados positivos y conscientemente estructurados.

Ilustración 58. Causas liderazgo.



Fuente: Elaboración Propia

- a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros.
b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo.
c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.
d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.
e) Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas.
f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio.

Para un 20% de los colaboradores encuestados una de las principales causas de la percepción no óptima del liderazgo ejercido por personal directivo y específico dentro de la organización corresponde a: **b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo**, lo que abre a la necesidad de evaluar la posibilidad de descentralizar el liderazgo, las tareas enfocadas en la dirección de personas y dependencias, por otro lado, un 20% de los encuestados afirman también que: **f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio**, lo que intenta alertar la necesidad de la promoción de la innovación en las decisiones que se toman por parte de los líderes de la organización y la diversificación de las personas y conocimientos en el ámbito del liderazgo y sus resultados.

El liderazgo dentro de la organización puede ser mejorado mediante las siguientes soluciones propuestas:

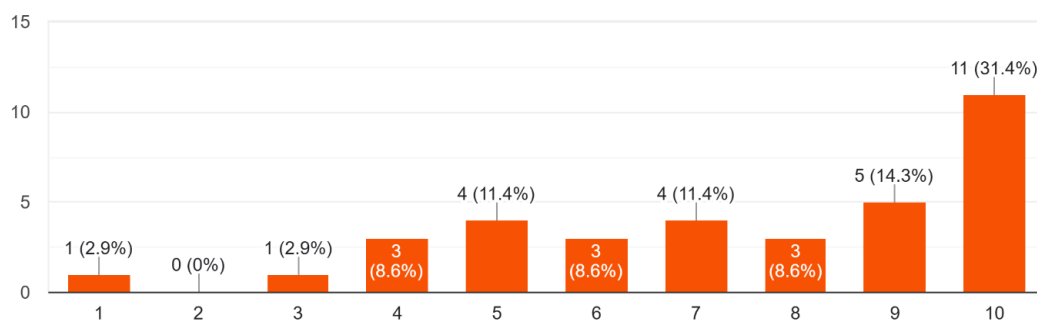
- **Capacitar** a las líderes y enseñarles que es un buen liderazgo.
- Prescindir de personal que no tenga **motivación** para mejorar y ayudar alcanzar objetivos.
- Estar **dispuesta** a dialogar, escuchar, y tener paciencia.
- Saber hablar dirigirse con respeto y valores y afuera de eso hay que **preocuparse** por sus trabajadores.

Variable: COMPENSACIÓN – PROMEDIO: 7.45

Ilustración 59. Compensación.

23.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?

35 respuestas



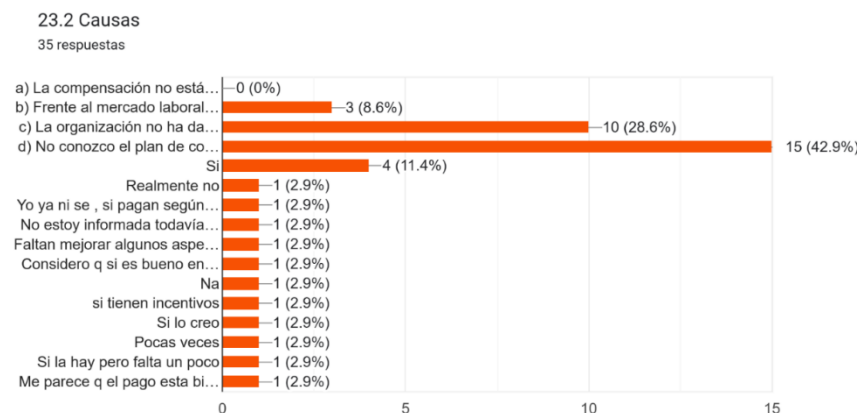
Fuente: Elaboración Propia

Límite inferior (1): No lo creo

Límite Superior (10): Si lo creo plenamente

En cuanto a la variable asociada a la compensación una variable fundamental en una organización porque no solo atrae y retiene talento, sino que también motiva a los empleados a desempeñarse de manera efectiva, se debe evaluar y tratar de comprender las opiniones que se tienen respecto a esta, dado que a pesar de que existe conformismo en algunos casos con este componente dentro de la organización, para un 69% de los colaboradores, la compensación podría ser más clara y debería permitir una comprensión de la misma más completa.

Ilustración 60. Causas compensación.



Fuente: Elaboración Propia

- a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja
- c) La organización no ha dado a conocer el plan de compensación
- d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.**

Entre las principales causas para que la compensación no sea percibida de manera ideal dentro de la organización, un 42.9% de los colaboradores afirman que: **d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo**, lo que puede transmitir la necesidad de la construcción de este plan de compensación o la socialización de este de una manera más clara y comprensible para todos los colaboradores de la organización y cada uno de los cargos específicos, ya que no existe una claridad en este aspecto y esta incertidumbre puede ser un desmotivante constante en el personal nuevo y con poco tiempo dentro de la organización, que representan la mayoría y que pueden generar inconformismo en la construcción del clima organizacional.

Al respecto de la variable compensación en la organización, como propuestas de soluciones se mencionan:

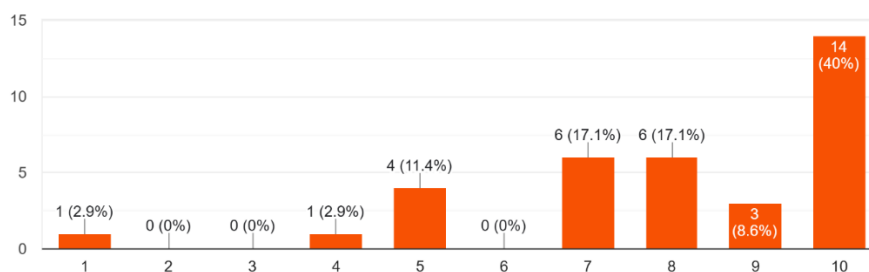
- **Analizar** el sueldo
- Plan de compensación, **escala salarial**, comprensión del por qué de mis retribuciones
- El salario es muy cumplido, pero faltan oportunidades para que sus colaboradores puedan **crecer** personal y económicamente.
- Si nos pudieran pagar **quincenal**.
- Mejor **organización**.

Variable: HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL – PROMEDIO: 8.05

Ilustración 61. Higiene y salud ocupacional.

24.1 ¿La organización ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesional...a y programas de higiene y seguridad industrial?
35 respuestas

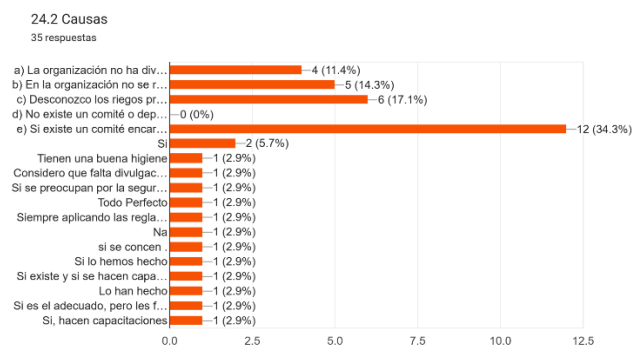
Fuente: Elaboración Propia



Límite inferior (1): No lo ha diseñado
Límite Superior (10): Si lo ha diseñado plenamente

Es importante mencionar que la organización ha obtenido recientemente la certificación en calidad ISO 45001:2018 que se encuentra asociada al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, lo que soporta el 40% de las personas que afirman que si se ha diseñado este modelo de programas y mecanismos enfocados en la seguridad y salud laboral, pero, atendiendo a estas excepciones que no se encuentran totalmente de acuerdo con el diseño y/o aplicación asociada con el SG-SST, se debe promover para alcanzar un nivel óptimo en la aplicación del mismo una serie de acciones que permitan obtener una retroalimentación constante de los que concierne a la higiene y salud ocupacional y sus derivados que afectan el clima organizacional.

Ilustración 62. Causas higiene y salud ocupacional.



Fuente: Elaboración Propia

- a) La organización no ha divulgado nada al respecto.
- b) En la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales.
- c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo.
- d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización.
- e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado.**

Para un 34.3% de los colaboradores: **e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado**, lo que afirma la necesidad de seguimiento a la novedad impregnada en la organización asociada al sistema de gestión integral de la seguridad y salud en el trabajo, pues, en términos de calidad, no solo se debe cumplir con los estándares dispuestos por la norma ISO, sino también generar confiabilidad a nivel interno en el cumplimiento de sus objetivos planteados y el funcionamiento coherente.

En pro de la disminución de los matices que se tienen asociados a la higiene y seguridad industrial se promueve por parte de los colaboradores:

- **Capacitaciones**, inducciones adecuadas y entrenamientos.
- Seguir con los **brigadistas**.
- Más **comunicación** por lo que entra mucho personal nuevo.

Tabla 6. Dimensiones Promedios aritméticos y clasificación.

NO	DIMENSIÓN	PROMEDIO ARITMÉTICO
1	NORMAS	9.05
2	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	8.8
3	TRABAJO GRATIFICANTE	8.68
4	TRABAJO EN EQUIPO	8.6
5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	8.57
6	COMUNICACIÓN	8.51
7	GRUPOS INFORMALES	8.37
8	COOPERACIÓN	8.34
9	LIDERAZGO	8.14
10	ETICA	8.1
11	INFRAESTRUCTURA	8.08
12	HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	8.05
13	ESTABILIDAD LABORAL	7.94
14	TOMA DE DECISIONES	7.8
15	RELACIONES INTERPERSONALES	7.74
16	BALANCE VIDA-TRABAJO	7.71
17	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	7.54
18	COMPENSACIÓN	7.45
19	IDENTIDAD	7.4
20	RETROALIMENTACIÓN	7.34
21	SOLUCION DE CONFLICTOS	7.31
22	MOTIVACIÓN	7.25
23	PLAN ESTRATÉGICO	7.11
24	RECONOCIMIENTO	6.17

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos registrados se puede generar un análisis detallado de los datos proporcionados, tomando en cuenta las puntuaciones de las distintas dimensiones dentro de la organización JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.:

1. Dimensiones con alta puntuación (por encima de 8.5)

Estas son áreas en las que la organización parece tener un desempeño adecuado, lo que puede indicar que están bien gestionadas o que existen buenas prácticas en estos aspectos.

Normas (9.05): Esta es la dimensión con la puntuación más alta. Una puntuación tan alta sugiere que los empleados perciben que las normas dentro de la organización son claras, justas y se cumplen adecuadamente. La consistencia en la aplicación de normas probablemente genera un entorno de trabajo ordenado y predecible.

Procesos y Procedimientos (8.8): La organización parece tener procedimientos bien establecidos y claros, lo que facilita la eficiencia operativa y el desempeño. La claridad en los procesos permite a los empleados entender sus roles y responsabilidades de manera efectiva. Sin embargo, se puede obtener una claridad mayor aprovechando lo que ya se ha desarrollado en la experiencia.

Trabajo Gratificante (8.68): La percepción de que el trabajo es gratificante es crucial para la motivación. Esto indica que los empleados encuentran satisfacción en sus roles, lo que puede contribuir a su compromiso y bienestar.

Trabajo en Equipo (8.6): Una puntuación alta en trabajo en equipo sugiere que la colaboración entre los empleados es efectiva. Esto es positivo, ya que fomenta la sinergia y la cooperación para alcanzar objetivos comunes. Se debe promover como cultura y afianzar en su impacto al clima organizacional.

Estructura Organizacional (8.57): La estructura de la organización parece estar bien definida, lo que facilita la comprensión de las jerarquías y responsabilidades, y ayuda en la toma de decisiones y la organización interna.

Comunicación (8.51): La comunicación efectiva es fundamental para el éxito de cualquier organización. Una puntuación medianamente positiva sugiere que los empleados sienten que la información fluye adecuadamente dentro de la empresa, lo que favorece la colaboración y la transparencia. No obstante, la comunicación es una dimensión compleja que debe estar transformándose constantemente y requiere de un trabajo profundo y esfuerzos significativos por parte de la gestión y sus implicados.

2. Dimensiones con puntuaciones medias (7.5 a 8.4)

Estas áreas, aunque no son malas, podrían beneficiarse de algunos ajustes para mejorar aún más el desempeño organizacional.

Grupos Informales (8.37): Los grupos informales son importantes porque reflejan cómo los empleados se relacionan fuera de los espacios estructurados de la empresa. Si bien la puntuación es buena, es importante asegurarse de que estos grupos no afecten negativamente el ambiente de trabajo.

Cooperación (8.34): La cooperación entre los empleados está presente, pero siempre hay oportunidades para fortalecer la colaboración, especialmente en proyectos interdisciplinarios.

Liderazgo (8.14): La percepción del liderazgo es positiva, pero aún podría mejorarse. Los líderes efectivos motivan a los empleados y los guían hacia el logro de los objetivos organizacionales. El desarrollo continuo de habilidades de liderazgo puede ser beneficioso.

Ética (8.1): La ética en la organización es importante, y una puntuación alta refleja que los empleados consideran que la empresa actúa de manera ética. No obstante, siempre se debe seguir trabajando para mantener y reforzar los estándares éticos, así como la concepción, comprensión y aprehensión de estos principios.

Infraestructura (8.08): La infraestructura es adecuada, pero siempre se pueden hacer mejoras para optimizar el trabajo diario, especialmente en áreas tecnológicas, de seguridad industrial y logísticas.

Higiene y Salud Ocupacional (8.05): Un ambiente de trabajo saludable y seguro es fundamental. Esta puntuación refleja que la organización cumple con los estándares de salud y seguridad, pero siempre es posible encontrar áreas para mejorar, un plan de seguimiento bastaría para encontrar estos aspectos de mejora.

3. Dimensiones con puntuaciones bajas (por debajo de 8)

Estas áreas requieren atención para mejorar el ambiente y desempeño organizacional. La organización debería considerar intervenciones estratégicas para abordarlas.

Estabilidad Laboral (7.94): La estabilidad laboral está bien valorada, lo que sugiere que los empleados se sienten seguros en sus puestos de trabajo. Sin embargo, la percepción podría mejorarse aún más si se trabajan en áreas como la transparencia en las decisiones laborales.

Toma de Decisiones (7.8): Aunque la puntuación no es baja, podría mejorar. La toma de decisiones eficiente y colaborativa es clave para la adaptabilidad y éxito organizacional. Quizás hay áreas en las que se percibe falta de participación o claridad en los procesos decisionales.

Relaciones Interpersonales (7.74): Las relaciones interpersonales son esenciales para un ambiente de trabajo armónico. Una puntuación relativamente baja podría indicar conflictos o falta de cohesión entre los empleados. Es importante promover la resolución de conflictos y la empatía en el lugar de trabajo.

Balance Vida-Trabajo (7.71): El equilibrio entre la vida personal y el trabajo es fundamental para el bienestar de los empleados. Esta puntuación sugiere que algunos empleados pueden sentir que las expectativas laborales afectan su vida personal, por lo que se debería explorar la posibilidad de ofrecer más flexibilidad.

Desarrollo Personal y Profesional (7.54): Esta puntuación indica que los empleados consideran que hay áreas de mejora en cuanto a oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Mejorar las oportunidades de capacitación y crecimiento puede ser una excelente forma de aumentar la motivación y satisfacción.

Compensación (7.45): La compensación es un área clave para la satisfacción laboral. Aunque la puntuación no es baja, se podría mejorar ofreciendo incentivos adicionales, beneficios o incrementos salariales que alineen mejor los esfuerzos de los empleados con la recompensa, estando en la capacidad de la empresa.

Identidad (7.4): La identidad organizacional refleja el sentido de pertenencia y la alineación con los valores de la empresa. Una puntuación baja podría indicar que los empleados no se sienten completamente identificados con la misión o los valores de la organización, lo que afecta su motivación.

Retroalimentación (7.34): La retroalimentación continua es esencial para el desarrollo profesional y la mejora del desempeño. La baja puntuación puede indicar que los empleados sienten que no reciben suficientes comentarios sobre su trabajo, lo que puede afectar su crecimiento y satisfacción.

Solución de Conflictos (7.31): La capacidad de resolver conflictos de manera efectiva es crucial para mantener un ambiente laboral armonioso. Una puntuación baja sugiere que la

organización podría tener dificultades para manejar los conflictos de manera adecuada, lo que puede generar tensiones y afectar la productividad.

Motivación (7.25): La motivación es un factor clave para el desempeño organizacional. Esta puntuación baja sugiere que los empleados pueden no sentirse lo suficientemente incentivados, lo que puede afectar su productividad y satisfacción. Mejorar los programas de reconocimiento y recompensas podría ser beneficioso.

Plan Estratégico (7.11): La baja puntuación en el plan estratégico sugiere que los empleados tal vez no vean claridad en la dirección a largo plazo de la empresa o no se sientan involucrados en los planes estratégicos. Es fundamental comunicar la visión y los objetivos de la organización de manera más efectiva.

Reconocimiento (6.17): Esta es la puntuación más baja de todas. El reconocimiento es crucial para mantener la motivación y el compromiso. Esta puntuación indica que los empleados sienten que sus esfuerzos no son suficientemente reconocidos. Mejorar los programas de reconocimiento y recompensas es esencial para incrementar la satisfacción y motivación de los empleados. Es un punto que se debe atender prioritaria y constantemente y representa la principal debilidad a nivel interna según la percepción de los colaboradores.

Análisis a nivel general:

Fortalezas: Las áreas con puntuaciones altas indican una base sólida en normas, procesos, trabajo en equipo y otros aspectos clave. Estas áreas pueden servir como modelo para otras dimensiones.

Áreas por mejorar: Las dimensiones con puntuaciones más bajas, especialmente Reconocimiento y Motivación, requieren atención urgente. Implementar programas de reconocimiento más efectivos y mejorar las oportunidades de desarrollo personal y profesional puede tener un impacto positivo inmediato en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

La organización podría considerar la aplicación de un plan integral de desarrollo que aborde las dimensiones con puntuaciones más bajas y potencie las fortalezas actuales.

8. PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO Y MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Procediendo con la continuidad de los objetivos planteados en el presente trabajo, se recomienda que la primera acción que se recomienda realizar se encuentra enfocada en la socialización de los resultados a la Gerencia de operaciones, gerencia financiera, dirección de operaciones y coordinadores de área, esta presentación se debe enfocar en socializar los hallazgos más importantes analizados en base a la información recolectada mediante la encuesta de clima organizacional, se debe definir un espacio adecuado para la discusión de la información y aportes de las diferentes áreas, así mismo el feedback de acuerdo a lo construido mediante el presente trabajo.

A partir de los resultados obtenidos se proponen diferentes actividades las cuales deben tomarse con diferente prioridad dependiendo de la puntuación obtenida en la medición de clima organizacional, los cuales, inicialmente se trabajarán las variables con resultado menor, las que se deben trabajar constantemente y evaluar el progreso de las mismas, por otro lado las variables con puntuación media se deben trabajar a mediano plazo con resultados perceptibles en el clima mediante la observación, no obstante, las variables con puntuación mayor permitirán mediante las actividades propuestas potencializar los resultados de las actividades propuestas en dimensiones con menor puntuación, generando una integración de resultados y objetivos focalizados en el clima organizacional.

Para el presente plan de acción se proponen las columnas específicas en pro de caracterizar e identificar cada una de las acciones propuestas:

- **Indicador:** Criterio para medir el éxito de la acción.
- **Meta:** Objetivo específico que se desea alcanzar.
- **Responsable:** Persona o equipo encargado de ejecutar la acción.
- **Presupuesto:** Recursos financieros necesarios.
- **Observación:** Detalles adicionales para la implementación de la acción.
- **Tiempo de Ejecución:** Duración estimada para completar la acción.
- **Objetivo:** El propósito principal que se busca lograr con la acción en cada dimensión.

Tabla 7. Plan de acción mejoramiento de Clima organizacional.

Dimensi ón	Acción	Indicador	Meta	Respon sa ble	Presupuest o	Observación	Tiempo de Ejecuci ón	Objetivo
Normas	Revisión y socialización a las normas dentro de la empresa.	% de empleados que completan la formación sobre normas.	100% de empleados capacitados sobre las nuevas normas.	Recursos Humanos / Dirección de operaciones	\$ 110.000 / Papelería	Se hará a través de talleres y comunicación interna.	1 mes	Asegurar que todos los empleados conozcan las normas actualizadas.
Procesos y Procedimientos	Documentar y estandarizar procesos y procedimientos operativos con más complejidad (Maquinaria).	% de procesos en área de operación de máquinas documentados y accesibles.	100% de los procesos operativos de maquinaria documentados y actualizados.	Dirección de Operaciones / Asistente administrativo	\$ 220.000 / Papelería y herramienta	Utilizar herramientas digitales para la documentación y trabajo de campo para recolección de información.	1 mes	Mejorar la eficiencia operativa mediante procesos estandarizados.
	Socialización de los procesos y procedimientos del área de máquinas.	% de colaboradores que operan maquinaria que completan la socialización de los procesos y procedimientos del área de máquinas.	100% del personal de área de máquinas capacitados en operación de maquinaria.	Dirección de Operaciones / Asistente administrativo	\$ 50.000 / Papelería	Se hará a través de talleres de capacitación interna	1 mes	Mejorar la eficiencia operativa mediante socialización de procesos estandarizados.
Trabajo Gratificante	Implementar programas de reconocimiento y desafío personal.	Número de programas de reconocimiento o desafío realizados.	Realizar al menos 3 programas de reconocimiento o semestrales.	Recursos Humanos	\$ 1.000.000 / Papelería y Capacitador	Crear un sistema de reconocimiento para todos y	6 meses	Fomentar la motivación y el reconocimiento del

Dimensi ón	Acción	Indicador	Meta	Responsa ble	Presupuest o	Observación	Tiempo de Ejecuci ón	Objetivo
						específico de áreas.		esfuerzo de los empleados.
Trabajo en Equipo	Fomentar actividades de integración para el trabajo en equipo	Nivel de satisfacción con la cooperación en equipo.	Lograr un 90% de satisfacción en actividades de integración.	Dirección de Operaciones / Asistente de compras	\$ 1.500.000 / Papelería, Locaciones / Herramientas	Realizar actividades trimestrales de integración.	6 meses	Mejorar la colaboración y el trabajo conjunto entre los empleados.
Estructura Organizacional	Revisión y optimización de la estructura organizacional	% de roles existentes actualizados y comprendidos dentro de la estructura.	100% de roles existentes actualizados y comprendidos dentro de la estructura.	Dirección de operaciones / Gerencia de operaciones	\$ 900.000 / Papelería / Servicio de Asesoría SGC	Consultoría para evaluación estructural.	1 mes y 15 días	Optimizar y actualizar la estructura organizativa para mejorar la claridad y la eficiencia.
Estructura Organizacional	Divulgación cognitiva de estructura organizacional ampliada.	% de empleados que comprenden su rol y responsabilidades.	95% de empleados tienen claro su rol en la estructura.	Recursos Humanos	\$ 135.000 / Papelería / Letreros	Medios cognitivos para la socialización de información respecto a Estructura organizacional.	15 días	Comprender la estructura organizacional y posición en ella

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
Comunicación	Utilizar medios formales para la comunicación relevante	Nivel de satisfacción con la comunicación interna, medido a través de encuestas.	Aumentar la satisfacción con la comunicación interna en un 80% (medido mediante encuesta trimestral).	Recursos Humanos	\$ 130.000 / Papelería / Suscripción Google One	Es fundamental que los correos sean claros, concisos y bien estructurados. Además, se deben establecer protocolos para mejorar la eficiencia de la comunicación	3 meses	Mejorar la eficacia de la comunicación interna en la empresa, asegurando que la información se transmita de manera oportuna, lo cual favorece un ambiente de trabajo más organizado y eficiente.
Grupos Informales	Integrar los grupos informales dentro de los canales formales	% de participación de grupos informales en actividades formales.	Identificar e involucrar al menos al 70% de los grupos informales.	Coordinadores de áreas	\$ 90.000 / Papelería	Incentivar la participación mediante actividades conjuntas.	3 meses	Incorporar a los grupos informales en la dinámica organizacional.
Cooperación	Fomentar proyectos colaborativos interdisciplinarios	Número de proyectos interdepartamentales completados.	Implementar 2 proyectos interdepartamentales al trimestre.	Coordinadores y líderes de áreas	\$ 800.000 / Papelería / Recurso efectivo de inversión	Promover la colaboración mediante reuniones mensuales.	3 meses	Mejorar la cooperación entre áreas para lograr objetivos comunes.

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
Liderazgo	Desarrollar programas de formación continua en liderazgo	% de líderes que participan la formación en liderazgo.	90% de los líderes deben participar la formación.	Recursos Humanos	\$ 350.000 / Papelería / Atención a caja de compensación	Capacitación continua y evaluación de resultados.	6 meses	Fortalecer las habilidades de liderazgo dentro de la empresa.
Ética	Implementar un código de ética y formar a los empleados	Número de reportes éticos presentados anónimamente.	Recibir al menos 1 reporte ético bimestral.	Recursos Humanos	\$ 210.000 / Papelería	Formación en línea sobre ética corporativa.	2 meses	Asegurar que los empleados mantengan altos estándares éticos.
Infraestructura	Desarrollar jornada de limpieza y mantenimiento trimestral	% de empleados que participan en la jornada de limpieza y mantenimiento.	Lograr una participación del 90% en jornadas.	Coordinador de mantenimiento / Coordinadores y líderes de áreas	\$ 270.000 / Herramientas / Implementos de aseo	Reemplazar equipos obsoletos y mejorar las instalaciones.	3 meses	Mejorar las condiciones de infraestructura para apoyar el trabajo eficiente.
Salud y Seguridad Ocupacional	Socialización de aspectos relevantes asociados al SG SST e ISO 45001	% de empleados que completan la formación sobre SG SST.	95% de empleados que completan la formación sobre SG SST.	Coordinador de SG SST	\$ 350.000 / Papelería - Letreros	Talleres y comunicación interna.	2 meses	Lograr la comprensión de aspectos relevantes por parte de los empleados en cuando al

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
								sistema de gestión SST.
Estabilidad Laboral	Establecer políticas de retención de talento con base a desempeño en tareas específicas.	Tasa de rotación de empleados.	Reducir la tasa de rotación al 20% semestral.	Recursos Humanos	\$ 3.240.000 / Papelería / Capacitados / Apoyo a formación	Crear un programa de fidelización y desarrollo.	6 meses	Mejorar la estabilidad laboral manteniendo al personal clave.
Toma de Decisiones	Votos - Lluvia de ideas	Participación del personal en decisiones que afecten a todos.	Participación del 95% de personal en decisiones que afecten a todos durante el mes.	Dirección de Operaciones / Asistente administrativo	\$ 250.000 / Papelería	Incluir opiniones de todas las áreas en aspectos que afecten a todo el personal.	1 mes	Fomentar la participación y escucha de las opiniones del personal respecto a temas cotidianos y relevantes de la organización.
Relaciones Interpersonales	Buzón de confesiones y disculpas.	Cantidad de confesiones realizadas y conflictos solucionados mediante estos.	Alcanzar 3 conflictos solucionados mediante confesiones del buzón.	Recursos Humanos / Coordinador de	\$ 150.000 / Papelería	Realizar lecturas de confesiones mensuales.	3 meses	Solucionar los conflictos de relaciones entre empleados para mejorar

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
				operaciones				relaciones interpersonales.
Relaciones Interpersonales	Desarrollar capacitaciones de formación en empatía, comunicación asertiva, autocontrol y respeto a líderes de líneas.	% de líderes que participan cada formación (4) por cada variable.	100% de los líderes deben participar cada formación (4).	Recursos Humanos / Asistente administrativo y de compras	\$ 800.000 / Papelería / Apoyo a Caja de compensación familiar	Capacitación apoyada en CCF, psicología y evaluación de resultados.	4 meses	Fortalecer conocimientos asociados a empatía, comunicación asertiva, autocontrol y respeto a líderes de líneas y su impacto dentro de la empresa.
Balance Vida-Trabajo	Implementación de la solicitud de permiso del mes	% de permisos solicitados con 5 días hábiles y aprobados satisfactoriamente	100% de los permisos solicitados con 5 días hábiles y aprobados satisfactoriamente	Recursos Humanos / Coordinador de operaciones	\$ 50.000 / Papelería	Practicidad mediante planilla mediante la cual se puede solicitar 1 permiso de solicitud de turno, Licencia no remunerada o permiso de	3 meses	Agilizar, formalizar y dar transparencia al proceso de solicitud de permisos y licencias, mejorando tanto la experiencia del empleado

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
						salida temprana no remunerada.		como la eficiencia operativa de la empresa.
Desarrollo Personal y Profesional	Proveer oportunidades de capacitación y desarrollo en habilidades blandas	Porcentaje de empleados que completan 1 programa de desarrollo mensual.	Capacitar al 80% de los empleados en habilidades operativas blandas, 1 por mes.	Recursos Humanos	\$ 800.000 / Papelería / Apoyo a Caja de compensación familiar	Crear un sistema de capacitación en habilidades blandas.	6 meses	Impulsar el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.
Compensación	Revisar y ajustar el plan de compensación	% de cargos evaluados y ajustados en su plan de compensación salarial.	Lograr un 100% de cargos evaluados y ajustados en su plan de compensación salarial.	Coordinador de contabilidad y nómina / Recursos Humanos	\$ 330.000 / Papelería	Investigación salarial y ajuste competitivo.	4 meses	Asegurar que la compensación sea competitiva y justa para los empleados.

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
Compensación	Socialización del plan de compensación	% de colaboradores que participan en socialización del plan de compensación salarial.	Lograr un 95% de colaboradores con conocimiento de su plan de compensación salarial	Coordinador de contabilidad y nómina / Recursos Humanos	\$ 60.000 / Papelería / Letreros	Talleres de socialización interna.	1 meses	Contribuir directamente a un mejor ambiente laboral, mediante la transparencia en la comprensión del plan salarial, y aportar a una mayor retención del talento.
Identidad	Reforzar la identidad y los valores organizacionales	% de empleados que se sienten identificados con la cultura.	Lograr un 85% de identificación con la cultura organizacional.	Dirección de operaciones / Recursos Humanos	\$ 250.000 / Papelería / Infografías	Campañas de sensibilización y eventos corporativos.	3 meses	Fortalecer la identidad y los valores de la empresa entre los empleados.
Identidad	Reforzar la visión y misión de la empresa en todos los niveles	% de empleados que conocen la misión y visión de la empresa.	Lograr que el 100% de los empleados conozcan la misión y visión.	Comunicación Interna	\$ 150.000 / Papelería	Comunicaciones mensuales sobre la visión de la empresa.	2 meses	Asegurar que todos los empleados compartan la misma visión.

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
Identidad	Organizar eventos de integración corporativa que refuercen la cultura empresarial	% de empleados que participan en eventos de integración.	Lograr una participación del 80% en los eventos.	Recursos Humanos	\$3,000,000 / Papelería / Locaciones / Alimentos / Detalles identidad	Actividades como días de integración, eventos sociales.	3 meses	Mejorar el sentido de identidad y pertenencia en la empresa.
Identidad	Desarrollar jornada de Identidad organizacional	Número de jornadas de identidad organizacional realizadas	4 jornadas de identidad organizacional realizadas en 1 semestre	Comunicación Interna	\$ 500.000 / Papelería / Obsequios	Jornada de identidad organizacional, lúdica, obsequios y dinámicas de integración interna para fortalecer la marca.	6 meses	Fomentar una identidad organizacional a través de jornadas de identidad organizacional.
Retroalimentación	Establecer un sistema de retroalimentación continua	Número de retroalimentaciones realizadas por semestre.	Realizar 3 retroalimentaciones por empleado cada semestre. Lograr que el 100% de los empleados reciban retroalimentación.	Recursos Humanos	\$1,000,000 / Servicio de desarrollo e integración en PLATINO por TICS	Plataforma de feedback.	6 meses	Mejorar la comunicación mediante un sistema de retroalimentación constante.

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
Retroalimentación	Introducir encuestas de satisfacción sobre el proceso de retroalimentación	% de empleados satisfechos con la retroalimentación.	Lograr al menos 85% de satisfacción con la retroalimentación.	Recursos Humanos	\$ 120.000 / Papelería	Encuestas semestrales.	6 meses	Asegurar que los empleados reciban retroalimentación útil.
Retroalimentación	Fomentar la retroalimentación entre compañeros en sesiones grupales	% de empleados que participan en sesiones de feedback grupal	Lograr que el 70% de los empleados participen en sesiones.	Comunicación Interna	\$ 310.000 / Papelería / Utilería	Sesiones mensuales de retroalimentación grupal.	4 meses	Crear una cultura de retroalimentación entre compañeros.
Solución de Conflictos	Crear un equipo de mediación interna para resolver conflictos	Número de conflictos resueltos satisfactoriamente.	Resolver el 90% de los conflictos internos atendidos por el equipo de mediación.	Recursos Humanos	\$ 550.000 / Utilería / Dotación	Crear un equipo especializado en mediación.	3 meses	Mejorar la resolución de conflictos dentro de la empresa.
Solución de Conflictos	Implementar un sistema de retroalimentación anónima para detectar conflictos	Número de incidencias de conflictos detectadas.	Detectar y resolver al menos 90% de los conflictos anónimos.	Recursos Humanos	\$ 330.000 / Papelería	Sistema físico accesible para todos los empleados.	2 meses	Prevenir conflictos mediante un sistema de retroalimentación temprana.

Dimensi ón	Acción	Indicador	Meta	Responsa ble	Presupuest o	Observación	Tiempo de Ejecuci ón	Objetivo
Soluci ón de Conflict os	Organizar talleres de resolución de conflictos para líderes de equipo	% de líderes capacitados en resolución de conflictos.	Capacitar al 100% de los líderes en resolución de conflictos.	Recursos Humanos	\$ 500.000 / Papelería / Capacitados	Talleres de mediación y resolución de conflictos.	3 meses	Desarrollar habilidades para que los líderes gestionen los conflictos eficazmente.
Motivación	Implementar programas de incentivos a corto plazo	% de empleados motivados por incentivos.	Lograr un 75% de empleados motivados mediante incentivos.	Recursos Humanos	\$ 1.830.000 / Papelería / Bonificaciones	Bonificaciones o premios mensuales.	3 meses	Mejorar la motivación mediante recompensas inmediatas.
Motivación	Crear una campaña de visibilidad de logros y avances personales	% de empleados que participan en la campaña.	Lograr que el 80% de los empleados participen en la campaña.	Comunicación Interna	\$ 200.000 / Papelería	Visibilidad mediante redes internas o tableros.	3 meses	Generar mayor sentido de logro y pertenencia entre los empleados.
Plan Estratégico	Comunicar el plan estratégico de la empresa	% de empleados que conocen el plan estratégico.	Lograr que el 90% de los empleados conozcan el plan.	Dirección de operaciones	\$ 220.000 / Papelería / Letreros	Reuniones informativas y comunicación clara.	2 meses	Asegurar que todos los empleados comprendan la visión y dirección estratégica de la empresa.

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
Plan Estratégico	Establecer indicadores de desempeño alineados al plan estratégico	% de indicadores de desempeño alineados a la estrategia.	Alinear el 100% de los indicadores con el plan estratégico.	Dirección de Operaciones	Tiempo	Uso de herramientas de medición y KPIs claros.	2 meses	Medir el progreso del plan estratégico mediante KPIs.
Reconocimiento	Establecer un programa de reconocimiento semestral	Número de programas de reconocimiento semestrales realizados	1 programa de reconocimiento semestral realizado.	Recursos Humanos	\$3,000,000 / Papelería / Trofeos / Medallas / Bonos / Locación / Alimentación	Sistema de puntos mediante votación interna y premios para destacar.	6 meses	Mejorar la satisfacción de los empleados a través de reconocimiento.
Reconocimiento	Enviar correos electrónicos de reconocimiento a los empleados en fechas especiales (como aniversarios laborales, días festivos, cumpleaños, logros importantes, etc.).	Porcentaje de empleados que reciben un correo de reconocimiento en las fechas especiales.	85% de los empleados destacados reciben un correo de reconocimiento o en fechas especiales.	Recursos Humanos / Bienestar	\$ 200.000 / Papelería / Suscripción Google One	Asegurarse de un mensaje sea personalizado, agradeciendo el esfuerzo individual y resaltando logros específicos para generar un impacto positivo.	6 meses	Reforzar el compromiso y la moral de los empleados al reconocer sus logros y celebraciones personales mediante una comunicación formal y sincera. Fomentar un ambiente laboral

Dimensión	Acción	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Observación	Tiempo de Ejecución	Objetivo
								positivo, motivador y de alto rendimiento.
Reconocimiento	Implementar un "Empleados del Mes" con premios y visibilidad	Número de empleados reconocidos al mes.	Reconocer al menos a 5 empleados mensualmente .	Recursos Humanos	\$ 1.000.000 / Papelería / Letreros / Bonificaciones	Desarrollar medición de cumplimiento a variables generales para Crear visibilidad para destacar los logros en cuadro de honor.	2 meses	Incentivar el esfuerzo y el buen desempeño.
Reconocimiento	Crear una plataforma interna para que los empleados reconozcan a sus compañeros	% de empleados utilizando la plataforma.	Lograr que el 80% de empleados utilicen la plataforma.	TI / Dirección de operaciones	\$1,500,000 / Letreros / Servicio de integración software	Plataforma digital accesible desde dispositivos móviles.	3 meses	Fomentar la cultura de reconocimiento entre compañeros.

Dimensi ón	Acción	Indicador	Meta	Responsa ble	Presupuest o	Observación	Tiempo de Ejecuci ón	Objetivo
	Introducir encuestas de satisfacción sobre el proceso de reconocimiento	% de empleados satisfechos con el reconocimiento interno.	Lograr al menos 85% de satisfacción con el reconocimiento.	Recursos Humanos	\$ 120.000 / Papelería	Encuestas bimestrales.	6 meses	Asegurar que los empleados reciban un reconocimiento constante.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta de Clima organizacional.

TOTAL, PLAN DE ACCIÓN: \$ 18.075.000

9. CONCLUSIONES.

En la investigación realizada se emprendió un estudio para la medición del clima organizacional en la empresa JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. para la cual se logró, por medio de la consecución de objetivos comprender los aspectos más relevantes de la organización asociados al clima organizacional en el segundo semestre del 2024, para el cual se reconocieron diferentes escenarios en cuanto a las perspectivas de los colaboradores sobre diferentes dimensiones que afectan el clima organizacional, situaciones que tuvieron como consecuencia un plan de mejora aprovechando las características positivas del clima y fortaleciendo las no tan positivas.

En el estudio, se revisaron diferentes teorías concernientes al clima organizacional y se compararon diferentes herramientas metodológicas, de las cuales para JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. se utiliza el “Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez”, obteniendo unos resultados que son coherentes con los antecedentes del problema y se explicó efectivamente la relación entre los factores que se visualizaban afectados en el momento de la investigación y su pertinencia a ser atendidos en pro del progreso organizacional.

La herramienta utilizada para la medición del clima organizacional permitió conocer en primera instancia y para exploración de la organización la percepción y opinión de los colaboradores de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. con respecto a las dimensiones que afectan el clima significativamente, identificando núcleos de algunas limitantes al clima y posibles temas que generan conflicto a nivel interno, lo que permite hacer consciencia y tener objetividad al tener identificados los factores que se deben trabajar para reforzar el clima organizacional en la empresa.

La profundización que se puede realizar en el estudio del clima organizacional formula una clave para el mejoramiento y el desarrollo organizacional de JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., que desencadenaría en un ambiente óptimo o lo más cercano a este y basado en la salud organizacional emprendida por el esfuerzo mediante la gestión, desde los directivos hasta el personal de apoyo u operativos, se debe tener en cuenta la importancia de su aporte y el valor de su motivación para empeñar un comportamiento que afecte positivamente a la organización y que progresivamente emprenda un trabajo voluntario en pro del clima organizacional y su fijación.

A través de la evaluación de las distintas dimensiones de la empresa, se pudo identificar áreas críticas que requieren atención inmediata para mejorar el desempeño global. Las puntuaciones más bajas, como en "Reconocimiento", "Plan Estratégico" y "Motivación", señalan áreas con un impacto significativo en la satisfacción y productividad de los empleados. El trabajo resalta la importancia de priorizar acciones basadas en las áreas que presentan menores puntuaciones. La implementación de un plan integral enfocado en estas áreas permitirá no solo mejorar el bienestar de los empleados, sino también optimizar la eficiencia operativa. Esto se logra al trabajar de forma simultánea en mejorar la

retroalimentación, el reconocimiento, la motivación, y la claridad estratégica dentro de la organización.

Las acciones propuestas, como la implementación de programas de reconocimiento, el fortalecimiento de la identidad organizacional, y la mejora en la retroalimentación, son cruciales para el fomento de una cultura organizacional sólida. Este tipo de cultura fortalece el sentido de pertenencia y colaboración entre los empleados, creando un entorno favorable para el crecimiento personal y profesional. Las recomendaciones para cada dimensión incluyen indicadores específicos y metas claras, lo que permitirá a la empresa medir el progreso de las acciones implementadas. La evaluación continua y el ajuste de estrategias son necesarios para asegurar que las medidas adoptadas sean efectivas en el largo plazo.

En resumen, este trabajo subraya la necesidad de realizar un análisis profundo y detallado de las dimensiones organizacionales para implementar un plan de acción efectivo. El enfoque debe ser holístico y personalizado a las áreas que más requieren intervención, con el objetivo de mejorar tanto la satisfacción de los empleados como la eficiencia operativa, lo cual es clave para el éxito sostenido de la empresa.

10. RECOMENDACIONES.

La herramienta de diagnóstico de clima organizacional utilizada debe ser comprendida con un objetivo de diagnóstico y no de solución efectuada, pues, por si sola, sus resultados no atienden a las problemáticas identificadas, por ello, es recomendable tener en cuenta la acción e implementación de las medidas y evaluación mediante los indicadores a estas acciones para que el trabajo emprendido sea realmente fructífero y que la percepción de los colaboradores realmente se transforme positivamente y aprecien que su opinión ha sido tomada en cuenta y ha sido de utilidad.

Se emprendió la propuesta de un plan de acción, en el cual se establecieron objetivos con sus respectivas estrategias, para cada dimensión descrita en la herramienta de medición de clima organizacional, las cuales deben ser llevadas a cabo y vigiladas en pro de la evaluación de la efectividad de estas, transformaciones, adaptaciones o surgimiento de nuevas medidas que permitan lograr alcanzar una mejor percepción del clima organizacional para JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S.

El desarrollo del trabajo debe estar alineado con las necesidades específicas de la organización. Las dimensiones analizadas, como Reconocimiento, Motivación, y Solución de Conflictos, requieren una atención individualizada para abordar las brechas de desempeño. Cada acción debe ser adaptada a las características y prioridades de la empresa para maximizar su efectividad. Así mismo se debe evaluar la prioridad de las propuestas planteadas, su grado de necesidad con la que necesitan ser llevadas a cabo, para, de esta manera realizar una inversión monetaria y de tareas en áreas progresiva, constante y eficiente, acorde a la realidad y capacidad organizacional.

A medida que se implementan las acciones propuestas, es crucial realizar ajustes según los resultados obtenidos. Las evaluaciones periódicas permitirán observar qué áreas han mejorado y cuáles requieren mayor atención, lo que facilita la optimización constante del plan. Utilizar KPI's (Indicadores Clave de Desempeño) específicos para cada dimensión garantiza que el progreso sea medible y cuantificable. Esto proporciona una retroalimentación clara sobre el impacto de las acciones y ayuda a identificar las áreas donde se deben realizar mejoras.

Involucrar a los empleados en el proceso de desarrollo del trabajo es clave. La retroalimentación constante, a través de encuestas, reuniones de grupo o plataformas de comunicación interna, asegura que las medidas adoptadas se ajusten a las necesidades reales de los empleados, creando un ambiente de confianza y colaboración. El trabajo debe enfocarse en fortalecer la conexión emocional de los empleados con la empresa. Crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados, respetados y parte de un equipo contribuirá significativamente al éxito de las acciones propuestas.

Dado que algunas dimensiones presentan puntuaciones más bajas, es recomendable implementar las acciones de manera escalonada y, para esto, y todas las recomendaciones

mencionadas es esencial que la alta dirección esté comprometida con el desarrollo de estas acciones y que los líderes de la empresa sean los primeros en dar el ejemplo. El liderazgo desde arriba motiva a los empleados a adoptar estas iniciativas, lo que aumenta la probabilidad de éxito.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Arenales, J. (2024). Construcción, industria y comercio, los sectores con decrecimientos durante 2023. *La República*.
- Arroyo Tonuzco, L., (2022). Análisis del clima organizacional en la empresa talento humano S.A. ubicada en zarzal, valle del cauca. *Universidad del Valle*. <https://hdl.handle.net/10893/472>
- Bedoya, M. y Rojas, C., (2020). Propuesta de aplicación de la metodología de costeo integral por actividades en la empresa JV maquilas y servicios S.A.S. *Universidad del Valle*. Pag 37-45 <https://hdl.handle.net/10893/472>
- Cardona, A., (2011). Diagnóstico del clima organizacional en la unidad de negocio del área de chocolatería de la planta no.1 de la empresa colombina S.A., análisis comparativo por género en el año 2011 y su plan de mejoramiento. *Universidad del Valle*.
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). Manual APA 7a edición. *Pontificia Universidad Javeriana*. <https://www.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-apa-7...>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. *Mc Graw Hill*. *Impreso en Colombia*.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive Dissonance, *Stanford University Press*.
- García, J. y Casanueva, C., (2004). Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, *Mc Graw Hill*, Pág. 3.
- García, M. y Zapata D., A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. *Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali –Colombia. Documento inédito*.
- García, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donelly, J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. *Colombia: McGraHill*.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*.
- Guerra, L. y Pérez, S., (2020). Diagnóstico de Clima Organizacional para la Empresa Servimantenimiento Eléctrica Industrial DAPP. *Universidad del Valle*. <https://hdl.handle.net/10893/472>

- Hernández, J., (2011). Desarrollo Organizacional. *Primera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011. Cambio organizacional. Cap 5*
- Herzberg, F. (1966). Work and nature of man. *The world Press.*
- Herzberg, F., Mausner B. y Snyderman (1959). The motivation to work. *Nueva York, John Wiley*
- Hunt, J. (1991). Leadership: A new Synthesis. *Sage.*
- Kotler, P. y Armstrong, G., (2013). Fundamentos de marketing. *Decimo primera edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, Área: Administración y economía*
- Maldonado, I. P., & Pérez, M. M. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado, 21(2), 231-248.*
- Martínez Ramírez, A. (2018). Diagnóstico del clima organizacional en la universidad del valle, sede buga, y su relación con la nueva gestión pública. *Universidad del Valle.* <https://hdl.handle.net/10893/472>
- Martinez, M. (2021). Reforma de outsourcing: logística, maquila y servicios, tres sectores clave en el nuevo modelo de especialización. *El economista MX*
- Maslow, A. (1943) A theory of human motivation. *Psychological review.*
- Massarick, Fred Y Weshler, Irving R. (1971). “Empathy revisited: Process of understanding people”. *Organizational Psychology: A book of readings.*
- Méndez, C., (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. *Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.*
- Ministerio de la protección social. (2008). Resolución No. 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social. *APC Colombia*
- Ouchi, W. (1992). Teoría Z. *Bogotá, Editorial Norma.*
- Robbins, S., (1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. *México: Prentice Hall.*
- Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. *MC Grawhill.*
- Sánchez, C. (2020). Normas APA (7ma edición). *Referencias APA.* <https://normas-apa.org/referencias/>
- Schein, E. (1996). Organization culture and leadership, Jossey-Bass.

- Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Zapata D., A. (2000). Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. *Cali, Universidad del Valle.*

ANEXO 1

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

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 positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García, 2008)

El Objetivo es identificar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional de la organización, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

PRESENTACIÓN

El siguiente cuestionario tiene como finalidad diagnosticar y evaluar el clima organizacional en JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S. El formulario que se presenta a continuación consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres ítems de fácil identificación, los cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

- **El primer ítem** corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de uno a diez, en donde el uno representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.
- En **el segundo ítem**, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.
- Finalmente, en **el tercer ítem** usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la organización.

El propósito de este Cuestionario es meramente académico con la finalidad de encontrar las áreas de oportunidad que puedan permitir **MEJORAR EL AMBIENTE** de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en **TU** experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Es importante resaltar que se trata de una encuesta **ANÓNIMA y CONFIDENCIAL.**

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

DATOS GENERALES

Edad: ☐ 18 a 22 años ☐ 23 a 27 años ☐ 33 a 37 años ☐ 38 a 42 años ☐ 43 años o más

Género: ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otro

Antigüedad: ☐ Menos de 12 meses ☐ Entre 1 y 4 años ☐ Más de 4 años

Nivel educativo: ☐ Primaria ☐ Bachiller ☐ Técnico/Tecnólogo ☐ Profesional

DIMENSION 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL											
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 la calificación que usted considera para la dimensión.											
La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización. <i>¿La estructura organizacional permite integrar las personas y los grupos, y agiliza los procesos, para alcanzar los objetivos de la empresa?</i>	1.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo permite Lo permite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.2 Causas Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) Las funciones de las personas son muy específicas, lo que dificulta su integración. b) Hay muchos niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia los superiores y hacia los subordinados. c) No se promueve el trabajo entre diferentes disciplinas, ni la integración entre las áreas. d) Hay mucha formalidad (conducto regular, exceso de memos, citas previas, etc.) e) Hay mucha centralización en la toma de decisiones. f) Otras causas ¿Cuál? _____	1.3 Soluciones Con base en las causas enumeradas en el punto anterior indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable.										

2. PLAN ESTRATÉGICO											
El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.											
<i>¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos, los objetivos y las políticas de la empresa?</i>											
2.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No los conozco Los conozco	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	2.2 Causas a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado sobre eso. b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c) No conozco el plan estratégico ni los asuntos que incluye. d) Cambian constantemente y esto no se informa. e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención. f) No me interesa conocerlos. g) Otra causa ¿Cuál? _____
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2.3 Soluciones											

3. NORMAS											
Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. <i>¿Aplica las normas y reglamentos de la empresa?</i>	3.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No aplico Si aplico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3.2 Causas a) Las normas de la empresa son muy rigurosas e impiden el buen desempeño de los colaboradores en su trabajo. b) Los reglamentos de la empresa no están bien difundidos entre sus colaboradores. c) Las normas y reglamentos cambian sin previo aviso, y no son comunicados rápidamente. d) No existen mecanismos claros que comprueben y hagan cumplir las normas en la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	3.3 Soluciones										

4. INFRAESTRUCTURA											
La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. <i>¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?</i>	4.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo permiten Si lo permiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4.2 Causas a) Las instalaciones no son seguras ni apropiadas para realizar mis labores. b) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. c) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos, y algunos muy antiguos. d) No hay preocupación en la empresa por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. e) Otra causa ¿Cuál?	4.3 Soluciones										

5. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS											
Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos. <i>¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?</i>	5.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo lo creo Si lo creo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5.2 Causas a) La empresa no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) No conozco a qué proceso de la empresa corresponden las actividades que realizo c) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la realización ágil de los procesos. e) Otra causa ¿Cuál?	5.3 Soluciones										

6. RELACIONES INTERPERSONALES											
Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos. <i>¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?</i>	6.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo son de ninguna manera Si lo son completamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6.2 Causas a) Las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. c) Falta cordialidad en el trato. d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. e) La actitud de algunos dificulta las buenas relaciones. f) Otra causa ¿Cuál?	6.3 Soluciones										

7. TRABAJO EN EQUIPO											
Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa. <i>¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes estratégicos?</i>	7.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo impulsa Si lo impulsa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7.2 Causas a) La empresa impulsa la conformación de equipos, pero estos no son efectivos. b) La empresa no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la empresa no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otra causa ¿Cuál?	7.3 Soluciones										

8. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS											
La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados. <i>¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?</i>	8.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No se soluciona Se soluciona satisfactoriamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8.2 Causas a) La costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, sin prestar mayor atención. b) No tenemos la actitud ni la formación para solucionar nuestros conflictos. c) No se tiene en cuenta que los intereses de la empresa están por encima de cualquier interés individual. d) Cuando se busca solucionarlos, una de las partes siempre trata de imponerse sobre la otra. e) Se solucionan a medias, sin dejar a las partes completamente satisfechas.	8.3 Soluciones										

9. GRUPOS INFORMALES											
Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros. <i>¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?</i>	9.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo considero Si lo considero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
9.2 Causas a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que los grupos informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La empresa no brinda los espacios necesarios para crear este tipo de grupos. e) Otra causa ¿Cuál?	9.3 Soluciones										

10. COOPERACIÓN											
La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido. <i>¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?</i>	10.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo hacen Si lo hacen siempre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
10.2 Causas a) Son más comunes los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí misma, olvidándose de la empresa. c) Los intereses de las personas priman sobre los de la empresa d) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. f) Otra causa ¿Cuál?	10.3 Soluciones										

11. TOMA DE DECISIONES											
Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este. <i>¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?</i>	11.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No la tengo Si la tengo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
11.2 Causas a) Sólo se me informa cuando las decisiones sobre mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe, casi no puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar, pero no puedo participar en las decisiones. d) Me informan adecuadamente, pero sólo en algunas ocasiones puedo opinar y participar en las decisiones. e) Me preguntan, pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otra causa ¿Cuál?	11.3 Soluciones										

12. COMUNICACIÓN											
La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa. <i>¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?</i>	12.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo creo Si lo creo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
12.2 Causas a) Los colaboradores no somos informados por ningún medio sobre las situaciones importantes que se dan en la empresa. b) Los medios de comunicación no son los adecuados. c) El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	12.3 Soluciones										

13. RETROALIMENTACIÓN											
La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. <i>¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?</i>	13.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No la tengo Si la tengo siempre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
13.2 Causas a) No se hace retroalimentación en ningún sentido b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo c) Se desconoce la importancia de la retroalimentación, pues a muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva e) Sólo lo hacemos de vez en cuando f) Otra causa ¿Cuál?	13.3 Soluciones										

14. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL											
El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa. <i>¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?</i>	14.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo hace Si lo hace siempre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
14.2 Causas a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) El desarrollo personal y profesional no parece preocuparle a la empresa. d) Las funciones que realizo no se relacionan con desarrollo personal y profesional. e) Otra causa ¿Cuál?	14.3 Soluciones										

15. RECONOCIMIENTO											
El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades. <i>¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?</i>	15.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No se les reconoce Se les reconoce completamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
15.2 Causas a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa c) A la empresa no le interesa tener un programa de reconocimiento. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe, pero no de la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	15.3 Soluciones										

16. BALANCE VIDA-TRABAJO											
El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades. <i>¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?</i>	16.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No se preocupa Si se preocupa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
16.2 Causas a) Este es un concepto que no es conocido en la empresa, y por tanto no es importante. b) La empresa no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. c) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. d) Se habla del balance vida-trabajo, pero no se hace nada por ello. e) Otra causa ¿Cuál?	16.3 Soluciones										

17. TRABAJO GRATIFICANTE											
El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite. <i>¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?</i>	17.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo estoy Si lo estoy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
17.2 Causas a) Aunque me gusta mi trabajo, mis funciones son simples y rutinarias b) Sólo algunas de las funciones que realizo me satisfacen completamente. c) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar d) He solicitado traslado al cargo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy capacitado, pero no he sido tenido en cuenta. e) La organización no se preocupa por ubicar a las personas en el trabajo que más les guste o en que mejor se desempeñen según sus habilidades y capacidades. f) Otra causa ¿Cuál?	17.3 Soluciones										

19. MOTIVACIÓN											
La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen. <i>¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?</i>	19.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No se motiva de ninguna forma Se motiva completamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
19.2 Causas a) La empresa no motiva a sus colaboradores. b) La empresa no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motiva. d) Las condiciones laborales de la empresa son inadecuadas y no son motivantes. e) Otra causa ¿Cuál?	19.3 Soluciones										

18. ESTABILIDAD LABORAL											
La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral. <i>¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?</i>	18.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo hace Si lo hace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
18.2 Causas a) Los sistemas de contratación de personal no brindan una adecuada estabilidad. b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios. c) La antigüedad en la organización y la edad, son motivos de despido. d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que obligan a que las personas duren poco en la empresa. e) Otra causa ¿Cuál?	18.3 Soluciones										

20. IDENTIDAD											
La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus colaboradores y el público. <i>¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la organización?</i>	20.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No la tengo Si la tengo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
20.2 Causas a) No estoy alineado con la visión, misión y objetivos b) No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización c) Considero que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. d) Considero que la organización no se preocupa por mejorar la imagen. e) Considero que la imagen externa que se tiene de la organización no ayuda a generar identidad en los colaboradores. f) Otras causas ¿Cuáles?	20.3 Soluciones										

21. ÉTICA											
La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones. <i>¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la organización?</i>	21.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No los conozco y aplico Si los conozco y aplico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
21.2 Causas a) Lo conozco, pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo conozco algunos c) No se ha difundido ampliamente d) No conozco el código de ética e) No me interesa conocerlo f) Otras causas ¿Cuáles?	21.3 Soluciones										

22. LIDERAZGO											
El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. <i>¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?</i>	22.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo es Si lo es	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
22.2 Causas a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo. c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. e) Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas. f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio. g) Otras causas ¿Cuáles?	22.3 Soluciones										

23. COMPENSACIÓN											
La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la organización. <i>¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo?</i>	23.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo creo Si lo creo plenamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
23.2 Causas a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja c) La organización no ha dado a conocer el plan de compensación d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. e) Otras causas ¿Cuáles?	23.3 Soluciones										

24. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL											
La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. <i>¿La organización ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?</i>	24.1 Escala de calificación <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo ha diseñado Si lo ha diseñado plenamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
24.2 Causas a) La organización no ha divulgado nada al respecto. b) En la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo. d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización. e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado. f) Otras causas ¿Cuáles?	24.3 Soluciones										

GRACIAS

ANEXO 2
AUTORIZACIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES.

	ACTA: AUTORIZACIÓN RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS	
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN Y/O USO DE DATOS, CONSULTA DE DOCUMENTOS Y/O TOMA DE FOTOS Y/O VIDEOS CON FINES ACADÉMICOS.		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE		
Nombre y apellidos: Andrés Fernando Muñoz Calderón		
Entidad / Institución: Universidad del Valle		
Dirección: KRA 29ª -50ª – 3 Teléfono: 3166789642		
Correo electrónico: andres.fernando.munoz@correounivalle.edu.co		
INFORMACION SOBRE LA SOLICITUD		
Procedimiento a realizar:		
Mediante la presente se pretende socializar el tipo de información que sería recolectada mediante encuesta a colaboradores de la organización S.A.S. JV MAQUILAS Y SERVICIOS, esta información será de tipo descriptiva asociada con las percepciones de los colaboradores hacia su organización, esta es una Investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación específica.		
FINALIDAD Y UTILIZACIÓN		
Objetivo de la solicitud:		
El Objetivo de la solicitud es adquirir permiso para la recolección y tratamiento de datos adquiridos mediante encuesta con la finalidad de identificar la percepción que tienen los empleados de la organización sobre el clima organizacional de la misma, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo con sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.		
Justificación:		
El propósito de este Cuestionario es meramente académico con la finalidad de encontrar las áreas de oportunidad que puedan permitir MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en la organización. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.		
Utilización:		
La información recolectada y procesada será utilizada con fines meramente académicos se presentará en modalidad de Trabajo de grado y será publicada como resultado de aprendizaje de Práctica Empresarial en alianza de los entes Organización-Universidad.		

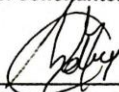


1

El solicitante se compromete a:

1. Cumplir con el plan y cronograma de trabajo establecido.
2. Realizar únicamente la recolección de la información autorizada.
3. Una vez realizado el trabajo, se remitirá una copia del mismo a la dirección administrativa de la organización
4. Esta autorización solamente aplica para la realización del trabajo referenciado arriba. Si se requiere ampliación, deberá nuevamente solicitar el correspondiente permiso.
5. Mantener la confidencialidad y la seguridad de la información de los participantes, haciendo uso de esta únicamente para lo expuesto en esta solicitud
6. Para presentaciones públicas de la información recolectada se darán los créditos correspondientes a la organización JV MAQUILAS Y SERVICIOS S.A.S., que incluyan, en todos los casos la procedencia de la información.

Firma del solicitante:



Fecha: 26 07 24

Nombre: Andres Fernando Munoz Calderon

CC. 1006072158

RESPUESTA A LA SOLICITUD:

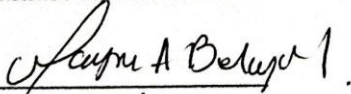
Tras la verificación de lo expuesto en esta solicitud en relación con el uso de la información, el procedimiento propuesto y la pertinencia del mismo, esta solicitud es:

Autorizada: X

No autorizada: _____

Observaciones:

En constancia de lo anterior firma:



Fecha: 26/07/2024

Nombre: Mayra A Bedoya Jaramillo

CC. 1107086786 Cali