

**Propuesta de Mejora del Plan de Clima Organizacional de la Empresa Confecciones  
Pijao, sede Cali, para el segundo semestre del 2020**

**Presentado por:**

**Deisy Lorena Restrepo**

**José Aníbal Segura**

**Nazly Lorena Hernández**

**Sandra Lorena Gómez**

**Yizel Serrano Gómez**

**Grupo: 101007\_33**

**Presentado a la Tutora:**

**Clara Viviane Villalobos**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios**

**ECACEN**

**Programa de Administración de Empresas**

**Noviembre de 2020**

## Resumen

En un mundo donde el talento humano toma cada vez más relevancia para las organizaciones y estas enfocan sus esfuerzos en mantener un clima organizacional acorde a sus políticas y objetivos, a través de la constante capacitación, motivación y liderazgo de las personas a cargo, es de suma importancia que se implementen estrategias que le permitan al trabajador sentirse cómodo en la realización de sus funciones con el objetivo de aumentar su productividad y los resultados individuales y grupales.

Este trabajo se planteó como objetivo principal la formulación de una propuesta de mejora al plan de clima organizacional en la empresa Confecciones Pijao sede Cali en las dimensiones de liderazgo y motivación, evaluando las percepciones de 11 empleados frente al tema mediante la aplicación de una metodología descriptiva cuantitativa, teniendo como referencia las postulaciones de Rensis Likert (Escala de Likert). Se utilizó como técnica un cuestionario en línea con 5 enunciados y el análisis de los datos fue de tipo estadístico. Los resultados que se obtuvieron describen a nivel general un clima organizacional bajo las percepciones de los colaboradores, sus herramientas de trabajo y las acciones para la mejora del ambiente laboral; teniendo como eje central plantear acciones de mejora que impliquen un rumbo diferente para la empresa.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Plan de mejoramiento, liderazgo, motivación

## Abstract

In a world where human talent becomes increasingly relevant for organizations and they focus their efforts on maintaining an organizational climate in accordance with their policies and objectives, through constant training, motivation and leadership of the people in charge, it is of It is extremely important that strategies are implemented that allow the worker to feel comfortable in carrying out their duties with the aim of increasing their productivity and individual and group results.

The main objective of this work was to formulate a proposal to improve the organizational climate plan in the company Confecciones Pijao headquarters Cali in the dimensions of leadership and motivation, evaluating the perceptions of 11 employees regarding the subject through the application of a descriptive methodology quantitative, having as reference the Rensis Likert (Likert Scale) postulations. An online questionnaire with 5 statements was carried out as a technique and the data analysis was statistical. The results that were obtained described at a general level in an organizational climate under the perceptions of the collaborators, their work tools and the actions to improve the work environment; having as central axis to propose improvement actions that imply a different course for the company.

**Keywords:** Organizational climate, Improvement plan, leadership, motivation

**Tabla de Contenido**

Resumen .....	ii
Asbtract .....	iii
Lista de Tablas .....	v
Introducción .....	vi
Objetivos .....	viii
General .....	viii
Específicos.....	viii
Planteamiento del problema.....	9
Antecedentes del problema .....	11
Justificación.....	15
Marco teórico .....	17
Marco legal.....	21
Metodología de la propuesta de la investigación .....	24
Resultados .....	26
Recomendaciones.....	29
Conclusiones .....	31
Bibliografía .....	32
Anexos .....	35

## Lista de Tablas

Tabla 1 Sentido de Pertenencia.....	35
Tabla 2 Objetivos Organizacionales .....	35
Tabla 3 Comunicación Asertiva.....	36
Tabla 4 Capacitación.....	36
Tabla 5 Desempeño Laboral .....	36

## Introducción

Se entiende por clima organizacional al conjunto de percepciones y/o sensaciones que un grupo de personas, llamados trabajadores o colaboradores tienen desde la parte física, emocional y mental, acerca del clima laboral de su empresa.

En la actualidad el clima organizacional es un tema fundamental para las empresas de todo el mundo. Debido a que en los últimos años el llamado recurso humano ha tomado una relevancia significativa para los empresarios que han entendido que un buen talento humano se traduce en productividad y competitividad; las empresas han adoptado sistemas y herramientas que les permitan medir y sostener esta productividad a través del clima organizacional.

Por consiguiente las compañías a nivel global han adoptado diversas medidas que les permitan mantener esta productividad, en muchos casos las medidas adoptadas por los gerentes no son las adecuadas y no están acordes a los valores y principios de la empresa; estas medidas pueden ir desde un llamado de atención innecesario, hasta la amenaza de un despido injustificado generando un malestar en el empleado y una baja en su rendimiento y productividad que puede afectar de manera permanente a la compañía.

Con base en lo anterior, en el presente trabajo, se abordará como actor principal a la empresa Confecciones Pijao, organización en la que se detectó un bajo rendimiento y desmotivación laboral en los últimos meses, debido a una serie de problemas internos que se han presentado con el personal. Para esto se aplicará una herramienta de recolección de datos a través de una encuesta, que será aplicada a la muestra determinada de la población total de la empresa y posteriormente, con la información recolectada, se elaborará una propuesta de mejora en el clima organizacional para la empresa, en ella se plasmarán los temas relacionados a la gestión,

motivación, retribución y eficacia del personal, pasando por las etapas y fases que un programa de desarrollo del factor humano requiere.

## Objetivos

### General

Formular una propuesta con el fin de mejorar el Plan de Clima Organizacional, en la Empresa Pijao, sede Cali.

### Específicos

- Realizar un referente de estudios teóricos relacionados con el Clima Laboral
  - Identificar en la Empresa Pijao los factores del Clima Organizacional que estén afectando a los trabajadores.
- Motivación en la Empresa Pijao
- Aplicar estrategias de mejora organizacional de las dimensiones de Liderazgo y
- Proponer un Plan de Mejora de Clima Organizacional en la empresa Pijao, sede Cali.

## **Planteamiento del problema**

El clima organizacional es una problemática que ha existido desde años atrás, sin embargo, no era prioridad de las directivas de la empresa abordarlo, pasaba de largo opacado por otros temas como los financieros, comerciales y publicitarios, entre otros. En los últimos años, empieza a tomar fuerza, ya que comienza a existir una relación entre el clima laboral u organizacional y los aspectos del negocio, notándose que, a mejor clima, mayor productividad y ello trae asociado mejor satisfacción en el cliente. Es así como la empresa Confecciones Pijao, se preocupa por detectar los factores que actualmente están afectando el clima organizacional y el por qué ello está ocasionando una baja en el liderazgo y motivación del personal, traduciéndose en una disminución en la eficiencia y eficacia de los trabajadores; Como lo dicen Gan. y Triginé. (2012): “Un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales” (p 276).

Lo anterior conlleva a que las directivas de la empresa inicien un cambio hacia la coherencia entre lo que se quiere hacer, lo que se hace y los resultados que se esperan, interesándose por ser buenos empleadores, tener prestigio como una empresa líder en el trato a sus empleados, así, éstos a su vez a los clientes y demás grupos de interés. Se debe abordar ordenadamente un plan de clima organizacional eficaz que permita identificar los problemas internos en cuanto a dicho ambiente, impulsado por múltiples interacciones, abarcando aspectos de seguridad, salario, compensaciones diversas (no solo económicas) y comunicaciones internas, siendo esto, básicamente todos los temas que tiene interrelación entre los miembros de la empresa; como puntos claves para abordar se tendrían, el liderazgo, el trabajo en equipo; lograr

la satisfacción laboral de la mano con la cultura organizacional que debe cambiar para llegar a cumplir esa meta estratégica. Con base en lo anterior se plantea la siguiente pregunta

¿Cuáles son las acciones de mejora que logran identificar los principales problemas que afronta el clima organizacional en la Empresa Creaciones Pijao, Sede Cali que posteriormente permitirán formular una propuesta de mejora frente a este tema para la empresa?

## **Antecedentes del problema**

El clima organizacional es un tema amplio de abordar, en el cual influyen diferentes factores de la empresa que lo hacen ameno, efectivo en la influencia de la productividad o, por el contrario, perjudicial para la operación de esta y la consecución de los objetivos.

La Universidad de EAFIT de Medellín- Colombia en el año 2015, realizó un estudio sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del ramo de la salud, siendo una actividad diferente a la que maneja la empresa de estudio que estamos abordando, sin embargo, es un punto de vista desde la perspectiva de servicios, el cual lleva de la mano el mismo tema y nos sirve para tener más amplitud en el campo de acción que vamos a abordar. El estudio fue realizado sobre todo el personal que laboraba en ese entonces en el Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas, con 193 trabajadores, con una metodología en muestreo probabilístico, aleatorio simple, tomando como muestra real a 130 personas. El instrumento de medición fue basado en el modelo midiendo el clima organizacional en 7 dimensiones y utilizando la escala de respuesta de Likert de 7 puntos. Utilizando posteriormente un software para analizar los datos (SPSS versión 20 y AMOS). Como resultado, se observó que efectivamente, a mayor perspectiva de clima organizacional, mayor satisfacción laboral y ello repercute en mayor productividad y mejor servicio a los pacientes del hospital.

Por otro lado, una investigación de la Universidad de Santiago de Compostela, publicada por la Universidad de Oviedo en España en un artículo de [redalyc.org](http://redalyc.org), los investigadores del tema clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme, Jesús Salgado, Carlos Remeseiro y Mar Iglesias (1996), dejan al descubierto los resultados de datos tomados bajo una muestra

compuesta por 17 hombres empleados de una PYME sin nombre específico, empleados de primer nivel, con una edad promedio de 30 años y una antigüedad entre 6 meses y 4 años. Evaluaron el clima haciendo uso de la Work Environment Scale (WES) de Moos, haciendo uso de 90 ítems con Verdadero/falso, abordando 10 dimensiones del clima organizacional. Mientras que la satisfacción laboral fue evaluada mediante el Job Descriptive Index (J.D.I.) o llamado de otra manera el Inventario de satisfacción en el trabajo, teniendo en cuenta 5 aspectos laborales: los compañeros, las tareas, las oportunidades, el mando y el salario. Lo anterior arrojó como resultado un clima organizacional que refleja apoyo, estímulo, trabajo en equipo y autonomía en sus labores; en cuanto a la satisfacción, resultó ser positiva, excepto por sentirse mal remunerados salarialmente y en cuanto a promoción de los cargos. Este estudio, deja ver que, para el investigador, el clima organizacional y la satisfacción laboral son temas diferentes que se relacionan respecto a la percepción de las relaciones interpersonales. Dejando con ello una evidencia de una muestra en una pequeña empresa Española (PYME), haciendo énfasis que por ser una organización con menos de 50 empleados, los resultados no se pueden tomar como absolutos, pues se deben manejar con precaución para no generalizar, siendo diferente el resultado probablemente con mujeres, las cuales tienen una perspectiva diferente, si se evalúan a personas bajo un rango más amplio de edad, antigüedad y demás factores pueden influir en el resultado dependiendo la segmentación y muestra.

Ahora, pasando de lo general a lo particular de acuerdo al plan de mejora del clima organizacional, en un trabajo realizado por estudiantes de la Universidad del Pacífico de Perú en el año 2015, llamado propuesta de mejora del clima organizacional a partir de la gestión del talento humano, aplicado en una empresa del área de cosméticos para el área de ventas corporativas, evaluaron elementos de cultura respecto al ambiente de trabajo, pertinencia y

equidad; el talento respecto al desempeño, desarrollo y reconocimiento; y el liderazgo como último punto. Evidenciaron los puntos específicos a tratar y las acciones a llevar a cabo, como dictar talleres de gestión de proyectos y coaching, adecuar espacios para intercambio de conocimientos, realizar un esquema de reconocimiento al logro y otros importantes para mejorar los aspectos que requieren atención dentro del área abordada. Éste estudio fue realizado tomando como muestra a 10 empleados con diferentes cargos en la empresa, mediante una entrevista de 26 preguntas mediante el uso de la herramienta no probabilística llamada bola de nieve, además de un estudio realizado por la empresa Great Place to Work (GPTW) en los años 2011 al 2013 sobre diferentes organizaciones, el cual sirvió como un comparativo para el trabajo realizado.

En otra investigación realizada en una empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas en Chile, en el año 2014, abordaron el tema llamado “Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional”, el cual fue realizado debido a los índices de abandono de trabajo, derivado del descontento de los empleados en diversos factores del clima organizacional. En este estudio, se emplearon diversas herramientas, técnicas y métodos de recolección de información, tanto primarios como secundarios. Uno de los instrumentos fue el cuestionario con 19 preguntas aplicadas al 14,44% del total de empleados, en donde su escala de medición fue desde 1 (Nunca) hasta 7 (siempre), teniendo como resultado que solo el 62% de los trabajadores se encuentran satisfechos con el clima organizacional que existe actualmente en la empresa, lo cual se confirma con la aplicación de la herramienta Software profesional SPSS 15; verificando la fiabilidad de los resultados abordando puntos como el salario, las condiciones laborales, el trabajo como tal (funciones y actividades realizadas) , la comunicación, la participación en la toma de decisiones, el liderazgo, el trato y las relaciones entre compañeros. Como consecuencia de todo el estudio, se plantea la tabla de resultado de la Matriz de Juicio evidenciando 25

deficiencias detectadas mediante el Diagrama Ishikawa Ponderado, trazando 17 acciones responsables para el plan de mejora continua.

## **Justificación**

El clima organizacional de una empresa está conformado por la gente, por un grupo con características y personalidades diferentes, lo cual indica que, desde la Gerencia de talento humano y gerencia general deben estar en pro de hacer que dicho personal se sienta importante, valorado, recompensado, comprometido y así logre mantener encaminados a los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por tanto, realizar una investigación para identificar las acciones de mejora al clima organizacional de la empresa, es importante si tenemos en cuenta que el principal activo de ésta son los trabajadores y que alrededor de ellos funcionan los factores que influyen directamente en lo que es la esencia

Es importante, por lo tanto, realizar un estudio y diagnóstico del clima organizacional, con la finalidad de evidenciar situaciones y percepciones en los empleados, con el fin de propiciar un entorno de trabajo acorde a las necesidades del personal y que mejoren la toma de decisiones de los directivos. Lograr que el personal se sienta motivado, hace que mejore su relación con la empresa y se incremente su sentido de pertenencia, incentivándolos a aportar a su trabajo sin recurrir a mecanismos de presión como la supervisión exagerada.

En el presente trabajo es preciso comprender los 3 aspectos fundamentales del clima organizacional: el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. Si se logra comprender esto se podrá tener una estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo y una orientación centrada en el recurso humano.

Con base en lo anterior se define que los empleados de Confecciones Pijao será la población con la cual durante los próximos 4 meses se realizará la exploración del clima laboral de la empresa para detectar los factores que actualmente los está afectando y ocasionando una

baja tanto del liderazgo como de motivación en el personal. Esta investigación se realizará a través de un modelo de encuesta general de satisfacción del personal, será desarrollada de acuerdo con las características de confecciones Pijao y aplicada a una muestra de los empleados de la empresa para conocer sus percepciones en clima organizacional, abordando diferentes puntos clave de éste, una vez identificados todos los factores que de alguna manera representan fortalezas o debilidades para la empresa, se realizará el plan de mejora para el fortalecimiento organizacional de la empresa.

## Marco teórico

De repente las empresas empiezan a considerar cada vez más la importancia que trae consigo el clima organizacional dentro de la consecución de los objetivos de la entidad, así mismo como a la adherencia de los empleados a sus puestos de trabajo, y la respectiva cohesión que existe entre ellos y los valores de la compañía.

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa. (Gan y Triginé, 2012, p. 276)

Según el libro de la “teoría general de la administración”, dentro de los aspectos importantes de la organización, el medio ambiente interno de una empresa debe contar con un buen clima organizacional, según Hernández (2014): “La buena actuación de una organización inicia con un buen clima organizacional; es decir, un ambiente interno en donde el personal se relacione e interactúe con el papel del administrador y habilidades de los administradores” (p. 460). De aquí, teniendo en cuenta diferentes estudios y pensadores, se identifica al clima organizacional como un punto indispensable en la empresa, con diferentes aspectos a estudiar y abordar desde la administración, como Solarte (2009) afirma: “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (p.45).

En la actualidad, estamos cada vez más obligados a estudiar a fondo el comportamiento humano, y el nivel de influencia del clima organizacional para con el desarrollo y rendimiento de los trabajadores en sus puestos, generando un compromiso organizacional, que hace referencia a mantener a los empleados por su valor, afectividad con la empresa y los elevados costos en que se incurre realizando todo un proceso de contratación a un nuevo personal, cuantificando la curva de aprendizaje de manera significativa. Por ello, debe existir un verdadero compromiso, dependiendo de unas características. En primer lugar, hace referencia a la identificación, donde existe una aceptación de las metas organizacionales, con creencias, propósitos, ideas y objetivos de la empresa. Seguidamente menciona la membresía, esto es, un sentimiento de pertenencia hacia la organización, y por último la lealtad, aquí se manifiesta el cumplimiento y respeto que se tiene a la organización por medio de acciones dirigidas a defenderla. (Soberanes, 2009, p. 5)

Se evidencia entonces la importancia de saber cómo se encuentra el clima organizacional dentro de una empresa, teniendo en cuenta las percepciones que tiene el empleado sobre ella y sus actitudes, las cuales van de la mano y recaen en la motivación que tienen para desempeñar sus labores con su sentido de pertenencia, cuidado y valor que aporta a sus actividades. Se requiere realizar una medición mediante los instrumentos que permiten identificar, analizar y generar conclusiones acerca de la situación para llegar a dar una propuesta de mejora al plan de clima organizacional.

El objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. (Solarte, 2009, p. 6)

Bowers y Taylor, grandes aportantes a las teorías de la administración, plantean cinco dimensiones para analizar el clima organizacional (Bowers, Taylor, 2016). a) apertura a los cambios tecnológicos: los recursos de nuevas tecnologías que la dirección suministra a los empleados para facilitar y mejorar su trabajo. b) Recursos humanos: lo que sigue siendo hoy la gestión para el bienestar de los empleados. c) Comunicación: la base para entender y darse a entender entre los trabajadores, haciendo uso de los diferentes mecanismos que debe tener a la mano para comunicarse. d) Motivación: la satisfacción con que el empleado realiza su labor bien sea con más o menos ahínco. e) Toma de decisiones: cómo se maneja este proceso, la información que relacionan dentro de él y el papel que llevan a cabo los empleados.

Promover un buen ambiente laboral permitirá entonces, que los empleados desarrollen al máximo sus potenciales, generando mejores resultados y consecución de los objetivos de la empresa. Como también explica Gan: el clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación. (2013, p. 178)

Por su parte y para el estudio del presente trabajo, se presenta a Likert y su teoría sobre el clima organizacional: “menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (1986, p. 4). Tomando pues, como base la presente teoría y ratificando su importancia y eficacia para lograr resultados óptimos: “La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el

surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional” (Rodríguez, 2016, p. 4).

## Marco legal

Siendo los empleados de Confecciones Pijao la base fundamental de este proyecto, se realiza una investigación del marco legal que tiene relación con el objeto de estudio. Teniendo en cuenta leyes y normas que permiten a las organizaciones acondicionarse física y ambientalmente a las disposiciones legales que mejoran su productividad y son pertinentes con la responsabilidad social que ésta debe tener para con sus grupos de interés.

En la legislación nacional existen diferentes leyes y decretos a cumplir, iniciando con la Constitución Política de Colombia y su artículo 53 en donde el congreso expide el estatuto del trabajo, estableciendo los principios fundamentales del trabajador como lo son: igualdad de oportunidad para los trabajadores, remuneración mínima vital, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario. Siendo puntos necesarios para el desempeño de los trabajadores, su eficiencia y la retribución recibida.

Así mismo, el artículo 54 nos habla sobre la obligación del estado y de los empleadores de ofrecer la formación profesional y técnica a los empleados que las requieran y el artículo 25 sobre el derecho que tiene toda persona a tener un trabajo digno y justo, puntos clave que hacen que un empleado se sienta a gusto y genere un buen ambiente laboral por su mismo agrado para con la empresa y la actividad que realiza.

La Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, crea el Código sustantivo de trabajo, documento que emite las disposiciones para lograr una adecuada conducta entre empleadores y trabajadores, evidenciando principios de equidad, coordinación y equilibrio social, el cual en su artículo 105, obliga a empresas industriales con más de 10 trabajadores como confecciones Pijao, a crear un reglamento interno de trabajo, en el cual se establecen las bases para que el empleador y los

trabajadores lleven a cabo su actividad laboral conforme a normas, reglas de conducta, faltas, sanciones y procedimientos correctos para interponer una solicitud, queja o reclamo, evitando con ello enfrentamientos y malos entendidos en la ejecución de su labor.

Con la Ley 1562 del 11 de julio de 2012, se crea el actual Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo – SG-SST-, con el fin de prevenir las enfermedades resultantes de la actividad laboral, así como también en la prevención y promoción de buena salud, un punto importante que se toma dentro del plan de bienestar al empleado, causando impacto positivo a la satisfacción del mismo de acuerdo al desempeño de su labor y el cumplimiento de la normatividad, haciendo énfasis en la responsabilidad que tiene la empresa con sus colaboradores. Aunado a esto, anteriormente nace la Resolución 02013 de 1986, se crea el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo –COPPAST, conformado por un representante del empleador y otro de los trabajadores, de acuerdo al tamaño de la planta que maneja la empresa objeto de estudio, quien se encargará de hacer cumplir, velar y llevar a cabo lo estipulado en el SG-SST, siendo por parte del empleador, responsable de sensibilizar en cuanto al mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados, ayudando a identificar y solucionar falencias. Así como por parte de los empleados, responsables de representarlos, hacer cumplir sus deberes, obligaciones y promover los hábitos seguros en todos los ámbitos de la organización.

También para el correcto funcionamiento de la empresa, el administrador de ella debe acatar las disposiciones de la Ley 60 de 1981, por medio de la cual emite el código de ética de un Administrador de empresas, haciendo uso de sus conocimientos en pro de generar valor a la organización, así como no cometer o permitir acciones indebidas que atenten contra su buen funcionamiento y reputación.

Por otro lado, la legislación internacional también aporta a la presente investigación, pues existe una entidad llamada Organización Internacional del Trabajo - OIT, la cual hace parte de las naciones unidas- ONU, creada en 1919 con el fin de respetar los derechos laborales, mejorar sus condiciones actuales y abordar todo lo concerniente a este tema con los países asociados a este órgano, entre los cuales está Colombia, el cual sigue las normas internacionales del trabajo y está bajo los lineamientos para crear las políticas organizacionales de cada empresa, como confecciones Pijao.

## Metodología de la propuesta de la investigación

Para determinar las variables que influyen en el clima organizacional de Confecciones Pijao, se determinó utilizar el tipo de investigación de carácter descriptiva cuantitativa, en donde se pretende esclarecer el problema de la investigación, permitiendo tener un entendimiento profundo sobre el clima organizacional dentro de confecciones Pijao y buscando comprender a los trabajadores de la empresa, descubriendo sus emociones, reacciones y actitudes con referencia al tema de estudio. Éste se llevará a cabo en la empresa Confecciones Pijao, Sede Cali, abordando la población de un total de 13 empleados, muestra se realiza teniendo en cuenta la fórmula 
$$n = \frac{Z^2 P*Q}{e^2 (N-1)+Z^2*p*q}$$
, que nos permite calcular la cantidad de personas a encuestar en una población finita. Teniendo en cuenta que “N” es el número de empleados total de la empresa (13), “Z” el nivel de confianza, el cual para el presente estudio tomaremos un 95%, equivalente a 1,96. Es decir que, tendremos un margen de equivocación del 5% “e”. Decimos que “p” (0,5) es una proporción de personas que poseen las características que necesitamos –siendo este dato generalmente teórico, desconocido y necesario para el cálculo- igualmente que “q” (0,1), es la cantidad de personas que no poseen la característica. Por último, tendríamos como resultado “n”, el tamaño de la muestra, la cual nos arrojó 11. Ésta sería la cantidad de personas a las cuales se realizará la encuesta.

Se tomará como base de recolección de datos la fuente primaria, la cual se lleva a cabo mediante una encuesta en línea creada con la herramienta de formularios de Google, aplicada a la muestra determinada en el presente estudio (11 personas), empleados de la empresa Confecciones Pijao. Dicha encuesta será de 5 preguntas puntuales que permitirán con sus respuestas dar solución al problema planteado. El método utilizado será la escala de Likert, que permitirá evidenciar el grado de acuerdo o desacuerdo de los empleados con los enunciados

planteados, los que estarán estructurados adecuadamente en caminados a dar resultado definitivo al problema.

Usaremos como herramientas de análisis estadístico las tablas de frecuencia y técnicas gráficas, que nos permitirán ordenar y sintetizar la información, con el fin de analizar y obtener las conclusiones adecuadas, permitiendo establecer las estrategias a utilizar en pro de la mejora del clima organizacional de la empresa Confecciones Pijao.

## Resultados

Los resultados son obtenidos al aplicar la encuesta a 11 empleados del tamaño muestra. Las encuestas faltantes que corresponden a 2 personas, no se lograron realizar por cuestiones internas de la empresa. Sin embargo, se considera que es un número representativo de la población a estudiar.

Inicialmente, los resultados nos indican de manera clara que hay un porcentaje del 45,5% que se siente parte de la organización, demostrando un sentimiento de empatía o amor hacia su empresa, mientras que un 36,4% indica no estar tan seguros de ese sentir, así mismo hay un 18,2% que no tienen identidad con la empresa

Frente a estos resultados, podemos mencionar que no hay un sentimiento homogéneo de identidad para con la empresa confecciones Pijao, y que probablemente este sentimiento sea atribuido a diferentes situaciones y aspectos que influyen en el clima organizacional.

Por otro lado, se observa que hay un porcentaje importante que conocen los objetivos empresariales y están trabajando por conseguirlos, aportan mediante sus acciones, también hay un 45,5% que cree conocer los objetivos, pero tal vez no están tan claros

La opinión de los participantes revela que existe una no conformidad relacionada con la planificación y divulgación de los objetivos empresariales. Es preciso indicar la importancia que hay en la transmisión de objetivos organizacionales, pues a su vez estos influyen en gran medida en los individuales y hacen una sinergia que desemboca en trabajo compartido, personal motivado y comprometido, logrando efectividad en las labores.

Abordando el tema de la comunicación interna, haya un porcentaje alto indicando un grave problema de comunicación interna, con un 63,6% indicando que la comunicación interna no es buena, mientras que el 27.3% se mantiene neutral frente al tema

En este caso, se evidenció que no hay un nivel de comunicación ideal en la empresa lo que no permite transmitir de manera clara y efectiva las directrices necesarias para la ejecución de labores y en general para mantener una comunicación abierta, con canales apropiados que aporten a la construcción de un ambiente ameno de trabajo.

Teniendo en cuenta el tema de capacitaciones y el nivel de importancia que este debe tener dentro de la organización, para el buen desempeño de sus empleados, la motivación y el estar encaminados para alcanzar un mismo fin, el 36.4% de los colaboradores están conformes con la capacitación que imparte la empresa para mejorar sus labores y una minoría de 27.3% cree que no hay suficiente capacitación impartida que incida en el desarrollo de sus actividades Con ello podemos concluir, que la empresa implementa acciones de capacitación que requieren mejorarse para cumplir cabalmente las necesidades estratégicas de cada puesto.

Por último, la encuesta nos indica claramente que hay un porcentaje importante que no siente que su desempeño sea valorado por la empresa, también hay un 27,3% que quizás en algún momento recibieron una acción de reconocimiento, pero quienes no se sienten valorados por

completo. Con ello podemos concluir que la empresa Confecciones Pijao, requiere implementar acciones de mejora frente a compensación para sus empleados, este tema es sumamente importante frente a la panorámica abordada con este estudio, puesto que con esta encuesta se revelan los aspectos más relevantes que hacen que el clima organizacional de confecciones Pijao, no genere estabilidad laboral.

El estudio revela que de 11 encuestados el (36.4%) admite que el reconocimiento a su labor es completamente nulo, otro grupo (36.4%) no se siente totalmente valorado y no encuentra un reconocimiento completo a su labor. Finalmente, el (23.3%) tiene una respuesta neutra, lo que puede implicar un desconocimiento del tema o poca incidencia en ellos.

De acuerdo con la opinión de los colaboradores encuestados, la empresa no tiene un sistema de incentivos que refleje la importancia del talento humano, tampoco métodos que ilustren a los colaboradores que existe agradecimiento por el cumplimiento oportuno de sus labores. No existen planes que estimulen la satisfacción del personal, lo que desemboca finalmente en desmotivación y baja productividad.

## Recomendaciones

Una vez terminado el estudio sobre el clima laboral a la empresa Confecciones Pijao, se anota que sin duda alguna las personas constituyen la mejor “adquisición” para ésta y cualquier tipo de empresa, en ese orden de ideas es preciso evaluar constantemente las condiciones que la organización ofrece para que sus colaboradores desempeñen las funciones, así no solo se diagnóstica el clima prevaleciente, sino que también se fortalecen las situaciones que debilitan las percepciones de todos sus miembros.

A partir de las situaciones puntuales encontradas en la empresa Confecciones Pijao, caracterizadas principalmente por la desmotivación de su personal y la baja influencia en el liderazgo, se realizan las siguientes recomendaciones:

Es importante que la empresa Confecciones Pijao empiece a consolidar entre sus colaboradores un real sentido de pertenencia hacia ella. Aquí es indispensable el papel que el líder ejerce en el grupo, por ello las Directivas deben fortalecer sus habilidades de liderazgo a través de herramientas formativas que les ayuden a crear estilos de dirección más participativos y abiertos; fomentando un ambiente de trabajo basado en la confianza y la autonomía.

La empresa debe fortalecer sus programas de capacitación, analizando las necesidades de cada puesto de acuerdo con los lineamientos administrativos planteados y a través de la consulta activa al personal, de esta manera se les hará participes de su propio desarrollo, fomentando la satisfacción y el reconocimiento.

Mejorar la comunicación interna en todos los niveles de la empresa a través de canales adecuados que mitiguen la distorsión de la información. En este caso la comunicación deberá ser de forma ascendente y descendente; donde se entreguen mensajes claros y precisos relacionados

con las labores, pero al mismo tiempo espontáneo y controlado entre jefes y colaboradores, permitiendo dar soluciones efectivas y rápidas a los problemas que se pueden presentar. Entre los canales más efectivos se recomienda el uso de las TIC'S, sin hacer a un lado la comunicación oral y escrita.

Fortalecer o si es el caso crear un sistema de incentivos y reconocimiento acorde con el presupuesto de la empresa, un plan sencillo, pero de gran impacto se puede reflejar en el reconocimiento público de las labores, entregando un documento o un presente que dé mérito al empleado con mejor desempeño. En otro plano, la empresa puede establecer un incentivo salarial en periodos determinados como recompensa a la productividad

## Conclusiones

A partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos y de acuerdo con el análisis realizado se llega a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional de la empresa Confecciones Pijao presenta aspectos que requieren mejoras inmediatas y sostenidas en el tiempo, el comportamiento organizacional de todos sus miembros está afectado por los procesos que actualmente se llevan a cabo con poca eficacia o peor aún por la falta de ellos. La característica que prevalece en los encuestados es la desmotivación en su entorno de trabajo y se refleja en un ambiente problemático, baja productividad y relaciones interpersonales difíciles.

Se pudo evidenciar que, al carecer de sentido de pertenencia, los empleados no asumen a la empresa con un vínculo de confianza, la visión es la de un escenario meramente financiero que provee un salario a cambio de una labor y en el que los directivos no poseen una cercanía con sus trabajadores. Por otra parte, los objetivos organizacionales parecen no estar alineados con algunos puestos de trabajo o su divulgación es precaria y posiblemente crea ambigüedad a la hora de asumir el desempeño de manera efectiva, los líderes han desviado su atención de lo que realmente es importante para la empresa, pues esta labor les corresponde planificarla y ejecutarla de tal forma que todos conozcan el rumbo de la empresa y con certeza asuman las funciones encomendadas, sintiendo que son parte de los resultados esperados.

## Bibliografía

- Anaya Gamarra, L. D. R., & Paredes Rivera, J. M. (2015). Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano. Recuperado de:  
<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/AnayaLizeth2015.pdf?sequence=1>
- AXXA Colpatria. (2010). ARL. Recuperado de: <https://www.arl-colpatria.co/PortalUIColpatria/repositorio/AsesoriaVirtual/a201505150811.pdf>
- Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82. Recuperado de:  
[https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Char. (1984). Normatividad de la administración de empresas. Recuperado de: [https://esc-web-dev.s3.amazonaws.com/staging/documents/3340\\_codigo\\_de\\_etica\\_administracion\\_de\\_empresas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAWFY3NGTFNDEDHBJGJ&Signature=pR2NKCoIA7kbGFk8EShWo6lBdv8%3D&Expires=1606443615](https://esc-web-dev.s3.amazonaws.com/staging/documents/3340_codigo_de_etica_administracion_de_empresas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAWFY3NGTFNDEDHBJGJ&Signature=pR2NKCoIA7kbGFk8EShWo6lBdv8%3D&Expires=1606443615)
- Confecciones Pijao. (s.f.). Recuperado el 22 de 09 de 2020, de <https://confeccionespijao.com/>
- Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.169-198).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-307).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>Hernández,

Z. T. (2014). Teoría General de la Administración, 2a. Grupo Editorial Patria. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LtLhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teoria+general+de+la+administracion&ots=xgypq6yO0W&sig=xlGGsi\\_4cIidx\\_pri1iBdDMZiq0#v=onepage&q=clima&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LtLhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=teoria+general+de+la+administracion&ots=xgypq6yO0W&sig=xlGGsi_4cIidx_pri1iBdDMZiq0#v=onepage&q=clima&f=false)

Leyex. (Sin fecha). Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de:

<https://www.leyex.info/leyes/Decreto2663de1961.htm>

Mintrabajo. (2014). Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Recuperado de:

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Nebrija Universidad. (s.f.). Recuperado el 22 de 09 de 2020, de

<http://dev.pue.itesm.mx/DoctoradoNebrija/MaterialGral/Formato%20de%20Protocolo.pdf>

OIT. (2019). Cómo funciona la OIT. Recuperado de: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang--es/index.htm>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

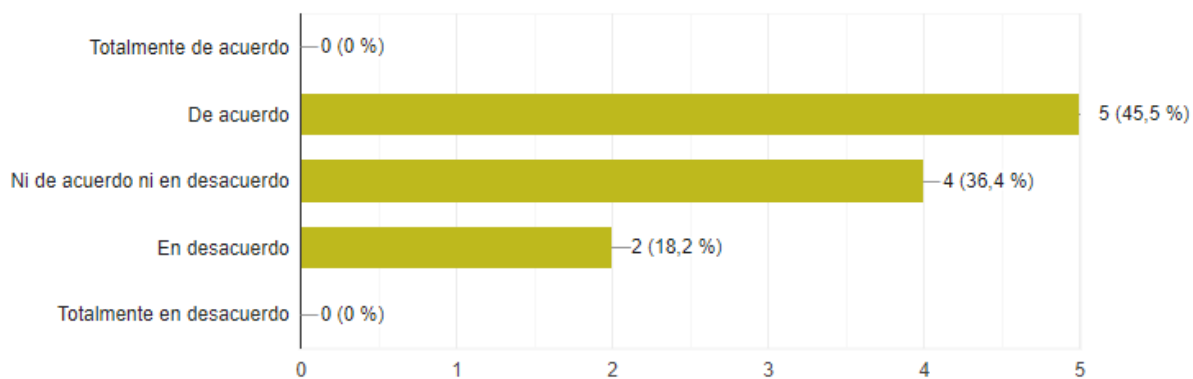
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18. Recuperado de:  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Soberanes Rivas, L. T. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/lucia\\_sob/2.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf)
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Dialnet-ClimaOrganizacionalYSuDiagnostico-5006497.pdf>
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Verde, A. G., Suárez, A. C. J., & Roldán, M. R. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2). Recuperado de:  
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225>

## Anexos

*Tabla 1 Sentido de Pertenencia*

¿Se siente usted como parte de la organización?

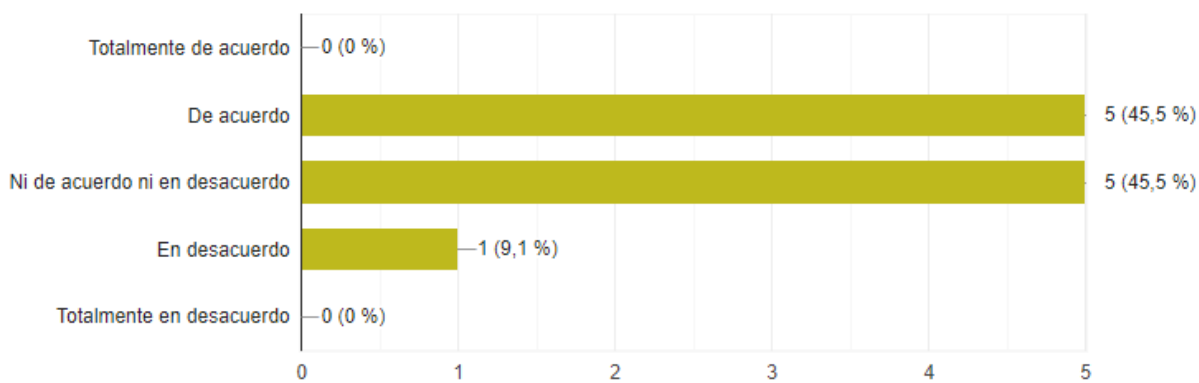
11 respuestas



*Tabla 2 Objetivos Organizacionales*

¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?

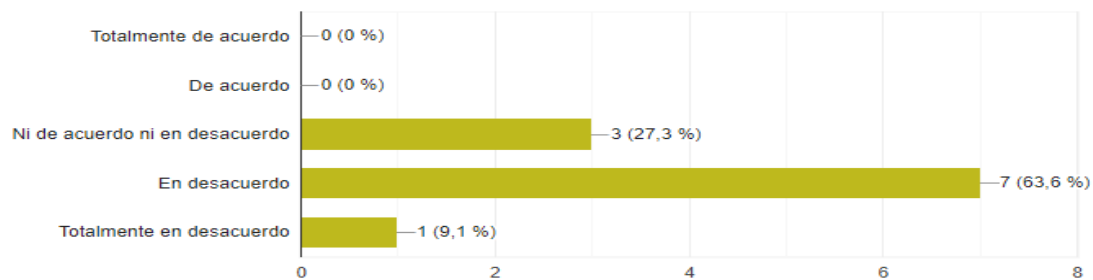
11 respuestas



*Tabla 3 Comunicación Asertiva*

Considero que existe una buena comunicación entre los departamentos que conforman la empresa.

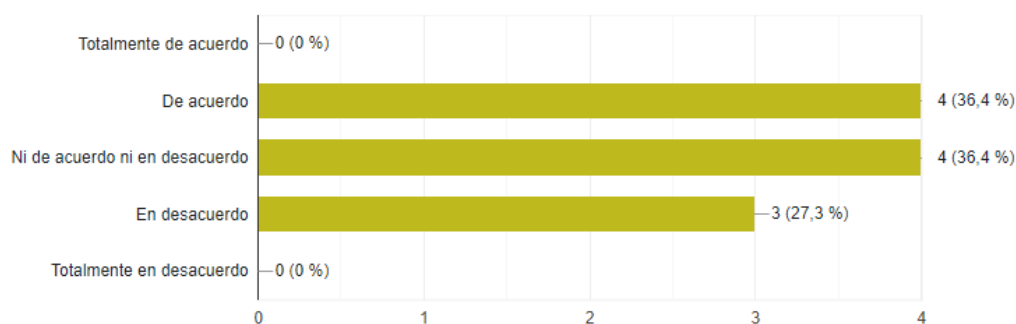
11 respuestas



*Tabla 4 Capacitación*

Recibo la capacitación adecuada para alcanzar la demanda de mi trabajo

11 respuestas



*Tabla 5 Desempeño Laboral*

Considero que mi trabajo y las funciones que desempeño son valoradas y reconocidas.

11 respuestas

