

**Plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa Marallano, ubicada en el  
municipio de Puerto Carreño – Vichada**

Alexis Alvarado Adame

Carol Yiseth Rozo Hernández

Kerly Yalith Barón

María Cecilia Acevedo

Yuliana Teresa Díaz

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia - UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

**Plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa Marallano, ubicada en el  
municipio de Puerto Carreño – Vichada**

Alexis Alvarado Adame

Carol Yiseth Rozo Hernández

Kerly Yalith Barón

María Cecilia Acevedo

Yuliana Teresa Díaz

Asesora:

Sandra Patricia Vargas

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia - UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

2022

## Dedicatoria

De primera mano dedicamos a Dios este gran logro, por ser el pilar en todo este proceso de aprendizaje, por habernos dado la fortaleza para seguir cuando aún sentíamos ganas de caer, por permitirnos culminar con éxito tan anhelada carrera, por brindarnos salud y fortaleza en todo momento; por ser nuestro protector y estar en cada segundo escuchando cada una de nuestras súplicas e iluminarnos en cada situación en su bendición.

Dedicamos este trabajo con gran cariño a nuestras familias por haber creído en cada una de nosotras, por el apoyo incondicional, el impulso a ser cada vez mejores, por el acompañamiento brindado en todo el proceso académico, por todos los consejos que han sido fundamentales para dar cumplimiento de todos y cada uno de nuestros objetivos en pro de culminar nuestra meta, por su paciencia y acompañamiento incondicional, por sacrificar sus espacios y ser copartidarios de este gran proceso; por ser las personas más importantes en nuestras vidas siempre ofreciéndonos amor y calor de hogar.

Además, dedicamos este trabajo a nuestros amigos, compañeros, profesores y tutores que durante toda la carrera universitaria nos brindaron su apoyo incondicional, sus enseñanzas y correcciones, ayudándonos a dar cada paso en pro de avanzar como futuros profesionales, por ser quienes aportaron un granito de arena para que sea cumplida esta gran meta, a la Universidad Nacional Abierta Y a Distancia - UNAD; por permitirnos ser parte de ella y brindarnos la oportunidad de tener a nuestra tutora MG. Sandra Patricia Vargas Vargas, quien nos ha brindado lo mejor de ella, por la fortuna de tenerla en este proceso y brindarnos su apoyo total, por ser una persona paciente, por sus sugerencias, su esfuerzo y brindarnos con gran cariño cada uno de los conocimientos que adquirió y con ello nos permite culminar tan esperado logro profesional y personal.

## **Agradecimientos**

En primero lugar, darle gracias a Dios por la vida y la oportunidad de llegar hasta este punto de desarrollo académico, por permitirnos estar en pie cuando vemos que nada funciona, gracias a Dios porque en cada segundo de nuestras vidas estuvo ahí en pie como nuestra mano derecha en este gran proceso de aprendizaje.

Hoy es el día en el que escribimos este apartado de agradecimientos para lograr concluir este gran proyecto de grado; ha sido una época de aprendizaje intenso tanto en el campo personal como el académico. Estos conocimientos han tenido gran impacto en cada uno de nosotros; agradecemos a la Universidad Nacional Abierta Y a Distancia – UNAD; por permitirnos ser parte de tan grande institución, a la formadora MG. Sandra Patricia Vargas por ser ese apoyo, gracias a ella por sus virtudes, paciencia y constancia en cada una de las sugerencias y recomendaciones; ella formó parte importante en esta historia que se construyó con grandes esfuerzos y aportes profesionales que la caracterizan.

Asimismo, agradecemos a todos nuestros compañeros de la Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y de Negocios - ECACEN; agradecimientos infinitos a cada participante de este gran proyecto que se culmina, ya que se trabajó arduamente por un mismo fin, compartiendo ideales, conceptos, estrategias y hasta llantos, a cada uno de los compañeros por su colaboración, a los tutores por su cooperación y ayuda valiosa durante el proceso de desarrollo universitario.

También nos complace agradecerles a nuestras familias por sus consejos oportunos, la comprensión, el apoyo y ese aliento que nos brindaron día a día para seguir avanzando en cada proyecto personal, de crecimiento profesional; para finalizar agradecerle a nuestros amigos y allegados por estar cuando más se necesitaron, por el apoyo personal, académico y profesional.

## Resumen

Dentro del estudio del clima organizacional se conoce es fundamental para una empresa porque es el indicador más preciso del nivel de relaciones laborales de una organización. Cuando es positivo, beneficia a los colaboradores y a la propia organización, mientras que cuando es negativo, puede generar pérdidas, gastos, conflictos y otras situaciones adversas, y posiblemente incluso la quiebra de la organización.

Este ambiente organizacional se puede utilizar como una medida de cómo se sienten los colaboradores acerca de las políticas y prácticas de su empleador. Al medir las lecturas de este indicador, las políticas y acciones tomadas pueden estar en mayor alineación con las metas y estrategias de la organización. Mantener un buen clima organizacional en el ambiente de trabajo puede brindar importantes ventajas para el logro de las metas empresariales.

Un adecuado clima organizacional juega un papel importante porque ha demostrado ser la base principal para que las empresas tengan éxito en las actividades propias de su objeto social, ya que busca mejorar la comunicación de sus colaboradores y activar su potencial para el logro de los objetivos de la empresa.

La importancia del clima organizacional en el siglo XXI, se enfoca a una nueva sociedad generadora de valor en su capital humano; que permitirá incrementar ganancias en sus organizaciones e incrementará la eficacia en sus colaboradores, generando ambientes sanos, con buenas relaciones interpersonales y un equipo comprometido con sus objetivos.

**Palabras Clave:** calidad, capital humano, clima organizacional, colaboradores, equipo de trabajo, estrategias, gestión, organización.

### **Abstract**

The study of the organizational climate is essential for a company because it is the most accurate indicator of the level of labor relations in an organization. When it is positive, it benefits the collaborators and the organization itself, while when it is negative, it can generate losses, expenses, conflicts and other adverse situations, and possibly even the bankruptcy of the organization.

This organizational environment can be used as a measure of how employees feel about their employer's policies and practices. By measuring the readings of this indicator, the policies and actions taken can be more aligned with the goals and strategies of the organization. Maintaining a good organizational climate in the work environment can provide important advantages for the achievement of organizational goals.

An adequate organizational climate plays an important role because it has proven to be the main basis for companies to be successful in the activities of their corporate purpose, since it seeks to improve the communication of their collaborators and activate their potential to achieve the company's objectives. the organization.

The importance of the organizational climate in the 21st century focuses on a new society that generates value in its human capital; that will allow to increase profits in their organizations and will increase the effectiveness of their collaborators, generating healthy environments, with good interpersonal relationships and a team committed to their objectives.

**Keyword:** quality, human capital, organizational climate, collaborators, work team, strategies, management, organization.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	13
Reseña de la Empresa .....	14
Generalidades de la empresa.....	15
Misión .....	15
Visión .....	15
Políticas.....	15
Objetivos Corporativos. ....	16
Valores. ....	16
Planteamiento del Problema .....	18
Árbol de Problemas.....	20
Formulación de Pregunta .....	21
Antecedentes del problema.....	21
Justificación .....	23
Objetivos .....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Marco Teórico.....	26
La organización.....	26

Clima organizacional .....	27
Medición del clima organizacional.....	28
Herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional.....	28
El Cuestionario de Litwin y Stringer .....	28
El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional .....	29
Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)	29
Modelo de Octavio García .....	30
Modelo de Fernando Toro .....	30
Modelo de Hernán Alvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”.....	30
Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las .....	31
Organizaciones Colombianas (IMCOC).....	31
Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.....	31
Marco legal .....	33
Metodología .....	35
Diagnóstico Organizacional.....	35
Gerencia .....	36
Objetivos del Puesto .....	36

Administrativa.....	36
Comercial y Financiera.....	36
Producción .....	36
Logística.....	37
Marketing.....	37
Encuesta .....	39
Análisis e Interpretación de la Información.....	40
Plan de Mejora .....	58
Cronograma de Actividades.....	58
Actividades para el plan de mejora.....	59
Actividad 1.....	60
Actividad 2.....	62
Actividad 3.....	65
Actividad 4.....	68
Recomendaciones .....	69
Conclusiones .....	70
Apéndice .....	71
Bibliografía .....	74

**Lista de tablas**

Tabla 1 Ficha técnica de la encuesta.....	40
Tabla 2 Rango de edades .....	41
Tabla 3 Sexo .....	42
Tabla 4 Tiempo de trabajo .....	43
Tabla 5 Área de trabajo.....	44
Tabla 6 Oportunidades .....	45
Tabla 7 Motivación.....	46
Tabla 8 Obligaciones laborales.....	48
Tabla 9 Introducción.....	49
Tabla 10 Entrenamiento.....	50
Tabla 11 Instrucciones .....	51
Tabla 12 Áreas comunes.....	52
Tabla 13 Esfuerzo y compromiso .....	53
Tabla 14 Retroalimentación-Desempeño laboral.....	54
Tabla 15 Responsabilidades laborales .....	55
Tabla 16 Elementos y equipos .....	56
Tabla 17 Actividad 1 de mejoramiento.....	60
Tabla 18 Presupuesto actividad 1 de mejoramiento .....	61
Tabla 19 Actividad 2 de mejoramiento.....	62
Tabla 20 Presupuesto actividad 2 de mejoramiento .....	64
Tabla 21 Actividad 3 de mejoramiento.....	65
Tabla 22 Presupuesto actividad 3 de mejoramiento .....	67

## Lista de Figuras

Figura 1 Árbol del problema Marallano del Vichada .....	20
Figura 2 ¿Rango de edad?.....	41
Figura 3 ¿Sexo?.....	42
Figura 4 Tiempo de trabajo.....	43
Figura 5 Área de trabajo .....	44
Figura 6 Oportunidades de crecimiento .....	45
Figura 7 Motivación.....	46
Figura 8 Obligaciones laborales.....	47
Figura 9 Inducción .....	48
Figura 10 Entrenamiento.....	49
Figura 11 Instrucciones.....	50
Figura 12 Áreas comunes.....	51
Figura 13 Esfuerzo y compromiso.....	52
Figura 14 Retroalimentación-Desempeño laboral .....	54
Figura 15 Responsabilidades laborales .....	55
Figura 16 Elementos y equipos.....	56
Figura 17 Cronograma de actividades .....	58
Figura 18 Organigrama Marallano del Vichada .....	68

**Lista de apéndices**

Apéndices A Ficha técnica de encuesta a colaboradores.....	71
--	----

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación enseña el producto de un plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa Marallano, ubicada en el municipio de Puerto Carreño – Vichada, esto se logra mediante la realización de un estudio del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral, con la manipulación de componentes y alternativas de cambio en pro de la empresa.

La investigación está enfocada en identificar las principales causas del clima organizacional, originadas en la empresa productora objeto del estudio, la cual tiene como fin la transformación del marañón, debido a los recientes cambios que ha venido presentando la empresa en cuanto al clima organizacional; los resultados obtenidos nos permitirá identificar las diferentes causas y cambios que aquejan a la empresa como tal, luego profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos de clima organizacional, a fin de darle solución a la problemática.

La investigación de esa problemática se hizo con el interés de llegar a la estructura de un plan de mejora que conlleve a la implementación de estrategias, instrumentos y actividades que conlleven al desarrollo y ejecución de capacitaciones.

El método que se emplea para el desarrollo del trabajo, presenta las características de un estudio de tipo descriptivo, el cual permite determinar la situación de la empresa a través de un diagnóstico alimentado por una recolección de datos por medio de la observación, documental, entrevista a los propietarios de la empresa, y por último el diseño de un instrumento con 15 preguntas adaptables a la empresa Marallano del Vichada, el resultado de este diagnóstico es la base para decidir las actividades que integren el plan de mejora en cuanto a clima organizacional.

## **Reseña de la Empresa**

Marallano fue creada por una pareja de esposos, el señor Gustavo Murillo y su esposa Sandra Patricia Ramírez, quienes son natales de Puerto Carreño Vichada, tienen su arraigo en esta municipalidad y son amantes de la naturaleza y el campo.

Don Gustavo y su esposa decidieron crear una empresa innovadora que beneficiara a los campesinos, en el año 2000 crearon Marallano del Vichada, una empresa dedicada a la producción y fabricación de productos derivados del marañón, incentivando de esta manera la siembra de marañón por parte de los campesinos en el municipio de Puerto Carreño Vichada, solo contaba con tres colaboradores.

Inicialmente, esta empresa ingresó al mercado con su producto estrella “jalea de marañón” que por sus componentes naturales trae muchos beneficios para la salud y es muy apetecido por la ciudadanía, en el año 2005 se sacaron tres nuevos productos: el marañón paso, deshidratado y las almendras, las cuales tuvieron un gran acogimiento por el cliente y se iniciaron a distribuir los productos a Bogotá y municipios aledaños.

En sus inicios la empresa tenía ubicada su planta de procesamiento y venta en la finca de sus propietarios, pero de acuerdo con los gastos de transporte y en busca de obtener mayor reconocimiento y estar en una zona comercial, en el año 2006 fue trasladada al barrio el Mateo del casco urbano del municipio de Puerto Carreño.

Hoy en día cuenta con una planta personal de 16 funcionarios y es direccionada por sus propietarios, está posicionada como la única empresa marañonera del departamento del Vichada con exportación de sus productos, fomentando la producción de marañón en los campesinos del municipio de Puerto Carreño Vichada.

Se cuenta con desarrollo actual de 10 productos que comercializa en el casco urbano y que conservan todas las potencialidades tanto de la fruta como de la semilla (ambos aprovechables) como son jalea de marañón (jarabe para la tos), marañón paso, marañón deshidratado, bebida de marañón, panelitas con marañón, marañón tostado, helados de fruta y almendra; la nuez es una de las más valoradas por sus altos contenidos nutricionales y como vitaminas, antioxidantes y elementos como el fósforo, magnesio, zinc, hierro y cobre; así mismo, es un alimento saludable y libre de colesterol.

Aunado a lo anterior, esta empresa exporta los productos y tiene un contrato con alpina, quien produce una línea de productos derivados del marañón, así mismo exporta a estados unidos sus productos.

### **Generalidades de la empresa**

#### ***Misión***

Producir y exportar productos derivados del marañón, caracterizados por su alta calidad y beneficios saludables, logrando satisfacer las necesidades del cliente y suplir sus expectativas.

#### ***Visión***

Para el año 2026 Marallano estará posicionada como la empresa número uno en producción y exportación de productos derivados del marañón, reconocida por su buen servicio y atención al cliente.

#### ***Políticas***

Dar cumplimiento a los estándares de calidad, que todos los productos cumplan con lo reglamentado.

Brindar capacitación permanente a los colaboradores en sus diferentes áreas.

Cuidar y proteger el medio ambiente.

Proteger la integridad de los clientes internos y externos, con cero discriminaciones por su condición sexual, religión y raza.

### ***Objetivos Corporativos.***

Innovar en nuevos productos derivados del marañón.

Convertirse en la primera empresa colombiana con proyección y marca internacional.

Implementar estrategias que permitan el cuidado y protección del medio ambiente.

Construcción de alianza con la región Orinoquia (Meta, Casanare, Arauca y Vichada) con marcas del sector para llegar a otros mercados.

Implementar nueva tecnología para un desarrollo más competitivo en el mercado.

### ***Valores.***

**Equilibrio:** Adoptar una posición proactiva en la empresa Marallano que ayude a mantener un balance saludable entre el trabajo y la vida de los colaboradores.

**Compromiso:** Se conectará a los productos, servicios y otras iniciativas que impactan en las vidas dentro y fuera de la organización.

**Comunidad:** El acercamiento que se tiene a contribuir a la sociedad y demostrará el nivel de responsabilidad social empresarial que tiene con el entorno.

**Diversidad:** Crear una cultura en el lugar de trabajo, donde todas las personas sean tratadas de manera justa y respetuosa, donde tengan igual acceso a oportunidades y recursos.

**Empoderamiento:** Se alienta a los colaboradores a tomar la iniciativa y dar lo mejor de sí mismos. Que puedan adoptar un entorno que acepte errores para capacitar a los colaboradores con el fin de que lideren y tomen decisiones.

**Innovación:** Constante búsqueda de nuevas ideas creativas que tengan el potencial de cambiar el mundo.

**Integridad:** Se permite actuar con honestidad y honor, sin comprometer la verdad, pase lo que pase.

**Propiedad:** Es el valor que permite cuidar de la empresa y de los clientes con base en otros valores que comparten.

**Seguridad:** Garantiza la salud y la seguridad de los colaboradores. Busca superar los requisitos legales mínimos para proporcionar un lugar de trabajo satisfactorio y libre de accidentes.

## Planteamiento del Problema

En la actualidad, las microempresas adoptan estrategias para hacerse más competitivas, modelos de medición de gestión, herramientas de optimización que afirma Alanis et al. (2015) “Elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como supervisores a la identificación con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma” (p.3) y en este artículo concluye como el clima organizacional es fundamental para el éxito de la organización.

Según Parra et al. (2010) Las estrategias son herramientas para disminuir conflictos o para intercambiar bienes y servicios, un proceso de negociación exitoso crea relaciones sólidas de solidaridad y propicia la reciprocidad, cooperación y confianza, sobre todo para aquellos con una relación permanente lo que desarrolla un ambiente social con los límites debidamente establecidos, la mayoría de las empresas buscan desarrollar estrategias para tener un mayor control sobre las herramientas tácticas del talento y el ambiente de trabajo de la organización, ya sea el personal de fábrica o aquellos que impactan su trabajo productivo. Una gran proporción de los gestores buscan progresar en sus organizaciones y ven en los activos, recursos tangibles y materiales, las nuevas tecnologías, la innovación y el tiempo de producción como la única forma de lograr sus objetivos estratégicos. Hay que decir que pocas veces piensan en sus colaboradores, que son quienes generan la ventaja competitiva.

Los principales indicadores de problemas de clima laboral en la empresa Marallano, ubicada en el municipio de Puerto Carreño – Vichada objeto de este estudio son: la poca importancia que se le da actualmente al ambiente de trabajo, la baja moral de los colaboradores, actitudes personales y profesionales incorrectas y negativas, rotación de personal alta debido a renuncias, inasistencia y retardos repetitivos, bajo rendimiento o resultados defectuosos.

Silvera et al. (2012) menciona que una de las dimensiones de métodos de mando que considera los instrumentos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades es la percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados la cual supone uno de los mayores problemas en el ámbito laboral, pues genera “desacoplamiento” de la identificación de la marca o empresa a la que pertenece una persona. Lo que disminuye drásticamente su motivación provocando que deje de creer en ella, en su valor, y por supuesto en la posibilidad de continuar, piensa en otras opciones ajenas que compensen más de la que pertenece, tal vez no cobres mal ni lo pases mal. Pero el entorno "te está atormentando". Se trata de la felicidad en el trabajo, y si no existe, se deben identificar las dinámicas del problema en el comportamiento empresarial y solucionarlo.

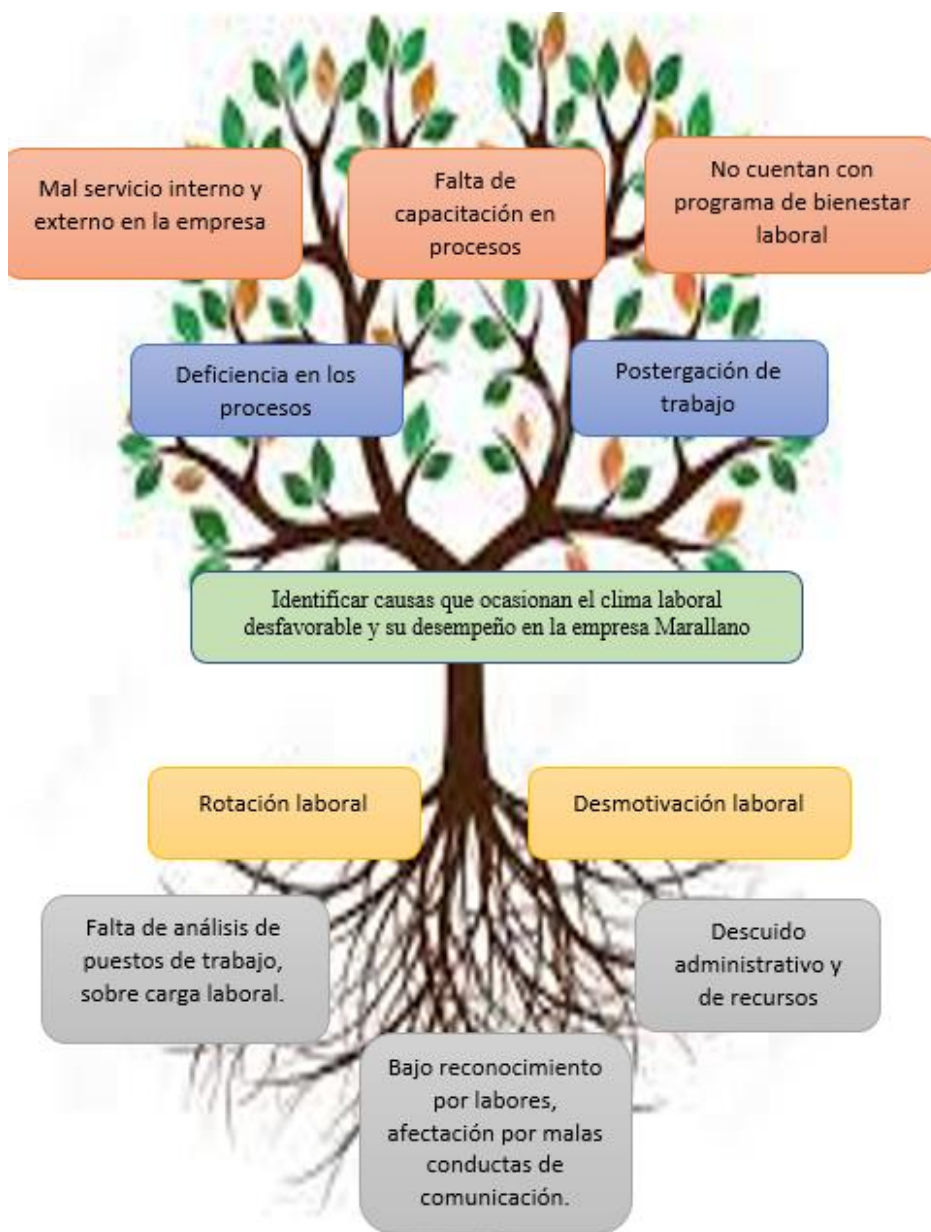
Según Montoya et al. (2016) El recurso humano es un elemento fundamental para la gestión de la mejora continua y la competitividad organizacional, este tiene una incidencia en el ejercicio de la suma de los esfuerzos realizados con la capacitación y experiencia de los empleados incluyendo la actitud del personal y las condiciones del medio ambiente, se puede afirmar entonces que el futuro organizacional depende no sólo de su capacidad financiera, sino de su habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías entre otros aspectos, siempre contando con el personal idóneo y comprometido que ayude a responder a las nuevas demandas. Esto evidencia la importancia de que la empresa opte por otra visión estratégica que atienda su alta tasa actual de renuncias, y le dé valor mayor a la capacitación y experiencia que adquiere un empleado en el ejercicio de sus funciones como un recurso del cual se puede disponer para la mejora continua de los procesos que son ejecutados por el personal de trabajo. No tener en cuenta que el talento puede convertirse con el tiempo en un recurso escaso supone una barrera que muchas empresas enfrentan para implementar un enfoque estratégico que

permita una correcta gestión del recurso humano, eso se refleja en una eficiencia organizacional deficiente, lo que afecta la imagen de la empresa especialmente en términos de su prestigio como organización a nivel país.

### Árbol de Problemas

**Figura 1**

*Árbol del problema Marallano del Vichada*



*Fuente:* Autoría Propia.

## **Formulación de Pregunta**

¿Cuáles son las causas que ocasionan el clima laboral desfavorable y su desempeño en la empresa Marallano del Vichada?

## ***Antecedentes del problema***

El clima organizacional es un tema muy importante para las organizaciones, donde se busca el mejoramiento constante del ambiente organizacional; en ello es donde los colaboradores desempeñan a diario sus habilidades, incluyendo cual es la relación entre el personal de la organización, proveedores y clientes, a lo anterior se le reconoce como elementos que se denominan clima organizacional.

Se entiende que este tema puede ser un obstáculo o estrategia según el desempeño de cada área, es un tema de cuidado e interés que viene desde nuestros ancestros hasta la actualidad, con una buena implementación estratégica se convierte en una gran fortaleza, encaminada al éxito y excelencia. En los últimos años, el clima organizacional ha tomado fuerza e importancia para las entidades, toda vez que se han adelantado diversas investigaciones que buscan demostrar el rendimiento laboral de acuerdo con su estado de ánimo, es por esta razón que desde el año 1930 se ha venido estudiando su influencia en el rendimiento de los indicadores.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, con esta investigación se viene buscando la solución a los siguientes interrogantes: ¿por qué las personas actúan de esta manera?, ¿qué pasa con ellos dentro de la organización?, ¿cuál es el motivo de su comportamiento?, ¿cómo afecta el desempeño de los funcionarios, en el cumplimiento de los indicadores y objetivos planteados? En la actualidad las diferentes entidades implementan el programa de bienestar social con el fin de prevenir los problemas de clima organizacional y brindar una mejor calidad de vida a los colaboradores.

Según Goncalves, (2000), el clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras.

García y Zapata, (2008), Afirman que el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes, de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Según Ruiz, (2010), en su investigación “Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo”, la encuesta fue aplicada a 50 colaboradores, en donde las principales conclusiones fueron que el personal estaba desinformado acerca de la misión y valores de la empresa en consecuencia los empleados tenían un bajo nivel de conocimiento de los objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo a los que han sido designados y se sentían descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laboral. Asimismo, estaban en desacuerdo con no tener información clara y transparentes de las funciones, políticos y normas de la organización. Finalmente, también se concluyó en que la remuneración en la empresa era poco atractiva.

## Justificación

La presente investigación está enfocada en identificar las principales causas del clima organizacional desfavorable que son originadas en la empresa productora y transformadora de marañón (Marallano Del Vichada), ubicada en el municipio de Puerto Carreño. Debido a los recientes cambios que ha venido presentando la empresa en cuanto al clima organizacional. Esta investigación nos permite identificar las diferentes causas y cambios que aquejan a la empresa, y profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos de clima organizacional, a fin de darle solución a la problemática empresarial.

De acuerdo a la información investigada sobre la empresa, se pudo identificar la situación por la que atraviesa donde se identifican falencias en el clima organizacional, como lo es el bajo nivel de motivación, disminución de la productividad, falta de compañerismo, falta de asensos justificados, entre otros; el proyecto se encamina en la identificación de esta problemática que influye de manera negativa en la empresa, afectando principalmente el clima organizacional y su evolución. Es importante identificar el impacto que esta aqueja, comunicarlo a la persona indicada en la empresa y proceder a aplicar el instrumento selecto que es la encuesta, el cual se eligió para la identificación de estas causas, con el propósito de diseñar algunas recomendaciones que sean ejecutables para darle solución a esta problemática.

De acuerdo con Chiang, “el estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa.”

Según Calva & Hernández (2004), Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los colaboradores), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes

externos de la empresa; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus colaboradores (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente.

Así mismo identificar los factores que están influyendo de forma negativa en el clima organizacional y poder de esta forma formular un plan de mejoramiento como estrategia para la mejora y desarrollo en la empresa. El clima organizacional debe ser tenido en cuenta pues se debe implementar el programa de bienestar social, mediante el cual se busca mejorar el ambiente físico, cultural, emocional y social de los colaboradores, así mismo se busca desarrollar estrategias en pro de mejorar la calidad de vida y el trabajo en equipo.

La ley 100 de 1993 creó el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional y el Decreto 1567 de 1998 regula el sistema de estímulos, programa de bienestar e inventivos. Estas normas relacionan de manera detallada como debe ser implementado el sistema de seguridad social integral, ante lo cual las entidades dan aplicabilidad a lo que está legalmente constituido, generando una mejor calidad de vida a sus funcionarios y aumentando los indicadores, toda vez que los funcionarios cuando están incentivados desarrollan sus funciones con amor y trabajan mancomunadamente en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es fundamental que las diferentes empresas determinen la importancia del bienestar social y sus consecuencias positivas tanto para los colaboradores, porque mejora su calidad de vida, es benéfico para la empresa toda vez que se aumentan los indicadores y se mejora el rendimiento de los procesos de manejo interior.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Realizar un estudio del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral, mediante componentes y alternativas de cambio en pro de la empresa Marallano del Vichada.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico actual de la empresa Marallano.

Diseñar un instrumento de comunicación organizacional que permita percibir el inconformismo de los colaboradores en las diversas áreas.

Generar un análisis de información que permita identificar las causas que favorezcan el ambiente de trabajo.

Diseñar un Plan de Mejora que contribuya al crecimiento de la organización.

## Marco Teórico

### La organización

Para tener una mejor comprensión de que es clima organizacional es de gran importancia primero entender el contexto donde este se desarrolla, lo que varios autores denominan la organización.

Stene (1940), la definió como, el conjunto de personas que combinan esfuerzos individuales de forma consciente y sistémica para el logro de objetivos misionales en común. Malinowski (1944), la menciona como, el grupo de personas que se unen con fin común utilizando de forma conjunta aparatos técnicos y normas. Weber (1947), dice que es, Una categoría técnica que designa los medios en los que los distintos tipos de servicios son combinados continuamente el uno con el otro y con los medios no humanos de producción. March y Simón (1958), la llaman, el complejo esquema de comunicaciones y de otras relaciones que se establecen en grupos organizados de seres humanos. Brench (1961), afirma que es, la estructura de responsabilidades y relaciones atribuidas a los distintos puestos de un grupo de personas. Urwick (1961), la conceptualiza como, la determinación actividades necesarias para un determinado fin o programa y su orden de asignación a individuos”. Pfiffner y Sherwood (1961), le atribuyen el significado de, el conjunto de formas en las que un número elevado de personas, demasiadas para tener contacto directo unas con otras y comprometidas en una complejidad defunciones, se ponen en relación entre sí para una consciente y sistemática fijación y realización de objetivos mutuamente aceptados”. Por otra parte, Zerilli (1981) afirma que es, la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen “. Mooney (1990), habla de ella como, la asociación humana que asume para la

consecución de un objetivo común”. Manene (1996). La define como, la determinación en continuidad de las estructuras de medios humanos y materiales, orientados a la consecución de una misión estratégica común y en consonancia con la cultura de la entidad, creando y actualizando periódicamente las normas sobre delimitador de funciones, responsabilidades, dependencias, procedimientos y sistemas de relaciones y comunicación”

### **Clima organizacional**

Los inicios de estos estudios sobre el tema clima organizacional, surgen a partir de trabajos teóricos por autores como Lewin, Fleishman (1953) y Argyris (1958). (p.3 citado en Álvarez, Flórez L.n.d). Encaminando sus teorías a situaciones de rendimiento negativas y positivas en el ámbito laboral donde se desempeñan.

A partir de ese momento se inició la construcción global del concepto “Clima Organizacional” independientemente de las múltiples definiciones del tema, debemos resaltar que el estudio principal es la calidad de vida laboral del colaborador que de gran manera influye en la productividad y el desarrollo en los procesos organizacionales.

Según Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. La motivación y la satisfacción para este autor son aptitudes principales que al momento de evaluarlas representan el comportamiento del individuo en su medio laboral.

Por otro lado, Chiavenato (1990), considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la

organización. Robin (1990) sin embargo, el clima lo define como la personalidad del individuo en la organización y se puede asimilar en su cultura organizacional ya que se accede a sus valores, costumbre y prácticas en un entorno.

Finalmente, el clima organizacional busca reintegra todas las variables que agrupan los procesos de una empresa para obtener su productividad, mediante el comportamiento de sus colaboradores.

### **Medición del clima organizacional**

Como menciona García (2009), la medición del clima organizacional está basada en tres estrategias principalmente; la primera de ellas afirma que la importancia radica en observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda dice, que es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y que se usa de forma recursiva, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Rodríguez (2005) explica que, debido a la complejidad del concepto es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios protocolizados, en los que se busca que los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas resuelvan las dudas existentes.

Estos cuestionarios se construyen principalmente con preguntas cerradas donde se busca comprender la situación actual respecto al clima organizacional según la percepción de los colaboradores y su comprensión de lo que consideran clima organizacional ideal.

### **Herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional**

#### ***El Cuestionario de Litwin y Stringer***

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolbet al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la

influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

### ***El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional***

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

### ***Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)***

De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland y Atkinson, en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro. Tuvo también en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

### ***Modelo de Octavio García***

García (1987) diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

### ***Modelo de Fernando Toro***

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

### ***Modelo de Hernán Alvarez Londoño - “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”***

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser

elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

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

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional 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. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

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

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata et al. (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de

mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

### **Marco legal**

Constitución Política de Colombia. Art 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Ley 811 de 2003. Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones. (Congreso de Colombia, 2003).

Constitución Política de Colombia. Art 48. La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley. Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social. El Estado, con la participación de los particulares, ampliara progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley. La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley. No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella. La ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo constante. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Sistema de seguridad social integral. Ley 100. La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas

que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Sistema de seguridad social integral. Ley 100. Art 1. Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro. (Congreso de la república 1993).

Resolución 2013. Art19. Comité de Salud, Higiene y seguridad industrial: Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene seguridad industrial en el trabajo por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.

## **Metodología**

El tipo de estudio que se usó para el desarrollo de este trabajo es descriptivo; buscando determinar la situación por la que atraviesa la empresa a través de la recolección de datos, de tal manera se facilita el análisis de factores que con el tiempo en desarrollo de la actividad van provocando que este clima organizacional se vea afectado. La metodología que se decide usar en el desarrollo de este proyecto tiene el enfoque inductivo, donde se emplea la percepción de los colaboradores hacia la empresa sobre el tema de gran importancia como lo es el clima organizacional.

La herramienta que se utilizará para nuestro estudio es observación, documental, entrevista a los propietarios de la empresa, y por último el diseño de un instrumento con 15 preguntas adaptable a Marallano del Vichada. Con el objetivo de obtener información y analizarla, en donde se aplica la encuesta como herramienta que permite la recolección detallada, para la identificación de impactos que produce el tema de clima organizacional.

La empresa cuenta con 16 colaboradores, por lo que la encuesta se aplica en una sola sesión, además se coordina con el departamento encargado, que nos facilitó el acceso y la aplicación de la encuesta, creando un ambiente óptimo para los colaboradores y del mismo modo ellos pudiesen llenar la herramienta de recolección de manera objetiva y realista.

### **Diagnóstico Organizacional**

Hoy en día Marallano cuenta con una planta personal de 16 funcionarios y es direccionada por sus propietarios, está posicionada como la única empresa marañonera del departamento del Vichada y exporta sus productos a otros departamentos, así mismo compra toda la producción de marañón de los campesinos del municipio de Puerto Carreño Vichada, las áreas están principalmente distribuidas de la siguiente manera:

### ***Gerencia***

Desempeña un cargo directivo, es la máxima autoridad, su principal función es dirigir y coordinar las diferentes áreas de trabajo, teniendo bajo su responsabilidad el cumplimiento de los objetivos, y así mismo asegurar la rentabilidad y competitividad de la empresa.

### ***Objetivos del Puesto***

Es el encargado de la dirección, responsable de cada uno de los niveles jerárquicos, y del control de las actividades a desarrollarse en el centro, además de la toma de decisiones que garanticen el buen funcionamiento de la empresa.

Es el responsable de cumplir con la planificación, organización, implementación y control de la empresa, además de diseñar y elaborar el presupuesto, las acciones y labores del establecimiento.

### ***Administrativa***

Desempeña un cargo ejecutivo, la principal función de esta dependencia es la planificación y diseño de estrategias comerciales, supervisar los planes, presupuestos de los equipos de ventas y mercadeo.

### ***Comercial y Financiera***

Responsable del cumplimiento de estrategias que permitan dar despliegue en ventas, relaciones públicas, promoción y posicionamiento en el mercado, logrando así un estudio de mercado que llegue a fidelizar y alcanzar la satisfacción de los clientes con una mayor participación de marca y producto.

### ***Producción***

Es el área que tiene como función principal la transformación de materias primas en productos finales, entre sus tareas esta; medición del trabajo, métodos del trabajo, ingeniería de

producción, análisis y control de fabricación o manufactura, planeación y distribución de instalaciones.

### ***Logística***

Es el encargado de los diferentes canales de comercialización y distribución de los diferentes productos que ofrece la empresa, entre sus funciones se destaca, realizar el proceso de selección de proveedores y contactos con el departamento, definir e implementar el desarrollo y funcionamiento de los procesos logísticos de la empresa, liderar y dirigir la conservación, almacenaje y reposición de los productos de la empresa, controlar que el proceso de distribución a los diferentes clientes, supervisar y dirigir el equipo de trabajo del área logística, fomentar la unión, el buen clima laboral y el trabajo en equipo de los funcionarios de su área, resolver las peticiones, quejas y reclamos que lleguen al área logística, desarrollar estrategias que conlleven a mejorar la efectividad en los procesos de producción de la empresa, supervisar y realizar seguimiento a la distribución y transporte de los pedidos.

### ***Marketing***

Encargado de las diferentes innovaciones que se puedan realizar en cuanto empaque, presentación, publicidad y demás procesos que puedan dar un valor agregado a los productos y que llamen la atención de los consumidores.

Realizar las investigaciones de mercado y crear planes de marketing para los diferentes productos y servicios, realizar un estudio minucioso de los mercados y ajustar los planes al mismo, supervisar el personal y buen funcionamiento de los diferentes procesos del área de marketing, direccionar, planificar y coordinar el desarrollo de los procesos del marketing, realizar planes y campañas de promoción de los productos, crear, desarrollar y gestionar las campañas publicitarias, organizar y direccionar los eventos, crear las estrategias de marketing

digital e implementar las redes sociales, desarrollar un proceso de identificación de los clientes potenciales.

El clima que se maneja al interior de la empresa Marallano del Vichada es un poco tenso, se presentan muchos inconvenientes en el área de producción, los colaboradores no están conformes con el jefe y la falta de incentivos genera inconformismos, no ven el reconocimiento de su trabajo, pues falta realizar actividades que generen integración y motiven a los colaboradores. El clima laboral presente en esta empresa afecta la productividad del negocio y su imagen.

La empresa de Marallano del Vichada presenta grandes factores en la falta de comunicación asertiva, debido a que casi siempre se centran en la comunicación externa y no se dan cuenta de la importancia de la comunicación interna entre los colaboradores y demás, la falta de trabajo en equipo, la falta de liderazgo y la preocupación por el bienestar laboral, también son unas de las causas del desfavorable clima organizacional que aquejan a dicha empresa.

La ausencia de estrategias y espacios de bienestar genera gran inconformismo entre los colaboradores, alrededor de cada área de trabajo se generan conflictos, diferencias, pérdida y mala información creando entre sí disgustos y altercados, siendo sucesos que afectan la percepción del clima laboral; cuando estos altercados van en aumento se genera desmotivación para el cumplimiento de objetivos, con ello se entiende que gran parte del grupo de trabajo no está a gusto con la manera en que se maneja el clima laboral en la empresa y es ahí donde se presentan los círculos viciosos que sin importar que tan grandes sean los esfuerzos de ciertos colaboradores los resultados de cada área se siguen incrementando en valores negativos, por la desmotivación y falta de confort para ir a su sitio de labor.

Para dar continuidad a los objetivos de este proyecto dentro de la metodología se escogió como herramienta de recolección de información un cuestionario, para cuál se diseñó una encuesta, esta herramienta de recolección de datos, nos permite obtener información para realizar un diagnóstico interno e identificar los niveles a mejorar de la empresa Marallano del Vichada.

### **Encuesta**

En la siguiente ficha técnica se presenta el modo de recolección de información de datos basada en una técnica de muestreo, que se realizó a diez y seis (16) colaboradores de la empresa Marallano del Vichada en el municipio de Puerto Carreño.

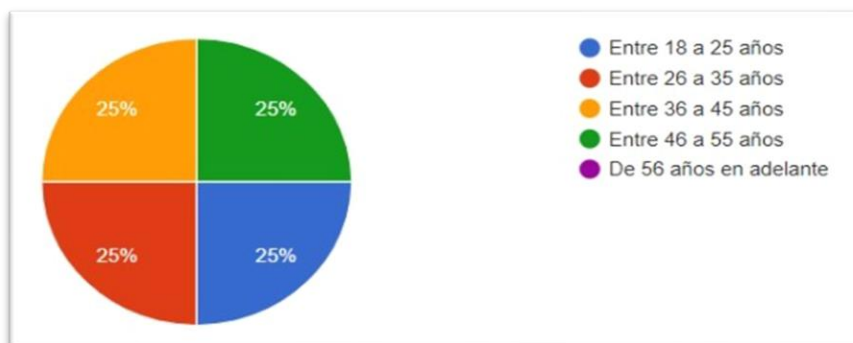
## Análisis e Interpretación de la Información

**Tabla 1**

*Ficha técnica de la encuesta*

Nombre de la Encuesta	Plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa Marallano del Vichada con Nit. 16249451-7, ubicada en el municipio de Puerto Carreño – Vichada
Objetivo de la encuesta	Recolectar la información pertinente para analizar el diagnóstico interno e identificar un plan de mejoramiento que ayude a los colaboradores en sus condiciones, acciones y puesta en práctica de sus laborales organizacionales.
Encuestadores	Alexis Alvarado Adame Carol Yiseth Rozo Hernández Kerly Yalith Barón María Cecilia Acevedo Yuliana Teresa Diaz
Fecha de recolección de la información de campo	22 de octubre del 2022
Marco de muestra	Se realizará a todos los 16 Colaboradores de Marallano Vichada
Ciudades donde se realizó:	Puerto Carreño
Técnica de recolección	Encuesta-Preguntas cerradas

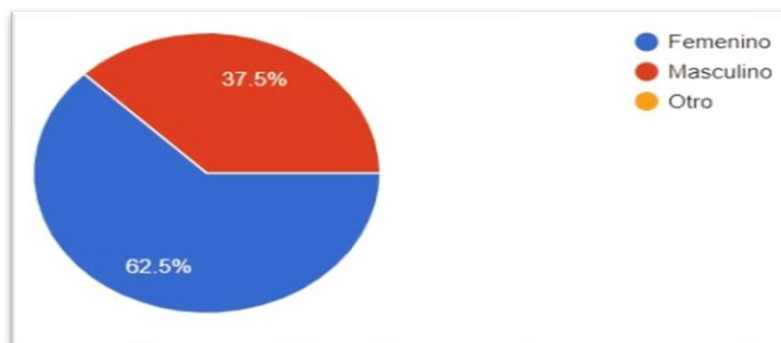
*Nota: Enlace de la Encuesta: <https://forms.gle/TYk6orX5a8tNzExM6>. Fuente: Autoría Propia.*

**Figura 2***¿Rango de edad?**Fuente:* Autoría propia.**Tabla 2***Rango de edades*

Rango de Edad	Encuestados	Porcentajes
Entre 18 a 25 años	4	25%
Entre 26 a 35 años	4	25%
Entre 36 a 45 años	4	25%
Entre 46 a 55 años	4	25%
De 56 años en adelante	0	0%

*Fuente:* Autoría propia.

Según la figura 2 y la tabla 2 de rango de edad, se evidencia que el 25% equivalente a 4 colaboradores quienes contestaron que tiene entre 18 a 25 años, el 25% siguiente corresponde a 4 colaboradores que manifiestan y están entre el la edad de 26 a 35 años, siguiendo con un 25% que corresponde a 4 encuestados que afirman se encuentran entre los 36 y 45 años, el 25% restante hace referencia a 4 colaboradores que vienen siendo los de mayor edad, ya que están en el rango de 46 a 55 años; esto hace referencia a que se cuenta con personal de diferentes edades y experiencias.

**Figura 3***¿Sexo?**Fuente:* Autoría propia.**Tabla 3***Sexo*

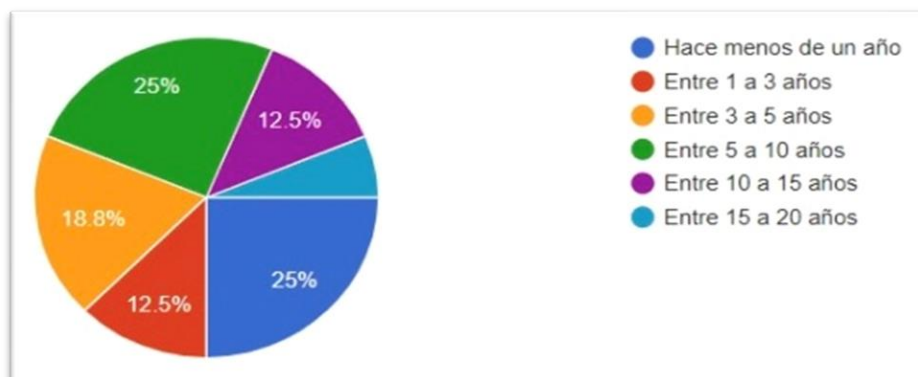
Sexo	Encuestados	Porcentajes
Femenino	10	62,5%
Masculino	6	37,5%
Otro	0	0%

*Fuente:* Autoría propia.

Teniendo en cuenta la figura 3 y la tabla 3 según la condición sexual; el 62,5 % equivale a las 10 colaboradoras que respondieron el cuestionario, y el restante que son el 37,5 de sexo masculino corresponde a 6 encuestados; donde se evidencia que es mayoría el sexo femenino colaborador, ante lo cual es súper importante resaltar la gran labor que hace dicha empresa, quienes buscan integrar a su planta de personal mujeres y en especial aquellas que son cabezas de familia y tienen alguna condición de vulnerabilidad.

Clima organizacional

*¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa Marallano?*

**Figura 4***Tiempo laborando**Fuente:* Autoría propia.**Tabla 4***Tiempo de trabajo*

Tiempo Laborando	Encuestados	Porcentajes
Hace menos de un año	4	25%
Entre 1 a 3 años	2	12.5%
Entre 3 a 5 años	3	18.8%
Entre 5 a 10 años	4	25%
Entre 10 a 15 años	2	12,5%
Entre 15 a 20 años	1	6.2%

*Fuente:* Autoría propia.

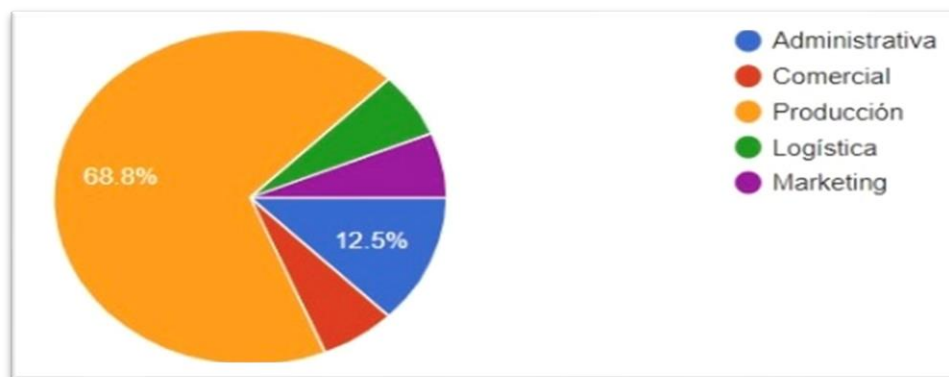
Verificando la figura 4 y el acompañamiento de la tabla 4 sobre el tiempo que llevan laborando en la empresa; el 25% equivale a 4 de los colaboradores encuestados que llevan menos de 1 año laborando, el 12.5 % equivale a 2 colaboradores que llevan entre 1 a 3 años en su labor, el 18,8% evidencia que son 3 colaboradores con un poco más de experiencia en sus tareas, el 25% ya corresponde a 4 colaboradores con una variedad de experiencia en las actividades de Marallano, el 12, 5% equivale a 2 colaboradores con gran antigüedad en el desarrollo y

crecimiento como empresa; del mismo modo hay un porcentaje significativo que es el 6,2% donde se evidencia a 1 solo colaborador encargado de estar presente desde el inicio de la idea de emprendimiento hasta la ejecución actual de su objeto social.

¿Área en la que trabaja dentro de la empresa Marallano?

**Figura 5**

*Área de trabajo*



*Fuente:* Autoría propia.

**Tabla 5**

*Área de trabajo*

Área de Trabajo	Encuestados	Porcentajes
Administrativa	2	12.5%
Comercial	1	6.3%
Producción	11	68.8%
Logística	1	6.2%
Marketing	1	6.2%

*Fuente:* Autoría propia.

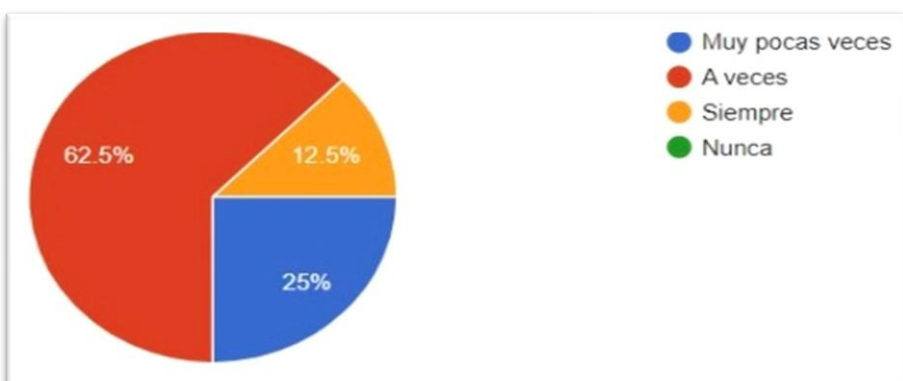
Analizando la figura 5 y su correspondiente tabla 5; el 12.5% del personal corresponde a 2 colaboradores pertenece al área administrativa encargados de documentación y atención al público, seguido del área comercial con un porcentaje de 6,3 % que corresponde a 1

colaborador; seguido del área de logística con un porcentaje de 6.2% correspondiente a 1 encuestado, en el área de marketing se encuentra el porcentaje de 6.25 equivalente a 1 colaborador; aunado a lo anterior el 68,8% corresponde a 11 colaboradores de la empresa en mención que pertenecen al área de producción, toda vez que es la encargada de procesar y crear los productos, ante lo cual es un área de mucha importancia para la entidad con mayor personal.

¿Considera que la organización le ofrece oportunidades de crecimiento personal y laboral?

**Figura 6**

*Oportunidades de crecimiento*



*Fuente:* Autoría propia.

**Tabla 6**

*Oportunidades*

Oportunidades de Crecimiento	Encuestados	Porcentajes
Muy pocas veces	4	25%
A veces	10	62.5%
Siempre	2	12.5%
Nunca	0	0%

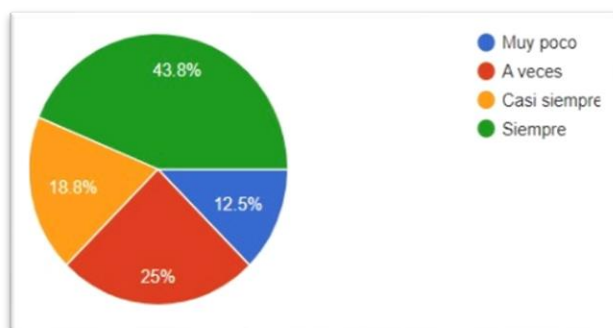
*Fuente:* Autoría propia.

Según la figura 6 y la tabla 6 referente a si la empresa ofrece oportunidades de crecimiento personal y laboral, el 62,5% equivale a 10 encuestados que respondieron que a veces consideran el ofrecimiento de oportunidades para el crecimiento, el 25% corresponde a 4 colaboradores que contestaron que muy pocas veces consideran ese ofrecimiento de oportunidad y el 12,5% equivale a 2 de los colaboradores que contestaron que siempre han considerado que Marallano les ofrece oportunidades de crecimiento personal y laboral, por ese motivo se encuentran laborando en dicha empresa dando lo mejor de cada uno según sus actividades diarias.

¿Se siente motivado(a) con las actividades que desarrolla?

**Figura 7**

*Motivación*



*Fuente:* Autoría propia.

**Tabla 7**

*Motivación*

Motivación	Encuestados	Porcentajes
Muy poco	2	12.5%
A veces	4	25%
Casi siempre	3	18.8%
Siempre	7	43.8%

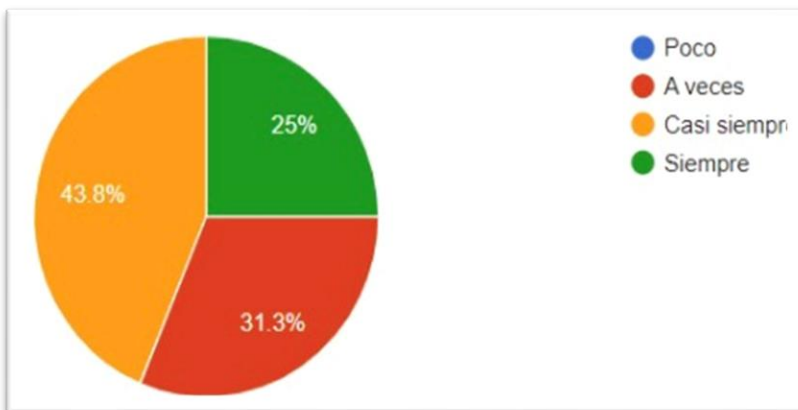
*Fuente:* Autoría propia.

Teniendo en cuenta la figura 7 y la tabla 7 se evidencia que el 12,5% corresponde a 2 de los colaboradores encuestados donde contestaron que se sienten muy poco motivados en sus actividades; el 18,8% corresponde a 3 de los encuestados y ellos contestan que casi siempre encuentran motivación en su actividad, siguiendo del 25% equivale a 4 colaboradores que a veces se sienten motivados, en cambio que hay un gran porcentaje que siempre se ha sentido motivado en sus actividades laborales, esto es notorio gracias a que de este modo cada de ellos colabora de modo a gusto con el fin de seguir con el crecimiento de la empresa y desarrollo de su vida laboral; este dato equivale al 43,8% que corresponde a 7 colaboradores de Marallano.

¿En la empresa las obligaciones laborales son distribuidas de manera equitativa según el cargo?

### Figura 8

#### *Obligaciones laborales*



*Fuente:* Autoría propia.

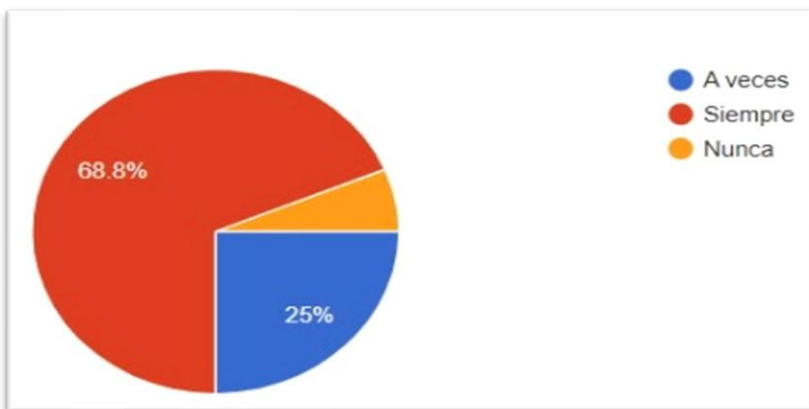
**Tabla 8***Obligaciones laborales*

Obligaciones Laborales	Encuestados	Porcentajes
Poco	0	0%
A veces	5	31.3%
Casi siempre	7	43.8%
Siempre	4	25%

*Fuente:* Autoría propia.

Con la evidencia de tabla 8 y su figura 8 correspondiente; el 43,8% es equivalente a 7 colaboradores que casi siempre han evidenciado la distribución de sus obligaciones de manera equitativa para su labor, el 31,3% son 5 colaboradores que a veces reciben la distribución de obligaciones según su cargo y el 25% de los encuestados son 4 colaboradores que siempre han tenido las obligaciones distribuidas de manera equitativa, con el fin de poder realizar cada una de las tareas en pro del crecimiento y sostenimiento de la empresa.

¿En el momento de ingresar a la empresa, le realizaron la respectiva inducción?

**Figura 9***Inducción*

*Fuente:* Autoría propia.

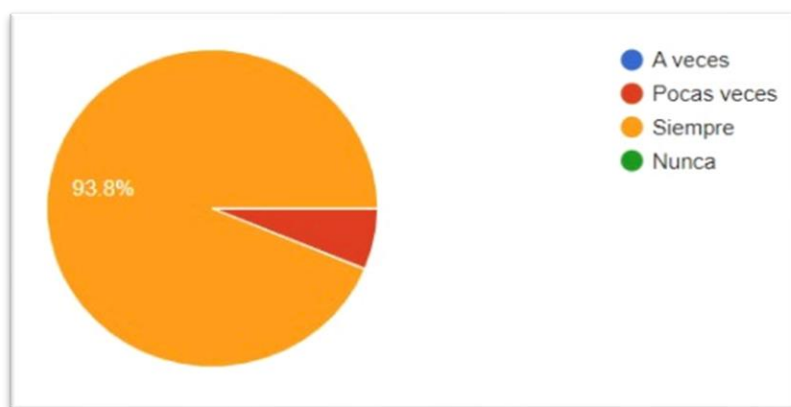
**Tabla 9***Introducción*

Inducción	Encuestados	Porcentajes
A veces	4	25%
Siempre	11	68.8%
Nunca	1	6.2%

*Fuente:* Autoría propia.

Verificando la información que arroja la figura 9 y la tabla 9 correspondiente, se evidencia que el 68,8% son 11 colaboradores encuestados que siempre le han realizado la respectiva inducción, el 25% equivale a 4 encuestados que manifiesta que siempre han tenido su respectiva inducción de ingreso y el 6,2 % corresponde a 1 colaborador donde da a conocer que nunca se le hizo la inducción, tal vez se pueda decir que es el porcentaje del colaborador con el cual se inició la idea de emprender.

¿Antes de iniciar a desempeñar su trabajo, le fue brindado el proceso de entrenamiento?

**Figura 10***Entrenamiento*

*Fuente:* Autoría propia.

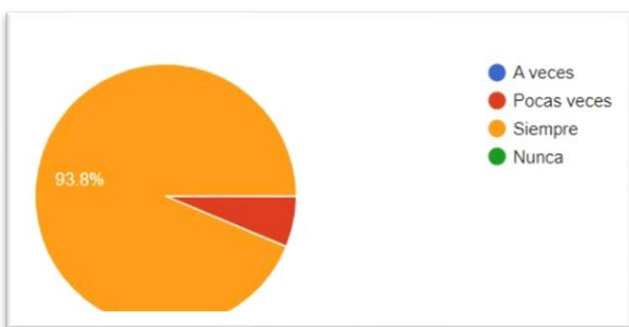
**Tabla 10***Entrenamiento*

Entrenamiento	Encuestados	Porcentajes
A veces	0	0%
Pocas veces	1	6.2%
Siempre	15	93.8%
Nunca	0	0%

*Fuente:* Autoría propia.

Para medir proceso de entrenamiento, se analiza la figura 10 y la tabla 10 donde se evidencia que el 93,8% corresponde a 15 colaboradores de la empresa Marallano que contesta que recibió oportunamente el proceso de entrenamiento, el porcentaje restante equivale a 6.2% que corresponde a 1 colaborador que manifiesta que pocas veces tuvo entrenamiento antes de iniciar sus labores; se puede decir que gracias a las buenas estrategias del área encargada, en este tipo de instrumentos de recolección de información se refleja que se cumple con los valores e instrucciones laborales.

¿En el momento de ingresar a la empresa, se le informo sobre las instrucciones específicas acerca de las actividades o funciones a desempeñar?

**Figura 11***Instrucciones*

*Fuente:* Autoría propia.

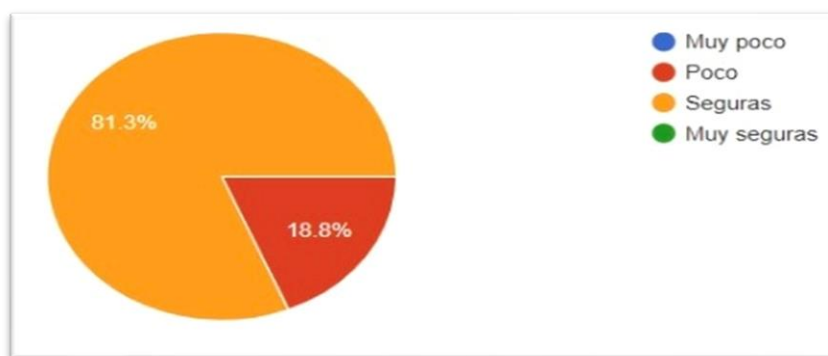
**Tabla 11***Instrucciones*

Instrucciones	Encuestados	Porcentajes
A veces	0	0%
Pocas veces	1	6.2%
Siempre	15	93.8%
Nunca	0	0%

*Fuente:* Autoría propia.

Según la figura 11 y su tabla correspondiente 11, se evidencia que el 93,8% son 15 colaboradores donde contestaron que siempre han recibido de manera específica las instrucciones o funciones a desempeñar de su jefe inmediato; el porcentaje de 6.2% restante equivale a 1 colaborador que pocas veces tuvo la oportunidad de recibir la información detallada y adecuada de la persona encargada para lograr el desarrollo de sus funciones o actividades, es notorio que cada uno de los detalles para el ingreso de los colaboradores es fundamental de allí dependen las labores oportunas, eficaces y el funcionamiento de la empresa.

¿Considera que las áreas comunes y laborales de la organización son seguras?

**Figura 12***Áreas comunes*

*Fuente:* Autoría propia.

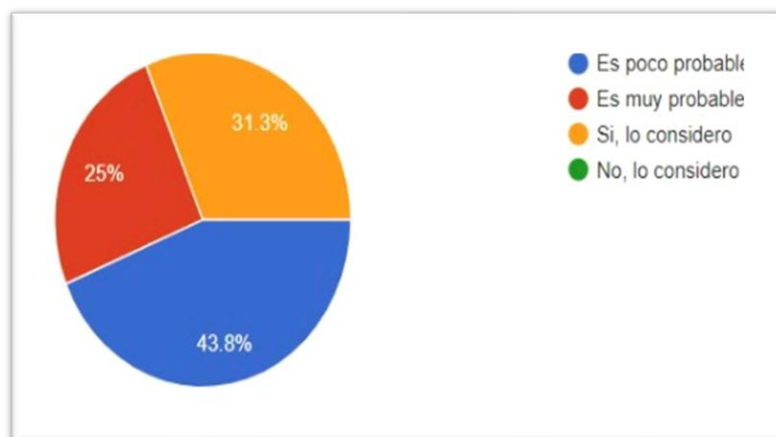
**Tabla 12***Áreas comunes*

Áreas Comunes	Encuestados	Porcentajes
Muy poco	0	0%
Poco	3	18.8%
Seguras	13	81.3%
Muy seguras	0	0%

*Fuente:* Autoría propia.

Según la figura 12 y la tabla 12, el 81,3% corresponde a 13 colaboradores que consideran que las áreas comunes y laborales son seguras para sus actividades diarias y su bienestar personal por otro lado está el 18,8% que son 3 colaboradores donde ellos consideran estas áreas comunes poco seguras para su bienestar y en momentos sienten inconformismo con este tipo de áreas ya que son poco atractivas y se presenta dificultad para poder tener momentos de esparcimiento.

¿Considera que su esfuerzo y compromiso es recompensado de manera justa?

**Figura 13***Esfuerzo y compromiso*

*Fuente:* Autoría propia.

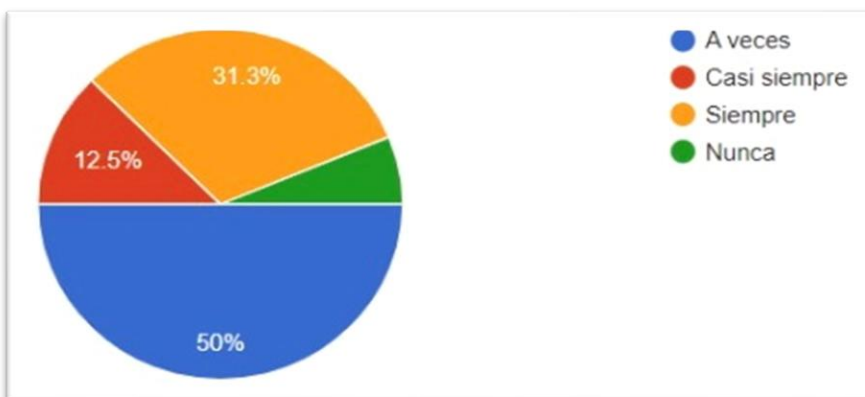
**Tabla 13***Esfuerzo y compromiso*

Esfuerzo y Compromiso	Encuestados	Porcentajes
Es poco probable	7	43.8%
Es muy probable	4	25%
Si, lo considero	5	31.3%
No, lo considero	0	0%

*Fuente:* Autoría propia.

Para la figura 13 y la tabla 13, el 43,8% equivale a 7 colaboradores que consideran que según la pregunta el esfuerzo y compromiso es recompensado de manera justa; donde responden que es poco probable que el esfuerzo y compromiso de los antes mencionados sea justa; el 31,3% pertenece a 5 colaboradores y las respectivas respuestas fueron que Si, consideran que es justa la manera en que se recompensa el esfuerzo y compromiso de los mismos y por último, hay un 25% que equivale a 4 colaboradores donde ellos consideran que es muy probable la manera justa en que se evidencia la recompensa de ciertos esfuerzos y compromisos que cada colaborador designa en sus actividades diarias con el fin de seguir una sola ideología de crecimiento y emprendimiento.

¿Existe retroalimentación para mejorar su desempeño laboral?

**Figura 14***Retroalimentación- Desempeño laboral**Fuente: Autoría propia.***Tabla 14***Retroalimentación -Desempeño laboral*

Retroalimentación -Desempeño	Encuestados	Porcentajes
A veces	8	50%
Casi siempre	2	12.5%
Siempre	5	31.3%
Nunca	1	6.2%

*Fuente: Autoría propia.*

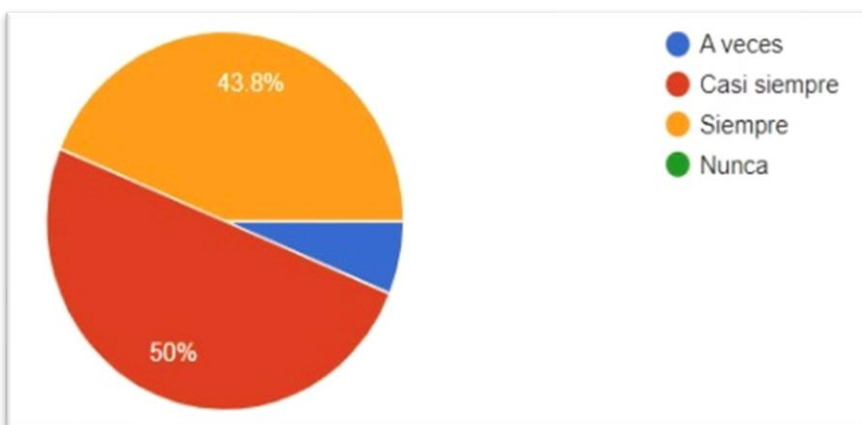
Para la figura 14 y la tabla 14, se evidencia que el 50% equivale a 8 colaboradores encuestados, donde han contestado que a veces reciben retroalimentación respecto a su desempeño laboral con el fin de mejorarlo pero que en ocasiones no es la retroalimentación que se espera, el 31,3% que corresponde a 5 colaboradores manifiestan mediante las contestaciones de las preguntas, que siempre han sido retroalimentados en pro de su beneficio laboral, el 12,5% corresponde a 2 colaboradores encuestados donde ellos concuerdan que casi siempre reciben retroalimentación pero que han quedado con vacíos de información gracias a que no hay una

buena comunicación interna entre colaboradores y el porcentaje restante consta de 6.2% equivalente a 1 encuestado donde este contesta que nunca ha tenido una retroalimentación para lograr mejorar el desempeño laboral y de esta manera tal vez se evidencia que es un caso para tener en cuenta y mejorar.

¿Las responsabilidades laborales son transmitidas de manera clara y precisa, según el cargo a desempeñar?

**Figura 15**

*Responsabilidades laborales*



*Fuente:* Autoría propia.

**Tabla 15**

*Responsabilidades laborales*

Responsabilidades Laborales	Encuestados	Porcentajes
A veces	1	6.2%
Casi siempre	8	50%
Siempre	7	43.8%
Nunca	0	0%

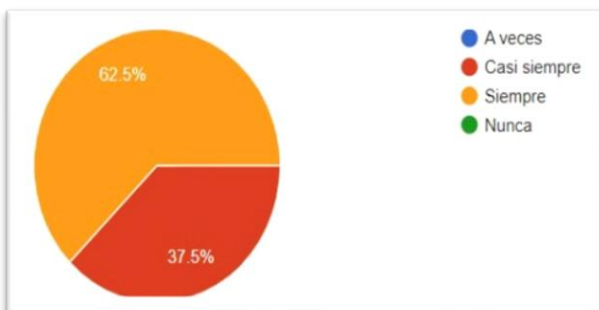
*Fuente:* Autoría propia.

Para esta figura 15 y la tabla 15, el 50% equivale a 8 colaboradores que contestaron que casi siempre se les ha transmitido de manera clara y precisa las responsabilidades de su cargo con el fin de mejorar como empresa, de este modo recalcan que a veces la información brindada se tronca involucrando grandes factores negativos en el comportamiento laboral, el 43,8% corresponde a 7 colaboradores donde manifestaron al contestar que siempre han recibido de manera clara y precisa según su cargo todas las responsabilidades en pro de un mejor rendimiento laboral, y el porcentaje de 6.2% corresponde a 1 colaborador que manifiesta que a veces ha recibido cierto tipo de información acerca de su cargo.

¿Cuenta con los elementos y equipo necesario para desarrollar sus actividades diarias?

### Figura 16

*Elementos y equipos*



*Fuente:* Autoría propia.

### Tabla 16

*Elementos y equipos*

Elementos y Equipos	Encuestados	Porcentajes
A veces	0	0%
Casi siempre	6	37.5%
Siempre	10	62.5%
Nunca	0	0%

*Fuente:* Autoría propia.

En la empresa de Marallano se evidencia que según la figura 16 y la tabla 16, el 62.5% equivale a 10 colaboradores encuestados, donde han contestado que siempre cuentan con los elementos y equipos necesarios para lograr el desarrollo y desempeño de las actividades diarias en pro del funcionamiento de la empresa, el 37,5% corresponde a 6 encuestados que manifiestan que casi siempre Marallano les facilita los equipos y elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta que hay ocasiones donde la falta de comunicación y respeto hace que hayan percances y retardos en tareas o labores.

## Plan de Mejora

Según el análisis del árbol de problemas y el diagnóstico realizado a través de las diferentes herramientas, se diseña a continuación una propuesta de mejoramiento con el fin de que sea tomada en cuenta para el continuo desarrollo del crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

### Cronograma de Actividades

Para el desarrollo de la investigación y proyecto, se plantea el siguiente cronograma de actividades ajustado mensualmente, donde se definen en orden cronológico, fechas de realización, y tiempos establecidos para el logro de las metas propuestas.

**Figura 17**

#### *Cronograma De Actividades*

Actividades	Meses (Semanas)																			
	Agosto				septiembre				Octubre				Noviembre				diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir la organización en la cual se realizará el proyecto de grado.																				
Realizar un diagnóstico de la organización seleccionada.																				
Identificar la problemática presentada en la organización en los aspectos relacionados con el talento humano.																				
Elaboración del instrumento para la recolección de información.																				
Realizar una encuesta de prueba.																				
Realizar una prueba de la encuesta.																				
Aplicar la encuesta a los colaboradores.																				
Análisis de la información recolectada.																				
Definir las estrategias necesarias para el plan de mejoramiento.																				
Diseñar el Plan de mejora.																				
Recomendaciones.																				
Organizar el trabajo de grado, anexos y realizar diapositivas.																				
Prepararnos para la Sustentación.																				

*Fuente: Autoría Propia.*

### **Actividades para el plan de mejora**

Es necesario establecer si el área amerita conformación de equipo de trabajo, ya que el trabajo en equipo es un valor fundamental para toda empresa; de este modo es benéfico poder enlazar y aplicar conocimientos en pro de la motivación, reconocimiento, desarrollo y productividad.

Se deben dejar establecidas las metas, los objetivos, los indicadores de cada equipo de trabajo, teniendo en cuenta que la suma de esfuerzos y conocimientos hace que cada detalle sea multiplicado en pro del crecimiento de la empresa; un equipo de trabajo con buena organización puede llegar a obtener un incremento positivo de resultados sumando a lo que se pudiera llegar a hacer de manera individual.

Tener una buena comunicación hace que se logre el aprovechamiento de estrategias implementadas para trabajar en equipo y de ese modo se busca multiplicar la productividad de cada área en cada uno de los procesos de la empresa, la buena relación y el horario de labor entre compañeros es el pilar para llevar a cabo una comunicación adecuada.

**Actividad 1**

Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo de la empresa.

**Tabla 17***Actividad 1 de mejoramiento*

Área a Mejorar	Comunicación Asertiva
Problema	Falta de comunicación y trabajo en equipo; preparación en comunicación asertiva.
Causas	Falta de carácter. Falta de fluidez al hablar. Inseguridad. Depender siempre de la labor de otro. Actuar y mantener una conducta inapropiada. Falta de creencias, derechos e ideologías propias. Poca astucia para afrontar los retos. Baja productividad. Problemas con compañeros de labor.
Objetivos	Manejar y expresar lo que se siente. Facilitar la planeación y el liderazgo. Capacidad para coordinar los equipos de trabajo. Habilidad estratégica en resistencia de cambio. Convicción en la toma de decisiones. Mejorar el lenguaje verbal y corporal.
Acciones de mejora	Redireccionar actividades como lo son delegar y confiar en las capacidades de cada uno de los colaboradores, es necesario dar a conocer y entender la información pertinente como lo es visión, misión, objetivos, labores y tareas con el fin de contribuir en el cumplimiento de las mismas siendo esta una información entregada cara a cara que permita la información sea entregada de manera clara y eficaz; planificar encuentros una vez por semana durante 3 meses, de este modo se genera el hábito de escucha; con ello es

---

importante incentivar el trabajo en equipo realizando team building que estén encaminadas a generar confianza, familiaridad, comunicación, compromiso, bienestar y por ende donde deban trabajar en equipo; el team building será programado periódicamente según las necesidades y áreas empresariales a intensificar.

---

Beneficios esperados	Tener prioridades y objetivos claros, logrando trabajar en la inteligencia emocional utilizando la comunicación asertiva para ser un buen líder; teniendo en cuenta el manejo de ser directo, empático y desarrollar la actividad de escucha, con ello generar un incremento en el nivel de autoestima generando que cada mensaje expresado sea interpretado de manera correcta.
----------------------	--

---

*Fuente:* Autoría propia.

### **Recursos**

Humanos: Tallerista.

Infraestructura: Salón de eventos u patio de descanso.

Materiales: Marcadores, papel periódico, computador, video beams, bombas inflables.

Responsable: Área de Recursos Humanos.

Beneficiados: Colaboradores de todas las áreas de Marallano Vichada.

### **Presupuesto Financiero**

**Tabla 18**

*Presupuesto actividad 1 de mejoramiento*

Ítem	Costo Individual	Costos Total
Tallerista -psicólogo organizacional	\$ 150.000 * Hora	\$1.800.000
Materiales	\$ 10.000 Taller	\$ 120.000
Refrigerio*17	\$27.000	\$324.000
Total		\$1.920.000

---

*Fuente:* Autoría propia.

**Actividad 2**

Capacitación sobre motivación y reconocimiento

**Tabla 19***Actividad 2 de mejoramiento*

Variable	Actividades
El liderazgo de un equipo comercial	El colaborador se le hará entrega de un reconocimiento formal por el tiempo que ha prestado de servicio a la empresa, al cumplir cinco años de colaboración y desarrollo de sus actividades.
Formación de equipos efectivos	Se gestionará un espacio apto para poder crear el “Muro de la Fama”, allí se publicarán las fotografías de los equipos de trabajo del mes que hayan logrado cumplir con las metas y objetivos propuestos por gerencia.
Autoevaluación individual	Analizar las falencias, para buscar estrategias que ayuden en mejorar y buscar incrementar e innovar en resultados.
Fundamentos de comunicación interpersonal en la empresa	Capacitaciones una vez al mes durante el año de durabilidad de la actividad comercial, gestionando cursos gratuitos o de convenio para poder actualizar y capacitar a los colaboradores de modo que se pueda lograr una mejora en el trabajo en equipo y lograr una comunicación asertiva, de este modo se logra incentivar a los colaboradores a instruirse y aprender cada vez más, que estes dispuestos al cambio y evolución de áreas.
Comunicación eficaz: herramienta de gestión	Coordinar entre gerencia y coordinadores de áreas para capacitarlos en cuanto a comunicación asertiva, liderazgo, clima organización y trabajo en equipo con el fin de relacionarse mejor con los colaboradores a su responsabilidad y se genere un mejor ambiente laboral y trabajo en equipo.

---

Responsables	Recursos humanos. Gerencia Asesores Externos. Coordinadores de Áreas
Objetivos	La responsabilidad de un líder. Trabajar sobre roles del equipo. Coordinar los roles del líder. El desarrollo de la autoridad para liderar equipos. El desarrollo de la confianza para formar un equipo autónomo. El concepto de equipo. Importancia de la heterogeneidad. La importancia del respeto a los roles asignados Comunicación en cuanto a concepto de delegar. Los procedimientos o estrategias de actuación del equipo. Fomentar buenas relaciones entre los colaboradores.
Acciones de mejora	Accionar con la idea de proporcionar un trabajo satisfactorio, buscando facilitar a los colaboradores sus tareas y propiciar una adecuada participación en el trabajo en equipo, fomentando una labor acorde, ordenada, limpia y de alta producción, para ello la empresa Marallano debe fomentar la realización de integraciones trimestrales y evaluaciones constantes a todo el personal que permita la familiaridad empresarial con ello se vea el restablecimiento y crecimiento empresarial cumpliendo con los objetivos propuestos.
Beneficios esperados	Profundizar en la organización de un grupo de personas, sus distintos tipos y sus distintas formas de actuación. Entender la diferencia entre gerenciar un grupo y liderar un equipo.

---

Aprender herramientas de gestión de equipos como establecimiento de metas grupales, reparto de roles y consenso de los procedimientos. Elaborar mensajes persuasivos y eficaces para las actividades de gestión y liderazgo dentro de la empresa en pro de cada área de trabajo.

Dominar los recursos de la comunicación en los diversos ámbitos (personal, profesional y social) así como las áreas y actividades específicas de comunicación asertiva.

---

*Fuente:* Autoría propia.

### **Presupuesto Financiero**

**Tabla 20**

*Presupuesto actividad 2 de mejoramiento*

Ítem	Costo Individual	Costos Total
Conferencista – Según tema del mes	\$ 110.000 * Hora	\$ 1.320.000
Reconocimiento	\$12.000	\$144.000
Integraciones Empresariales trimestrales	\$120.000 *Integración	\$480.000
Refrigerio*17	\$22.000	\$88.000
Total, Anual		\$2.032.000

---

*Fuente:* Autoría propia.

**Actividad 3**

Capacitación en formación de equipos efectivos de trabajo en equipo.

**Tabla 21***Actividad 3 de mejoramiento*

Área a mejorar	Trabajo en Equipo
Problema	Falta de comunicación y confianza entre los miembros de un equipo de trabajo.
Causas	Carencia de confianza. Desacuerdos. Falta de ideas. Falta de reconocimiento. Negación al compromiso de decisiones tomadas. Responsabilidad de equipo. Poca productividad. Problemas personales internos.
Objetivos	Fomentar el liderazgo. Enfoque en la reconstrucción de confianza. Apertura de escucha para lluvia de ideas. Ejecución de tareas según decisiones tomadas. Límites de alcance sobre actividades y tareas. Integrar un buen equipo de trabajo. Entender el beneficio de la dinámica de trabajo en equipo.
Acciones de mejora	Capacitar sobre el desempeño en equipo en conjunto con la eficacia de la labor ejercida, teniendo en cuenta las aptitudes, conocimientos, habilidades y fortalezas individuales que requieren la toma de decisiones y alternativas competentes que se logren

escuchar, retroalimentar y así a se actúe de manera adecuada, para con ello tener solución de conflictos que puedan perturbar el accionar de la empresa, generando estas capacitaciones cada 2 meses, teniendo en cuenta cada actividad empresarial, logrando que se vea reflejado el bienestar y formación de cada colaborador, que capten que la empresa también es un recinto de aprendizaje y crecimiento personal con condiciones de crecimiento profesional.

Confianza entre sí y llegar al éxito de ganar confianza grupal y empresarial conforme al desempeño individual que convenza para el aumento de unión, esfuerzos y aptitudes en equipo en pro de un futuro exitoso.

#### Beneficios esperados

Lograr que se generen equipos de trabajo con altos niveles de productividad y eficiencia; para que se conlleve al avance de tareas y actividades realizables que generan grandes cambios en tiempos difíciles; los equipos de trabajo deben generar un esfuerzo en conjunto que evidencien el crecimiento en pro de la actividad comercial que ejerce la empresa Marallano, con ello se busca que cada colaborador aporte lo mejor de sí en cuestión de habilidades y conocimientos.

Es grato conocer que cada equipo de trabajo debe tener el trabajo que sobre sale de manera eficaz y transparente el actuar del líder donde se propicie confianza, buen ambiente laboral, motivación y comunicación asertiva para llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

## Recursos

Humanos: Capacitador.

Infraestructura: Área de reuniones/ Área de labor

Materiales: Hojas blancas, cuadernos, lapiceros, computadores, certificaciones.

Responsable: Área de Recursos Humanos.

Beneficiados: Colaboradores de todas las áreas de Marallano Vichada.

## Presupuesto Financiero

**Tabla 22**

*Presupuesto actividad 3 de mejoramiento*

Ítem	Costo Individual	Costos Total
Capacitador Organizacional	\$ 160.000 * H. Capacitación	\$ 960.000
Materiales	\$ 12.000 * Capacitación	\$ 72.000
Refrigerio*17	\$25.000 * Capacitación	\$150.000
	Total, Anual	\$1.182.000

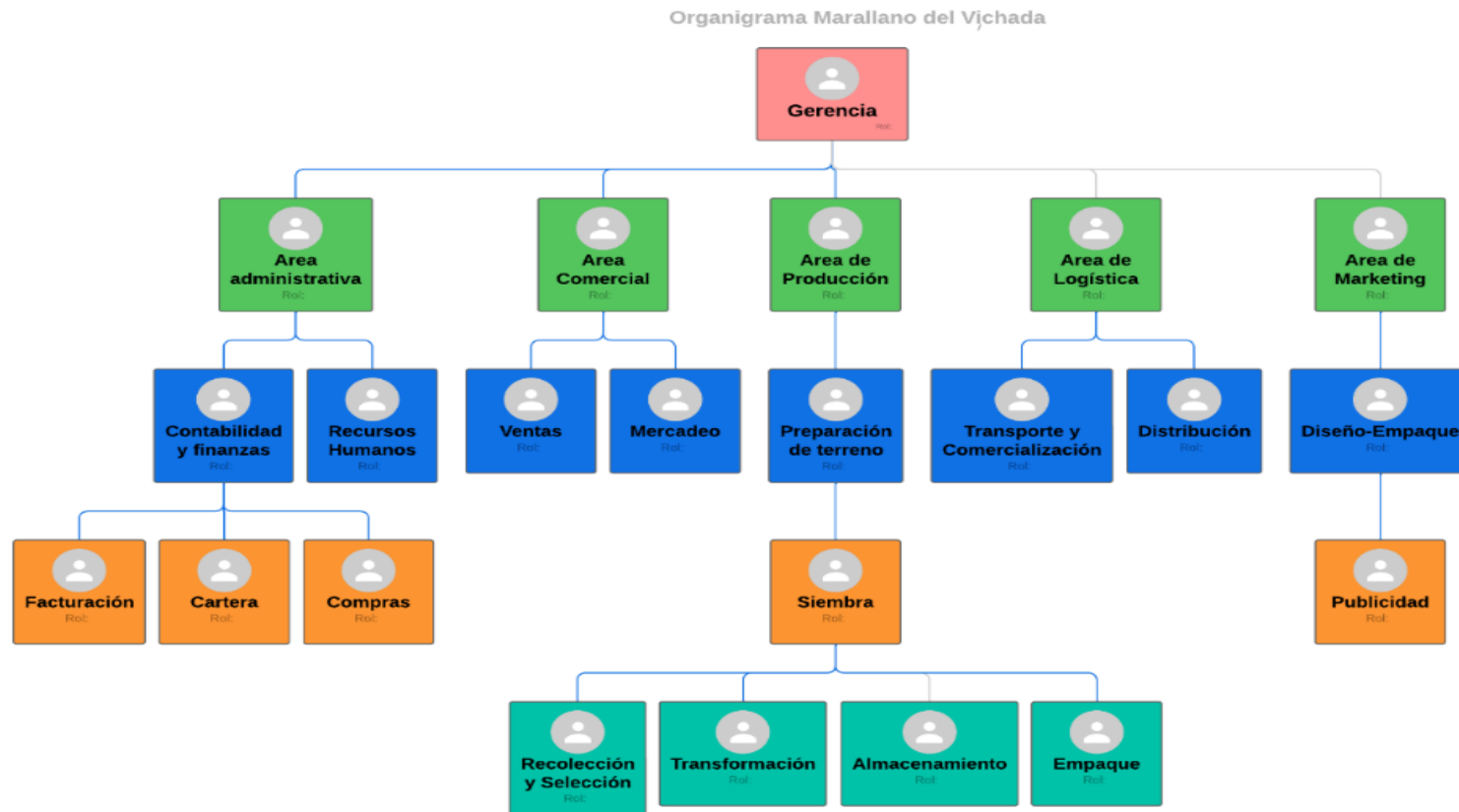
*Fuente: Autoría Propia*

### Actividad 4

Elaboración del organigrama empresaria Marallano del Vichada

**Figura 18**

*Organigrama Marallano del Vichada*



*Fuente:* Autoría propia

## **Recomendaciones**

Cabe resaltar que un colaborador incentivado y motivado, realiza sus funciones con amor y dedicación, lo que conlleva a obtener mejores resultados y aumentar los indicadores de la empresa en pro de cumplir con los objetivos planteados, por lo tanto es fundamental que se tenga en cuenta aquellos factores que de una u otra manera generan un mejor ambiente laboral, por eso para las entidades públicas el programa de bienestar social es súper importante y fundamental, pues trae muchos beneficios tanto para los colaboradores como para las empresas.

Es necesario que se realice un análisis exhaustivo de cada uno de los factores de total importancia para el área de talento humano y de esta manera conocer cada uno de los procedimientos existentes, teniendo en cuenta herramientas para el manejo, responsabilidad y seguridad de la información; del mismo modo generar estrategias de acompañamiento en pro de diferenciar la participación, innovación y compromiso de cada área.

Por otra parte, es beneficioso para la empresa que se genere una participación activa de cada una de las áreas que intervengan en el manejo de información y ventas, para lograr el desarrollo necesario dentro de las actividades o procesos que estructuran la claridad del responsable y su función, con el fin de poder diferenciar cada tarea con su actividad y el colaborador encargado.

## Conclusiones

Valorando cada uno de los conocimientos que se obtuvieron mediante el desarrollo de este trabajo de grado, se realizó un diagnóstico de clima organizacional inicial de la empresa; con el fin de llegar a la estructura de un plan de mejora que conlleve a la implementación de estrategias y actividades para el desarrollo y ejecución de capacitaciones.

Se establece la elaboración y aplicación de instrumentos como lo fueron entrevista, encuesta y análisis que permitieron conocer la situación y percepción empresarial de Marallano del Vichada.

Teniendo en cuenta el desarrollo y aplicación de la encuesta se procede a analizar los resultados obtenidos, los cuales nos permitieron visualizar las falencias y posibles estrategias de mejora creando innovación y mejora del clima organizacional.

Se interpretó de manera detallada cada paso con el fin de aplicar herramientas necesarias que beneficiaran a la empresa, con ello se le facilita el acceso de cada instrumento aplicado para que con ello puedan fortalecer el desarrollo, crecimiento y compromiso empresarial.

Procedemos a elaborar un plan de mejora, que tome enfoque a las principales problemáticas que se determinaron en el análisis de resultados; donde se evidencia la importancia de crear, diseñar e implementar actividades de capacitación que permitan mejorar la comunicación asertiva teniendo en cuenta temas como motivación, innovación y trabajo en equipo que permita el crecimiento y sostenimiento de la empresa en pro de seguir en constantes cambios mejorando el nivel de competitividad.

## Apéndice

### Apéndice A

#### *Ficha técnica de encuesta a colaboradores*

En la siguiente ficha técnica se presenta el modo de recolección de información de datos basada en una técnica de muestreo, que se realizó a quince (16) colaboradores de la empresa Marallano del Vichada del municipio de Puerto Carreño.

**OBJETIVO:** Recolectar la información pertinente para analizar el diagnóstico interno e identificar un plan de mejoramiento que ayude a los colaboradores en sus condiciones, acciones y puesta en práctica de sus laborales organizacionales.

#### **Indicaciones:**

Por favor marque con una **X** la opción de manera transparente, con el objetivo de realizar un aporte significativo para el plan de mejora que contribuye a la empresa respecto al clima organizacional.

#### **Cuestionario:**

1. ¿Rango de edad?
  - ◇ a. Entre 18 a 25 años
  - ◇ b. Entre 26 a 35 años
  - ◇ c. Entre 36 a 45 años
  - ◇ d. Entre 46 a 55 años
  - ◇ e. De 56 años en adelante.
  
2. ¿Sexo?
  - ◇ a. Femenino
  - ◇ b. Masculino
  - ◇ c. Otro
  
3. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa Marallano?
  - ◇ a. Hace menos de un año
  - ◇ b. Entre 1 a 3 años
  - ◇ c. Entre 3 a 5 años

- ◇ d. Entre 5 a 10 años
- ◇ e. Entre 10 a 15 años
- ◇ f. Entre 15 a 20 años

4. ¿Área en la que trabaja dentro de la empresa Marallano?

- ◇ a. Administrativa
- ◇ b. Comercial
- ◇ c. Producción
- ◇ d. Logística
- ◇ e. Marketing

5. ¿Considera que la organización le ofrece oportunidades de crecimiento personal y laboral?

- ◇ a. Muy pocas veces
- ◇ b. A veces
- ◇ c. Siempre
- ◇ d. Nunca

6. ¿Se siente motivado(a) con las actividades que desarrolla?

- ◇ a. Muy poco
- ◇ b. A veces
- ◇ c. Casi siempre
- ◇ d. Siempre

7. ¿En la empresa las obligaciones laborales son distribuidas de manera equitativa según el cargo?

- ◇ a. Poco
- ◇ b. A veces
- ◇ c. Casi siempre
- ◇ d. Siempre

8. ¿En el momento de ingresar a la empresa, le realizaron la respectiva inducción?

- ◇ a. A veces
- ◇ b. Siempre
- ◇ c. Nunca

9. ¿Antes de iniciar a desempeñar su trabajo, le fue brindado el proceso de entrenamiento?

- ◇ a. A veces
- ◇ b. Pocas veces
- ◇ c. Siempre
- ◇ d. Nunca

10. ¿En el momento de ingresar a la empresa, se le informo sobre las instrucciones específicas acerca de las actividades o funciones a desempeñar?

- ◇ a. A veces
- ◇ b. Pocas veces
- ◇ c. Siempre
- ◇ d. Nunca

11. ¿Considera que las áreas comunes y laborales de la organización son seguras?

- ◇ a. Muy poco
- ◇ b. Poco
- ◇ c. Seguras
- ◇ d. Muy seguras

12. ¿Considera que su esfuerzo y compromiso es recompensado de manera justa?

- ◇ a. Es poco probable
- ◇ b. Es muy probable
- ◇ c. Si, lo considero
- ◇ d. No, lo considero

13. ¿Existe retroalimentación para mejorar su desempeño laboral?

- ◇ a. A veces
- ◇ b. Casi siempre
- ◇ c. Siempre
- ◇ d. Nunca

14. ¿Las responsabilidades laborales son transmitidas de manera clara y precisa, según el cargo a desempeñar?

- ◇ a. A veces
- ◇ b. Casi siempre
- ◇ c. Siempre
- ◇ d. Nunca

15. ¿Cuenta con los elementos y equipo necesario para desarrollar sus actividades diarias?

- ◇ a. A veces
- ◇ b. Casi siempre
- ◇ c. Siempre
- ◇ d. Nunca

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Bibliografía

- Alanis L, Cruz H, Orrante D. (2015). Diagnóstico del clima laboral en una empresa PYMES del sector de servicios.
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratifican
- ARGYRIS, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2,501-520.
- BRENCH, E. (1961). Organización y Dirección. Madrid: Ediciones Rialp
- Calva Pedraza, D. B., Hernández Vicenttin, G. L. 2004. Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo.
- Chiang, M. Martín, M & Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral: Concepto de satisfacción laboral. Madrid. Universidad Pontificia Comillas. Disponible en:  
[https://books.google.com.co/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=CLIMA+ORGANIZ&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGvuaG0vrLAhXGpB4KHUv7CSUQ6AEIHZAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=CLIMA+ORGANIZ&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGvuaG0vrLAhXGpB4KHUv7CSUQ6AEIHZAB#v=onepage&q&f=false)
- Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional  
 evolución y escuelas organizativas. Obtenido de

- FLEISHMAN, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behaviour. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- García Solarte, M. (2008). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.
- García, M. & 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* (42), 43-59. Rodríguez , D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.
- García, S. Mónica (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, Núm. 42, julio-diciembre, pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia.
- Goncalves, A. (2000). El clima como término organizacional. Unid.  
[http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/maestria\\_en\\_educacion/desarrollo\\_y\\_com\\_en\\_los\\_r\\_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf).
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano*. *Advocatus*, 14(28).

(pp. 115). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>.

Herrero Blasco, A., PerelloMarin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>  
<http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas>

Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Kolbet, L. (1985). The just community approach to moral education in theory and practice. En M. Berkowitz y F. Oser (Eds.), Moral education: theory and application. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

LEWIN, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper & Row

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Malinowski, B. (1944). A Scientific Theory of Culture and Other Essays. Chapel Hill.

Manene, L. M. (1996). La ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: definiciones,

Manuel Barbero, J. (2015). Trabajo comunitario, organización y desarrollo social. Difusora Larousse - Alianza Editorial.

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/45405?page=1>.

March, J., y Simon, H. (1958). Organizations. New York: John Wiley & Sons.

- 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.
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, 20(2), 0-0.
- Mooney, J. D. (1990). *Los principios de la organización*. New York: & Bros.
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18 51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18>
- Musitu Ochoa, G. Herrero Olaizola, J. y Cantera Espinosa, L. M. (2015). Introducción a la psicología comunitaria. Editorial UOC. Capítulo II Pp. 43-68. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56318?page=8>
- Parra, J. B., Santiago, E., Murillo, M., & Atonal, C. (2010). Estrategia para negociaciones exitosas. *E Gnosis*, 8.
- Pfiffner, J. M., y Sherwood, F. (1961). *Organización administrativa*. México: Herrero Hermanos.
- Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. Ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>
- Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>
- Robbins, Stephen.(1990). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Pearson.

- Ruiz, M. (2010). Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Costa Gas Chiclayo. Editorial UNPRG, Lambayeque, Perú.
- Silvera, N. S., García, M. E. B., & Rodríguez, M. C. F. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 4(15), 39-45.
- Stene, E. (1940). An Approach to a Science of Administration. *American Political Science Review* 34.
- Toro A., F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.21-40).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>
- Universidad de los lagos, (2005). clima organizacional- Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión [http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco#:~:text=El%20clima%20organizacional%20nace%20de,entorno%20\(Garc%C3%DA%2C%202009](http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco#:~:text=El%20clima%20organizacional%20nace%20de,entorno%20(Garc%C3%DA%2C%202009)
- Urwick, L. (1961). *Los elementos de la administración*. México: Tela Editorial.
- Weber, M. (1947). *La Teoría de las Organizaciones Sociales y Económicas*. Nueva York: Henderson, AM, y Parsons.
- Zerilli, A. (1981). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto