

## **Análisis de la cultura organizacional en la empresa Commercial Operations Company SAS**

Alba Juliana Aristizábal Giraldo

Diana Patricia Serna Garcia

Jonathan Andres Loaiza Galeano

Ruth Esther Monje Moreno

Noheli Johana Clemente Hernandez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de empresas

2023

Página de Aceptación

---

Director Trabajo de Grado

---

Jurado

2023

## Dedicatoria

En primer lugar, quiero dedicar el trabajo a Dios porque sin él nada de esto sería posible, seguidamente a mi familia, principalmente a mis hijas, ya que son la inspiración para la consecución de todas mis metas. Por último, agradezco a mis docentes y a todas las personas que de una u otra forma hicieron parte de este camino que no fue fácil pero que hoy con orgullo me lleva a ser un gran profesional. **Jonathan Andres Loaiza Galeano**

Este trabajo de grado se lo mi familia que desde el primer momento me han apoyado en todos los procesos de la vida, han sido mi inspiración para salir adelante para luchar por mis metas; a las personar que fui conociendo aunque la larga distancia se convirtieron en compañeras de luchas y logros maravillosos, a mis amigos que me comprendían cada vez que les sacaba como excusa que no te podía estar con ellos o con mi familia porque tenía la responsabilidad de estudiar y por último y no menos importante a mi esposo que es el pilar fundamental en mi vida. **Diana Patricia Serna García.**

A mi hijo, quien siempre ha sido el motor que pone en marcha cualquier objetivo que me propongo en la vida, a mis amigas incondicionales Maira y Luisa, quienes siempre me impulsan a seguir adelante y a mi madre que orgullosa siempre estará de su hija. Ruth Esther Monje Moreno.

Principalmente a mi hija, a mi madre y a mi esposo, quienes me apoyan y me impulsan en cada etapa. **Alba Juliana Aristizábal Giraldo**

Directamente a mi princesa Evaluna es mi fuerza, mi madre que a pesar de las dificultades de la vida Dios ha permitido que aun este conmigo y mi esposo por su apoyo incondicional. **Noheli Johana clemente Hernández.**

## **Agradecimientos**

Al culminar nuestros estudios queremos agradecer a Dios por habernos guiado por el camino de la sabiduría y darnos la capacidad de realizar el presente trabajo de grado. **Jonathan Andres Loaiza Galeano**

Agradecida con Dios por la oportunidad, la sabiduría y la familia que tengo que han sido fundamentales para mi crecimiento personal y profesional. **Diana Patricia Serna García.**

Agradezco a la vida por brindarme personas maravillosas, que de una u otra forma hicieron que pronto sea una gran profesional, Santiago, Maira, Luisa y mami ¡A ustedes, gracias!  
**Ruth Esther Monje Moreno.**

Agradezco a Dios que es mi guía y apoyo en todos los momentos; a mi hija, mi madre, mi esposo y mi familia. **Alba Juliana Aristizábal Giraldo**

Agradezco en primer lugar a Dios que es mi fortaleza; mi madre a mi hija EVALUNA mi esposo y a toda mi familia por su comprensión que me han estado conmigo y me han ayudado a formarme como profesional. **Noheli Johana Clemente Hernandez.**

## Resumen

El proyecto " Análisis de la cultura organizacional de la empresa Commercial Operations Company SAS "tiene como objetivo principal identificar e implementar acciones que contribuyan a mejorar el clima laboral dentro de la organización. Inicialmente, se expone de manera detallada la problemática, respaldada por un análisis realizado a través de un informe de gestión, en el cual la dirección evalúa el manejo del tema del clima organizacional en la organización. A continuación, se proponen metas y enfoques para su implementación, con el fin de asegurar calidad y eficacia. Asimismo, se aborda la relevancia del factor humano durante el desarrollo del marco teórico y el marco legal. Se define la metodología a utilizar la cual fue holística y se presentan los resultados y conclusiones. El clima organizacional juega un papel fundamental en el éxito y el bienestar de una empresa, un clima laboral positivo y saludable fomenta la motivación, la satisfacción de los empleados y la productividad.

*Palabras Claves: Estrategia, Clima Laboral, Mejoramiento, Productividad, Trabajadores*

## **Abstract**

The main objective of the project "Strategies for the Improvement of the Organizational Climate of the Commercial Operations Company SAS" is to identify and implement actions that contribute to improving the working environment within the organization. Initially, the problem is exposed in detail, supported by an analysis carried out through a management report, in which management evaluates the management of the organizational climate issue in the organization. Next, objectives and approaches for its implementation are proposed, in order to ensure quality and effectiveness. Likewise, the relevance of the human factor is addressed during the development of the theoretical framework and the legal framework. The methodology to be used is defined, which was holistic, and the results and conclusions are presented. The organizational climate plays a fundamental role in the success and well-being of a company, a positive and healthy work environment promotes motivation, employee satisfaction and productivity.

*Keyword: Strategy, Labor Climate, Improvement, Productivity, Workers*

## Tabla de contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>Problema.....</b>	<b>13</b>
Planteamiento del problema.....	14
<b>Objetivos .....</b>	<b>15</b>
Objetivo General: .....	15
Objetivos Específicos.....	15
<b>Antecedentes del problema .....</b>	<b>16</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>23</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>25</b>
<b>Marco Legal.....</b>	<b>31</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>35</b>
Contextualización.....	35
Aplicación .....	35
Definir la cultura deseada.....	36
Población y muestra .....	37
Contextualización de la organización y revisión documental.....	37

	8
Medición cualitativa y cuantitativa .....	37
Encuesta cuantitativa:.....	38
Entrevistas en profundidad.....	38
Análisis e identificar las brechas.....	38
<b>Resultados .....</b>	<b>40</b>
Clima organizacional en la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS... ..	41
Estrategias para Commercial Operations Company COPCO SAS.....	44
<b>Conclusiones .....</b>	<b>50</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>52</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>55</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>61</b>

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Dimensiones para diagnosticar</i> .....	41
<b>Tabla 2.</b> <i>Muestra cuantitativa y cualitativa</i> .....	42
<b>Tabla 3.</b> <i>Plan para el cierre de brechas</i> .....	43
<b>Tabla 4.</b> <i>Programa de compensación e incentivos</i> .....	48

**Lista de apéndices**

**Apéndice 1.** *Encuesta* ..... 61

**Apéndice 2.** *Encuesta grupos focales* ..... 74

## **Introducción**

El clima organizacional es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Cuando el ambiente laboral es positivo, los empleados son más productivos, están más comprometidos y satisfechos con su trabajo, y se reduce la rotación de personal. Sin embargo, en el caso de Commercial Operations Company COPCO SAS, se ha identificado que algunos empleados pueden estar experimentando insatisfacción laboral y falta de motivación, lo que puede afectar el clima organizacional de la compañía. Por esta razón, se hace necesario identificar las causas subyacentes del problema y diseñar estrategias efectivas para abordarlo. El clima organizacional es un aspecto clave para obtener el éxito de cualquier empresa. Cuando los empleados trabajan en un ambiente laboral positivo, experimentan un aumento en su motivación y compromiso laboral, lo que se refleja en una mayor productividad y eficiencia dentro de la organización. Además, un clima organizacional positivo puede ayudar a retener a los empleados más talentosos y atraer a nuevos talentos (García, 2009).

En el caso de COPCO SAS, la cual es una empresa colombiana dedicada a la prestación de servicios de logística, ingeniería y consultoría en el sector minero energético, se ha identificado que algunos empleados pueden estar experimentando insatisfacción laboral y falta de motivación, lo que puede afectar el clima organizacional de la empresa. Esta situación puede ser causada por varios factores, como una cultura organizacional poco inclusiva, falta de comunicación efectiva, falta de reconocimiento del buen desempeño, entre otros.

Es importante abordar este problema de manera efectiva, identificando las causas subyacentes del clima organizacional negativo y diseñando estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral dentro de la organización. Para ello, es necesario que la dirección y los

empleados trabajen en conjunto para desarrollar un plan de acción que permita crear un ambiente laboral más saludable y positivo.

En este contexto, el objetivo general de este trabajo es diseñar estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional en la empresa COPCO SAS, lo que permitirá aumentar la productividad, la satisfacción laboral y la retención de empleados en la organización. Para obtener resultados, se plantean objetivos específicos que permitirán identificar las causas subyacentes del problema y diseñar estrategias efectivas para abordarlo.

Para construir un equipo humano sólido en una empresa, es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo de talento. Esto nos permitirá trabajar de la mano con los mejores colaboradores, aquellos que se identifiquen plenamente con los valores y objetivos de la organización. En este proyecto, se realizará un análisis detallado de varios aspectos relacionados con la atracción del talento humano, la evaluación de competencias, el análisis de costos y viabilidad, así como la implementación. A través de una crítica y un análisis minucioso, determinaremos cuál es la estrategia más adecuada para gestionar el talento humano en la empresa (Oltra, 2013).

## **Problema**

El clima organizacional de una empresa se refiere al ambiente interno en el que se desarrollan las relaciones laborales y la cultura organizacional. Un clima organizacional positivo puede tener un impacto significativo en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de los empleados. En este caso, se ha identificado que el caso de COPCO SAS, puede haber una mejoría en cuanto al clima organizacional, dado a que por la gran cantidad de personal que manejan, algunos empleados pueden sentirse desmotivados, insatisfechos con su trabajo y la cultura organizacional, lo que puede conducir a una disminución en la productividad y un aumento en la rotación de personal (Vargas-Hernández & Muratalla-Bautista, 2018).

Para abordar este problema, es necesario identificar las causas subyacentes del clima organizacional negativo y desarrollar estrategias efectivas para abordarlas. Algunas posibles causas del problema podrían ser una falta de comunicación efectiva, una cultura organizacional poco inclusiva, sobre todo para aquellos empleados que se encuentran en las bases rurales (Valderrama, 2018).

Según Serrano & Portalanza (2014) para abordar estas causas, se pueden considerar algunas estrategias para mejorar el clima organizacional de COPCO SAS, tales como:

Fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente, donde los empleados se sientan escuchados y valorados. Promover la diversidad e inclusión en la empresa, valorando la diversidad de opiniones, ideas y perspectivas. Establecer objetivos claros y realistas para los empleados, proporcionar retroalimentación constructiva y reconocer el buen trabajo. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo entre los miembros del equipo.

Es importante destacar que la implementación de estas estrategias requerirá un compromiso y una colaboración activa de todos los miembros de la organización, desde la dirección hasta los empleados de todos los niveles. Además, será necesario medir el impacto de estas estrategias a través de la recopilación y análisis de datos relevantes, para poder ajustarlas y mejorarlas en el futuro.

### **Planteamiento del problema**

¿Cuáles son las mejores estrategias para dar un cambio positivo en el clima organizacional de la empresa COPCO SAS?

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Determinar cómo es el clima laboral de la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS.

### **Objetivos Específicos**

Establecer la importancia del clima organizacional de las empresas.

Identificar como es el clima organizacional para la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS.

Desarrollar estrategias para fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS.

## **Antecedentes del problema**

Hoy en día, las organizaciones modernas, tanto en el sector público como en el privado, se encuentran en un entorno empresarial en constante transformación. Para prosperar en este entorno dinámico, las organizaciones deben adoptar enfoques proactivos, como la planificación estratégica de recursos humanos, que les permita adaptarse a las demandas organizativas y anticiparse al futuro para lograr el éxito en sus estrategias. Las organizaciones actuales deben estar preparadas para abordar de manera efectiva los cambios constantes a los que se enfrentan. La planificación estratégica de recursos humanos les brinda la capacidad de adaptarse y tomar decisiones informadas sobre el personal necesario para el futuro, garantizando así su éxito a largo plazo (Mendoza et al., 2016).

La literatura existente sobre este tema sugiere algunas posibles causas del problema, como una falta de comunicación efectiva y una cultura organizacional poco inclusiva, especialmente para aquellos empleados que se encuentran en las bases rurales.

Es importante destacar que, como se mencionó anteriormente, todas las empresas, sin importar su tamaño, deben prestar especial atención a una planificación óptima de sus recursos humanos. Esto es crucial, ya que la eficiencia, la productividad y el logro de objetivos a corto y largo plazo de la empresa dependen en gran medida de ello. Por lo tanto, es fundamental para las organizaciones asegurarse de contar con el personal adecuado y calificado en todas las áreas, ya sea gerencial, administrativa, operativa o de servicios, que sean necesarias para el funcionamiento adecuado de la empresa. Al hacerlo, se garantiza el correcto desarrollo de la empresa en su conjunto.

En la actualidad las empresas están siendo cada vez más competitivas, transformando sus procesos con la finalidad de evolucionar, sobre todo en el desarrollo de estrategias para

mejorar en su gestión, es decir, en términos de planeación, desarrollo, crecimiento de acuerdo con el entorno en el que interactúa, requiriendo de un enfoque hacia el mejoramiento del talento humano (Madero & Peña, 2013, p. 25).

La competitividad en el entorno empresarial implica que cada empresa debe contar con profesionales idóneos, experimentados y habilidosos que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, es crucial implementar, proponer y desarrollar estrategias que impulsen el crecimiento y desarrollo de la empresa, centrándose en la mejora continua. Estas estrategias son fundamentales para adaptarse a los cambios del mercado, aprovechar nuevas oportunidades y superar los desafíos presentes en el entorno empresarial altamente competitivo. Al contar con un enfoque estratégico y orientado a la mejora continua, las empresas pueden impulsar su desarrollo y crecimiento, alcanzando niveles más altos de eficiencia, productividad y satisfacción del cliente.

Existen numerosos estudios y análisis sobre el clima organizacional en diferentes tipos de empresas y sectores. Estas investigaciones han explorado los factores que influyen en el clima laboral, como la comunicación, la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral. Estos antecedentes proporcionan una base sólida para comprender la importancia del clima organizacional y cómo influye en el desempeño y la productividad de una organización (Torres & Zegarra, 2015).

Desde un enfoque estratégico de los recursos humanos y a medida que las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de sus recursos humanos para el éxito empresarial, ha surgido un enfoque estratégico de la gestión de los recursos humanos. En la actualidad, la planificación estratégica de recursos humanos se ha vuelto una práctica ampliamente adoptada para prever las demandas futuras de personal, identificar las habilidades y

competencias necesarias, y establecer planes de acción para atraer, retener y desarrollar el talento requerido. Esta estrategia es fundamental para asegurar que la empresa cuente con el capital humano adecuado en el momento oportuno. Al anticipar las necesidades de personal y promover el crecimiento y desarrollo de los empleados, las organizaciones pueden garantizar su competitividad, adaptabilidad y éxito a largo plazo en un entorno empresarial en constante evolución. La planificación estratégica de recursos humanos se convierte en una herramienta esencial para maximizar el potencial de los colaboradores y alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva. Estos enfoques estratégicos han sido objeto de investigación y se han desarrollado marcos y modelos para guiar su implementación (Arismendy-Morales & Santis-Aguas, 2011).

Por otro lado, el impacto del clima organizacional en el desempeño y la productividad muestra una relación entre el clima organizacional y el desempeño de los empleados, así como la productividad general de la organización, ha sido objeto de numerosos estudios. Estas investigaciones han demostrado consistentemente que un clima organizacional positivo, caracterizado por la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados, la comunicación efectiva y una cultura inclusiva, tiene un impacto directo en el desempeño individual y grupal, así como en los resultados organizacionales. Estos antecedentes respaldan la importancia de abordar el clima organizacional como parte de la planificación estratégica de recursos humanos (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019).

Cómo señala The Conference Board (2023), organización dedicada a las investigaciones de nivel económico, empresarial y público; “un clima laboral saludable repercute directamente en el compromiso de los colaboradores y esto, a su vez, se refleja en 3 factores que son desempeño, retención y servicio al cliente” (párr. 2).

Esto quiere decir que una compañía con un óptimo clima organizacional es una compañía donde sus colaboradores tienen un alto nivel de desempeño dando el 100% de sus capacidades, de la misma manera se sienten motivados y estimados por la empresa lo que genera que sean leales con la misma y busquen el crecimiento dentro de ella aportando todo su conocimiento y reflejando finalmente todo esto en los clientes.

Es por esto que un líder idóneo y capacitado es de vital importancia para el éxito de las funciones de esta área, pues:

El 30% de los resultados de un área dependen de si el jefe ha sido capaz de generar un buen clima (organizacional) o no y aspectos como la claridad en las funciones y expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo, la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada influyen de manera determinante en la composición de dicho clima y, por lo tanto, en el éxito o fracaso de una organización (Pérez, 2015, párr. 1)

Anuncia la compañía chilena dedicada a la gestión del talento humano Evidence Based Consulting:

Además de mermar la capacidad de un equipo de trabajo, un mal clima laboral afecta la productividad de los negocios. Si no es controlado a tiempo, es difícil aplacar el efecto contagioso que tienen las actitudes apáticas de algunos trabajadores por separado o de manera conjunta (eb Consulting, 2020)

Es por lo anterior, que para abordar este problema, se debe identificar las causas subyacentes del clima organizacional negativo como es la carga laboral debido a la rotación de personal sin experiencia para realizar sus labores, la poca comunicación asertiva, la

desmotivación en sus puestos de trabajo por la baja capacidad de sus líderes de los departamentos administrativos y servicio al cliente, por lo tanto se deben desarrollar estrategias efectivas para abordarlas. La investigación en este tema puede ayudar a la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS a comprender mejor las causas y a encontrar soluciones efectivas para mejorar el clima organizacional.

Para Alvarado (2021), la

Cultura organizacional son las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización. Conjunto de normas y valores que las personas tienen en el interior de una determinada organización”. “El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación, a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones (p. 62).

¿Por qué trabajar sobre el clima? En su libro *Construir inteligencia colectiva en la organización* de Vergara (2015), nos dice

Son muchos los estudios que demuestran el valor de bienestar en el trabajo y como las personas que son más felices son también más productivas. En la actualidad, el valor de invertir en un ambiente positivo no suele estar en discusión, mucho más en una sociedad donde el valor del respeto por la diversidad, el balance vida trabajo son temas que suelen estar en la mesa del gobierno y los empresarios (p. 22).

Es por ello que empresa como el Hospital General de Medellín (2023) en su plan de bienestar, estímulos e incentivos tiene insumos los resultados de la encuesta diagnóstico de Bienestar Laboral aplicada a los servidores en el año 2022, además los resultados de la medición de Clima Laboral realizada en el año 2021 y el diagnóstico de cultura organizacional, plan de

bienestar, estímulos e incentivos, siendo como principal insumo para crear una de la estrategias llamada *Dimensión social y cultural* la cual apunta a la integralidad como elemento inexorable del bienestar psicológico potenciando la creatividad, la motivación, la gestión del cambio, el trato digno, Engagement y el Flow organizacional. Plan de bienestar, estímulos e incentivos.

Para le empresa Metro de Medellín la cultura ha sido uno de los temas más importantes que cada día trabajan allí su lema “Cultura Metro” es de los más escuchados en la ciudad y da ejemplo de la cultura organizacional puede trascender y contagiar no solo a los clientes interno si no también al cliente externo.

Es un modelo de gestión social, educativo y cultural, que busca generar cultura ciudadana, basada en valores, comportamientos, actitudes, lenguajes y responsabilidad, que le permite a un grupo social mantener una relación armónica con las personas o comunidad que le rodea (Medellín Cómo Vamos, 2023, párr. 2)

Señala Juárez-Adauta (2012):

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional (p. 307).

El clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de

quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Rodríguez, 2017).

De acuerdo con los antecedentes de la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS. Se deben tener en cuenta los métodos de diagnóstico del clima organizacional

Para Méndez (2006) hace referencia la orientación y la identificación del análisis interno que es lo que le esta ocasionado la desmotivación a los empleados en la organización teniendo como objetivo realizar un diagnóstico claro y conciso sobre la actitud de los empleados frente al clima organizacional; el investigador debe determinar los aspectos formales e informales que estén ocasionando las impresiones y actitudes que estén afectando el clima organizacional.

Con el resultado se busca tomar acciones correctivas que con lleven a lograr altos niveles de motivación, eficiencia y eficacia de sus puestos de trabajo. Por otra parte, según García y Bedoya (1997) determinan que las empresas deben utilizar “tres estrategias para medir el ambiente el clima organizacional. La primera es observar el comportamiento y rendimiento de los empleados” (p. 12). La segunda es realizar entrevistas directamente a los empleados y la tercera es ir más a la investigación realizando cuestionarios escritos diseñados por ellos, ya estas estrategias son las más utilizadas aquí en Colombia.

Para Brunet (1987) el “instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito” que permite al empleado decir sin ninguna restricción cuales es la percepción que lo desmotiva, logando resultados óptimos.

## **Justificación**

La razón por la cual se está llevando a cabo el trabajo de investigación es con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la empresa COPCO SAS se sustenta en el reconocimiento de la relevancia que tiene dicho clima para el correcto desarrollo de la organización. Se ha identificado que algunos empleados pueden estar experimentando insatisfacción laboral y falta de motivación, lo que puede afectar el clima organizacional de la empresa. Es necesario identificar las causas subyacentes del problema y diseñar estrategias efectivas para abordarlo.

El clima organizacional positivo se ha demostrado que tiene un impacto significativo en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de los empleados. Cuando los empleados trabajan en un ambiente laboral positivo, están más comprometidos y satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en una mayor productividad y eficiencia en la organización. Además, un clima organizacional puede ayudar a retener a los empleados más talentosos y atraer a nuevos talentos (García, 2009).

En el caso específico de COPCO SAS, una empresa colombiana que se dedica a la prestación de servicios de ingeniería y consultoría en el sector minero energético se ha identificado que algunos empleados pueden estar experimentando insatisfacción laboral y falta de motivación. Esta situación puede ser causada por factores como una cultura organizacional poco inclusiva, falta de comunicación efectiva y falta de reconocimiento del buen desempeño, entre otros.

Por lo tanto, es necesario abordar este problema de manera efectiva, identificar las causas subyacentes del clima organizacional negativo y diseñar estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral en la empresa. El objetivo de esta investigación es diseñar estrategias

efectivas para mejorar el clima organizacional en COPCO SAS, lo que a su vez logró la productividad, la satisfacción laboral y la retención de empleados en la organización.

Para lograr este objetivo, se plantean una serie de objetivos específicos que incluyen identificar las causas subyacentes del clima organizacional negativo, realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa, desarrollar estrategias para fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente, y diseñar programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados.

Esta investigación se justifica por la importancia de mejorar el clima organizacional en COPCO SAS, ya que esto contribuirá a un mejor desempeño de los empleados, mayor satisfacción laboral y retención de talento en la empresa. Además, se basa en la literatura existente que resalta la importancia del clima organizacional positivo y las estrategias efectivas para mejorarlo.

## Marco Teórico

Cuando analizamos el concepto de clima laboral, nos encontramos con que este refleja la percepción que tienen los empleados y/o funcionarios de una organización en relación con diversos aspectos generales o específicos. Esta información se convierte en un elemento fundamental para evaluar la efectividad de los instrumentos de gestión que se utilizan en las empresas.

Según Davis & Skupien (1982)

El clima laboral se refiere a la atmósfera o ambiente que se vive dentro de una organización, y está influenciado por factores como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las políticas y procedimientos, la cultura organizacional, entre otros. La forma en que los empleados perciben estos aspectos puede tener un impacto significativo en su satisfacción laboral, su motivación, su compromiso y su rendimiento en el trabajo (p. 45).

Por lo tanto, es importante que las empresas realicen un análisis del clima laboral de manera regular, a fin de obtener retroalimentación de los empleados y evaluar la efectividad de las prácticas de gestión implementadas. Esta información permite identificar áreas de mejora, detectar posibles problemas o conflictos, y tomar acciones correctivas o implementar estrategias de mejora que contribuyan a fortalecer el ambiente laboral y promover un entorno de trabajo saludable y productivo (Hall, 1996).

El clima organizacional surge a partir del reconocimiento de que los seres humanos interactúan en entornos “complejos y dinámicos, ya que las organizaciones están formadas por personas, grupos y colectividades cuyos comportamientos influyen en dicho ambiente” (Méndez,

2006, p. 11). Según Méndez (2006), el concepto de clima organizacional “tiene sus raíces en la sociología, específicamente en la teoría de las relaciones humanas, la cual enfatiza la importancia del individuo en su rol laboral y su participación en un sistema social” (p. 12). Se refiere al ambiente psicológico y social que prevalece dentro de una organización, y está determinado por una serie de factores, como las interacciones entre los empleados, las prácticas de liderazgo, las políticas y normas de la organización, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, entre otros. Este ambiente influye en las percepciones, actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, y puede tener un impacto significativo en su satisfacción laboral, motivación, compromiso y desempeño.

El estudio del clima organizacional es fundamental para comprender cómo los aspectos sociales y psicológicos del entorno laboral afectan a los empleados y, en última instancia, a la eficacia y el éxito de la organización. Al evaluar y comprender el clima organizacional, se pueden identificar fortalezas y áreas de mejora, lo que permite implementar estrategias para promover un ambiente de trabajo saludable, colaborativo y productivo (Rodríguez, 2017).

Por otro lado, El clima organizacional se ve influenciado por diversos factores, entre ellos los empleados, el funcionamiento interno y las normativas que conforman una organización. Podemos concebirlo como la evaluación del ambiente de trabajo en términos de comodidad, las relaciones interpersonales presentes en la empresa, la comunicación y los procesos técnicos que se llevan a cabo, así como los elementos que facilitan o dificultan la labor de cada empleado. Estos aspectos también se pueden describir como la "satisfacción laboral" (Atalaya, 1999).

El clima organizacional se refiere al entorno psicológico y social en el que los empleados llevan a cabo su trabajo. Incluye aspectos como la calidad de las relaciones entre los miembros

del equipo, la efectividad de la comunicación, la claridad de los roles y las responsabilidades, el grado de apoyo y reconocimiento, y la existencia de políticas y normativas bien definidas. Estos factores influyen en la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo y pueden afectar su nivel de satisfacción, motivación y compromiso (García, 2009).

Cuando el clima organizacional es positivo, los empleados tienden a sentirse más cómodos y satisfechos en su trabajo, lo que puede contribuir a un mayor compromiso y rendimiento. Por otro lado, un clima organizacional negativo, caracterizado por conflictos, falta de comunicación efectiva y falta de reconocimiento, puede generar descontento y disminuir la motivación y la productividad (Rock Content, 2019).

El clima organizacional es un concepto ampliamente estudiado en el ámbito de la administración de recursos humanos y tiene un impacto significativo en el desempeño y la productividad de las organizaciones. Según Toro (1992), el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico que se percibe en una organización y que influye en el comportamiento de sus miembros.

Werther y Davis (2000) destacan que el clima organizacional está relacionado con las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados dentro de la organización. Es un factor importante para comprender cómo los individuos se sienten y se comportan en su entorno laboral. Un clima organizacional positivo puede promover la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño y productividad.

Para investigar el clima organizacional, Ortiz De Agui et al. (2021) propone métodos que permiten analizar la cultura organizacional. La cultura organizacional está estrechamente vinculada al clima, ya que influye en la forma en que se desarrollan las relaciones, se toman

decisiones y se gestionan los conflictos dentro de una organización. Comprender la cultura organizacional es fundamental para identificar los factores que contribuyen a un clima positivo o negativo.

En el contexto específico de Colombia, Méndez (2006) destaca la importancia de analizar el clima organizacional y propone el uso del IMCOC (Índice del Modelo de Clima Organizacional Colombiano) como método de análisis. El IMCOC se basa en diferentes dimensiones, como la comunicación, el liderazgo, la participación y la estructura organizacional, y permite evaluar el clima organizacional en las empresas colombianas.

Existen varios factores que pueden influir en el clima organizacional. Toro (1992) menciona que la estructura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos, el estilo de liderazgo y la comunicación son elementos clave que determinan el clima en una organización. Por ejemplo, un liderazgo participativo y una comunicación abierta y efectiva suelen estar asociados con un clima positivo, mientras que una estructura jerárquica rígida y una comunicación deficiente pueden generar un clima negativo.

Un clima organizacional positivo tiene numerosos beneficios para la organización y sus empleados. Según Werther y Davis (2000), un clima favorable puede fomentar la satisfacción laboral, reducir el estrés y la rotación de personal, mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, y promover la innovación y el compromiso de los empleados.

De acuerdo con lo anterior, el clima organizacional es un concepto clave en el ámbito de la administración de recursos humanos. Comprender y gestionar el clima organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño y la productividad de una organización. El análisis de la cultura organizacional y el uso de métodos como el IMCOC pueden proporcionar información valiosa sobre los factores que contribuyen a un clima positivo o negativo. Los

líderes y gestores de recursos humanos deben prestar atención a aspectos como la comunicación, el liderazgo y la estructura organizacional para crear un clima organizacional favorable que promueva el compromiso y el bienestar de los empleados.

Finalmente, y con el fin de solucionar el objetivo específico número uno el cual es establecer la importancia del clima organizacional de las empresas, es vital resaltar la importancia del clima organizacional en las empresas, porque es el conjunto de propiedades medibles acerca de un espacio de trabajo; el clima laboral es el ambiente que se inhala todos los días en las empresas, en medio de los trabajadores, directivos y sus puestos de trabajo, radicándose en que fluya de manera asertiva teniendo como enfoque en el desempeño de los empleados teniendo un impacto fundamental en la motivación, en las actitudes y satisfacción a nivel individual y grupal. Ya que la satisfacción del clima organizacional de termina la influencia en la eficiencia, eficacia de los empleados y el desempeño de sus equipos de trabajo por ende las empresas son más productivas y rentables así como se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una empresa, incluyendo las actitudes, valores, normas y comportamientos compartidos por los miembros de la organización. Es un factor de gran importancia, ya que puede tener un impacto significativo en el desempeño y éxito de una empresa, las principales razones que demuestran la importancia del clima organizacional dentro de Commercial Operations Company COPCO SAS.

Un clima organizacional positivo, caracterizado por la colaboración, el apoyo y la comunicación abierta, puede fomentar un alto nivel de motivación y compromiso entre los empleados. Esto a su vez puede aumentar la productividad y el rendimiento de la empresa, ya que los empleados se sienten valorados y tienen un mayor sentido de propósito en su trabajo; también juega un papel crucial en la retención de talento. Los empleados que se sienten

satisfechos y felices en su entorno de trabajo son más propensos a permanecer en la empresa a largo plazo. Esto reduce los costos asociados con la rotación de personal y permite a la empresa mantener a los empleados altamente capacitados y con experiencia, lo que a su vez contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización.

Un clima organizacional abierto y flexible estimula la creatividad y la innovación. Cuando los empleados se sienten seguros para expresar ideas nuevas y tienen la libertad de proponer soluciones y mejoras, se fomenta el pensamiento creativo y se generan nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa. Un clima organizacional negativo, por otro lado, puede inhibir la participación y limitar la generación de ideas innovadoras.

## Marco Legal

El clima organizacional en una empresa está influenciado por diversas normativas y disposiciones legales que regulan las relaciones laborales y establecen los derechos y deberes de empleadores y empleados. En el caso de Colombia, existen marcos legales y normativos que buscan garantizar un ambiente laboral justo, equitativo y saludable. A continuación, se detallan algunas leyes y regulaciones relevantes que deben ser consideradas para mejorar el clima organizacional en la empresa COPCO SAS:

Código Sustantivo del Trabajo (Ley 3743, 1951): Establece los derechos y obligaciones fundamentales de los trabajadores y empleadores. Este código regula aspectos como la jornada laboral, el salario mínimo, las prestaciones sociales, el contrato de trabajo, la seguridad y salud en el trabajo, entre otros. Es importante que COPCO SAS cumpla con todas las disposiciones de este código para garantizar condiciones laborales adecuadas y cumplir con las obligaciones legales hacia sus empleados.

Ley 1010 (2006a) - Acoso laboral: Esta ley tiene como objetivo prevenir, corregir y sancionar cualquier forma de acoso laboral que afecte la integridad, la dignidad y los derechos de los trabajadores. COPCO SAS debe adoptar medidas para prevenir y eliminar situaciones de acoso laboral, promoviendo un ambiente de trabajo libre de violencia, discriminación y hostigamiento.

Ley 1341 (2009) - Protección de datos personales: Esta ley regula la protección de los datos personales de los trabajadores y establece los principios y requisitos para su tratamiento. COPCO SAS debe asegurarse de cumplir con las disposiciones de esta ley, garantizando la confidencialidad y seguridad de la información personal de sus empleados.

Ley 1610 (2013a) - Teletrabajo: Esta ley regula el teletrabajo en Colombia y establece los derechos y obligaciones tanto para el empleador como para el trabajador en esta modalidad laboral. COPCO SAS puede considerar la implementación del teletrabajo como una estrategia para mejorar el clima organizacional, siempre y cuando cumpla con las disposiciones de esta ley y garantice condiciones adecuadas para los trabajadores a distancia.

Decreto 1072 (2015). Este decreto establece las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en Colombia. COPCO SAS debe cumplir con las exigencias de este decreto, realizando evaluaciones de riesgos laborales, implementando medidas de prevención y promoviendo un ambiente laboral seguro y saludable.

Ley 1857 (2017a) - Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Esta ley tiene como objetivo promover la igualdad de género en el ámbito laboral y eliminar cualquier forma de discriminación por razones de género. COPCO SAS debe garantizar la igualdad de oportunidades, el respeto a los derechos de las mujeres y la implementación de políticas que promuevan la equidad de género en todos los niveles de la organización.

Ley 1996 (2019) - Licencia por paternidad: Esta ley establece la ampliación del periodo de licencia por paternidad en Colombia. Según esta ley, los padres tienen derecho a un mayor tiempo de licencia para el cuidado de sus hijos recién nacidos. COPCO SAS debe respetar y cumplir con esta disposición legal, brindando a sus empleados varones el tiempo necesario para disfrutar de la licencia por paternidad y fomentar la corresponsabilidad en el cuidado de la familia.

Ley 2078 (2021) - Prevención y eliminación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente: Esta ley busca prevenir y erradicar el trabajo infantil, así como proteger los derechos laborales de los adolescentes. COPCO SAS debe asegurarse de no emplear a menores

de edad en condiciones que puedan perjudicar su desarrollo integral, respetando siempre la legislación vigente y promoviendo la protección de los derechos de los niños y adolescentes.

Ley 1010 (2006b) - Acoso laboral: Esta ley busca prevenir y sancionar el acoso laboral en todas sus formas. COPCO SAS debe establecer políticas claras contra el acoso laboral y promover un ambiente de trabajo libre de violencia, intimidación o humillación. Asimismo, la empresa debe implementar mecanismos de denuncia confidenciales y garantizar que las denuncias sean investigadas de manera adecuada y oportuna.

Ley 1257 (2008) - Violencia contra las mujeres: Esta ley tiene como objetivo prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, tanto en el ámbito laboral como en otros contextos. COPCO SAS debe asegurarse de cumplir con esta ley, promoviendo la igualdad de género, la no discriminación y garantizando un entorno laboral seguro y libre de violencia para todas las empleadas.

Ley 1610 (2013b) - Prevención del consumo de sustancias psicoactivas: Esta ley establece medidas para prevenir y controlar el consumo de sustancias psicoactivas en el ámbito laboral. COPCO SAS debe implementar políticas de prevención y detección temprana del consumo de estas sustancias, así como ofrecer programas de apoyo y rehabilitación para aquellos empleados que lo necesiten.

Ley 1778 (2016) - Protección de denunciantes de actos de corrupción: Esta ley busca proteger a las personas que denuncian actos de corrupción en el ámbito laboral. COPCO SAS debe garantizar la confidencialidad de las denuncias y adoptar medidas para prevenir cualquier tipo de represalia o retaliación contra los denunciantes.

Ley 1857 (2017b) - Fomento del teletrabajo: Esta ley tiene como objetivo fomentar el teletrabajo como una modalidad laboral que permite mayor flexibilidad y conciliación entre la vida laboral y personal. COPCO SAS puede implementar el teletrabajo como una opción para sus empleados, siempre y cuando se cumplan con las disposiciones legales y se establezcan acuerdos claros sobre horarios, condiciones de trabajo y compensaciones.

## Metodología

### Contextualización

La metodología de investigación es un enfoque teórico y sistemático para resolver problemas durante el proceso de investigación, abarcando desde la recolección de datos hasta el análisis de la validez de las hipótesis (Hernández Sampieri et al., 2014). Se empleará un modelo holístico en el proyecto titulado "Estrategia de mejora del clima organizacional de la empresa **COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS**". Los modelos holísticos son técnicas que combinan enfoques cualitativos y cuantitativos. Estos métodos han ganado popularidad entre los investigadores recientemente, ya que permiten llevar a cabo investigaciones cualitativas y cuantitativas de manera simultánea.

La investigación con modelos holísticos implica el proceso de reunir, examinar y combinar investigación cuantitativa y cualitativa.

### Aplicación

La metodología empleada comprenderá la observación directa, la realización de entrevistas semiestructuradas, la realización de grupos focales y la revisión de estudios y diagnósticos previos sobre la cultura organizacional en la empresa **COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS**.

- Contextualización de la organización y revisión documental

Identificación y análisis mediante entrevista y revisión documental de elementos asociados a la cultura ya identificada, que hacen parte del contexto, además de indicadores que complementen la información y correcta alineación.

- Diagnóstico cualitativo y cuantitativo:

Espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Entrevista grupal que utiliza la comunicación entre el profesional y los colaboradores, con el propósito de obtener información, la cual, se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, en un espacio de tiempo relativamente corto (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 323).

Los grupos focales permitirán hacer una aproximación a la cultura, información que se corroborará por medio de un cuestionario, el cual, será enviado al personal por medio de correo electrónico y WhatsApp, para obtener más información.

Se adapta la metodología Denninson, para el ejercicio cuantitativo, aplicada a las dimensiones que requiere diagnosticar la **EMPRESA COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS** a partir de la oferta diferencial en la cultura del servicio y trato humanizado.

### **Definir la cultura deseada**

Es importante definir la cultura deseada en la empresa la que realmente nos interesa. Para ello se deberán tener en cuenta las bases de la empresa como la misión, visión, valores, comunicación, competencias, comportamiento, entre otras. Teniendo en cuenta lo anterior revisar los elementos de la cultura empresarial y definir cada uno de ellos, con una estrategia para llegar a todo el equipo de trabajo; por lo tanto, es recomendable involucrar la mayoría de las personas de la empresa en el proceso hacerlos partícipes mediante la aplicación de una encuesta digital o personal, con el fin de hacerlos sentir que forman parte del proceso.

## **Población y muestra**

Para la aplicación de las herramientas se tendrá una muestra que incluya el personal directivo, administrativo y otros rangos.

## **Contextualización de la organización y revisión documental**

Realizar identificación y a analizar por medio de entrevista y revisión documental de elementos asociados a la cultura que hacen parte de la organización, además de indicadores que complementen en la información.

Revisión documental: 2 horas

Alcance: entrevistas con directivos, 3 horas con gestión

## **Medición cualitativa y cuantitativa**

Para grupos focales:

En este espacio de opinión generado para captar el sentir, pensar y vivir de los empleados, induciendo explicaciones para obtener datos cualitativos. Se realizara por medio de la metodología en forma de entrevista grupal en la cual se utiliza la comunicación entre el profesional y los empleados, con el objetivo de obtener información de experiencias y creencias de los participantes, en un espacio de tiempo relativamente corto.

Alcance: a los 30% de la población determinada distribuidas en 6 grupos focales en sesiones de 1,5 horas para un total de 9 horas

**Encuesta cuantitativa:**

Estos grupos focales permitirán hacer un acercamiento a la cultura que se tiene, esta información se podrá verificar por medio de un cuestionario el cual será enviado a todo el personal por medio de correo electrónico y WhatsApp, para obtener más información.

La construcción del cuestionario será según las características de la cultura identificada, que permita hacer un análisis imparcial conforme al comparativo de los grupos focales.

La medición de impacto se hará con base los indicadores que la empresa defina o tenga establecidos desde el principio de la intervención.

Alcance: a los 30% de la población determinada

Se realizará la construcción del instrumento y digitalización para aplicación del cuestionario virtual.

**Entrevistas en profundidad**

Se realizará con 10 persona que sean destacadas dentro de la **EMPRESA COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS.**

**Análisis e identificar las brechas**

A partir del resultado de la información se creará un plan de acompañamiento para el cierre de brechas.

El análisis de las brechas identificadas en el liderazgo y la gestión es un paso crucial para desarrollar un plan efectivo de cierre de brechas. Al examinar los problemas relacionados con la contratación y la falta de adhesión a la cultura empresarial, es posible identificar las áreas específicas que requieren atención.

En cuanto a la falta de adhesión a la cultura de la empresa por parte de los nuevos empleados, es esencial reforzar la importancia de los valores y la cultura organizacional desde el proceso de inducción. Esto implica proporcionar una visión clara de la misión, visión y valores de la empresa, así como fomentar la participación activa de los empleados en la cultura empresarial. Además, es fundamental promover un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo que facilite la integración de los nuevos miembros del equipo.

Además, se pueden considerar otras medidas, como programas de mentoría y tutoría para facilitar la adaptación de los empleados nuevos, así como evaluar regularmente el clima laboral y recopilar *feedback* de los colaboradores para identificar posibles brechas y tomar acciones correctivas.

## Resultados

El clima organizacional y la cultura de comunicación son dos aspectos fundamentales para el funcionamiento efectivo de una empresa. En el caso de Commercial Operations Company COPCO SAS, es crucial comprender el estado actual del clima organizacional y la comunicación dentro de la organización, con el fin de dar solución al objetivo específico número dos de la investigación el cual es identificar como es el clima organizacional para la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS y así mismo identificar áreas de mejora con el fin de desarrollar estrategias adecuadas. A partir de los resultados obtenidos, se podrán identificar las fortalezas y áreas de mejora, sentando así las bases para la implementación de acciones concretas para mejorar el clima organizacional.

Por otro lado, la comunicación abierta y transparente es esencial para establecer un ambiente de confianza, facilitar la colaboración y fortalecer las relaciones dentro de una organización. Para fomentar esta cultura de comunicación en Commercial Operations Company COPCO SAS, se requerirá un enfoque integral y así construir estrategias que contribuirán a fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en la empresa, mejorando la colaboración, la toma de decisiones y el clima general de la organización, puesto que es importante recordar que promover una cultura de comunicación abierta y transparente no se logra de la noche a la mañana. Requiere un compromiso constante por parte de la alta dirección y de todos los miembros de la organización. Sin embargo, con un enfoque integral y la implementación de las estrategias adecuadas, es posible mejorar significativamente el clima organizacional y la comunicación en Commercial Operations Company COPCO SAS.

## Clima organizacional en la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS.

Se adapta la metodología Denninson, para el ejercicio cuantitativo, aplicada a las dimensiones que requiere diagnosticar en la empresa COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS a partir de su más reciente modelo de cultura basado en Liderazgo transformacional (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Dimensiones para diagnosticar*

<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>	<b>ítems</b>
Involucramiento / Participación	Toma de decisiones	1 a 5
	Trabajo en equipo	6 a 10
	Desarrollo de capacidades	11 a 15
Consistencia	Valores centrales	16 a 20
	Acuerdos	21 a 25
	Coordinación e integración	26 a 30
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31 a 35
	Orientación al cliente	36 a 40
	Aprendizaje organizativo	41 a 45
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46 a 50
	Metas y objetivos	51 a 55
	Visión	56 a 60

Adaptado de “Assessing Metacognitive Awareness”, por Schraw y Denninson, 1994.

Criterio calificación por ítem con valoración de 1 a 5 de acuerdo a los siguientes valores:  
 (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Normal (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

Se analiza la información y se generará en términos de comportamientos (cualitativo y cuantitativo) la identificación de la cultura, además, de las brechas vs la cultura deseada, según la declarada por la empresa COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS.

A continuación, en la Tabla 2 se identifican algunos aspectos importantes entre la muestra cuantitativa y la muestra cualitativa.

**Tabla 2**

*Muestra cuantitativa y cualitativa*

Aspectos indagados	Hallazgos
Vivencia de la cultura	<p>La cultura organizacional se vive día a día, en los grupos focales se resalta lo positivo y coinciden en el sentido de pertenencia con la empresa COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS.</p> <p>En el ámbito del liderazgo y la gestión, es común encontrar brechas que pueden dar lugar a diferencias significativas en una organización. Un ejemplo de ello se puede observar en los procesos de contratación, donde pueden surgir discrepancias y desafíos. Además, cuando se incorporan personas nuevas a una empresa, es posible que no se integren completamente a la cultura existente, lo que también puede generar una brecha entre los miembros del equipo.</p> <p>El clima lo perciben dividido por áreas donde se combinan aspectos contractuales, es decir, tipo de contrato.</p>
Ambiente de trabajo y relación con la cultura organizacional	<p>Los colaboradores comentan que existe disociación entre principios y valores en las diferentes jerarquías de la empresa.</p>
Los colaboradores comentan que existe disociación entre principios y valores	<p>Se identifica en el día a día son la falta de comunicación, conflicto generacional, falta de conexión y trabajo en equipo, mal relacionamiento entre las áreas.</p> <p>El área de Gestión Humana fue cuestionada desde el acompañamiento. Existen conflictos entre los empleados y los practicantes.</p>
Comunicación la empresa	<p>Consideran que existe ausencia de liderazgo y directrices claras del área Administrativa, falta de comunicación bidireccional por parte de diferentes áreas; en las cuales se toman decisiones las cuales no son socializados con los empleados.</p>
El reconocimiento y la cultura de empresa	<p>Falta reconocimiento por parte de los líderes hacia sus colaboradores.</p>
Percepción emocional de la cultura	<p>Agradable, incumplidos en el horario, comprometidos, responsable, alegre, eficiente, confiable y respetuosa.</p>

Elaboración propia.

A partir de la información resultante se generará un plan para el cierre de brechas (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Plan para el cierre de brechas*

<b>Temática</b>	<b>Acciones / Estado Deseado</b>
<b>Clima Laboral</b>	<p>Reforzar el liderazgo transformador en aspectos como (retroalimentación del desempeño, planeación, resolución de conflictos con el equipo, coherencia y cohesión entre lo manifiesto y lo aplicado).</p> <p>Desarrollar encuentros entre áreas, para la integración y resolución de problemas.</p>
<b>Comunicaciones</b>	<p>Generar campañas de comunicación y buen trato en las áreas.</p>
<b>Reconocimientos</b>	<p>Trabajar en aspectos de equidad e igualdad para realización de cursos y reconocimientos, teniendo en cuenta que se tiene una limitante en el tipo de contratación.</p> <p>Desplegar programas cortos para intervenir por áreas y niveles, enfocados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo transformador</li> <li>● Ser líder, no jefe</li> <li>● Gestión de equipos de alto desempeño</li> <li>● Trabajo colaborativo</li> <li>● Resiliencia</li> <li>● Empatía y comunicación asertiva</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<p>Fortalecimiento de habilidades de gestión del equipo directivo por medio de un programa de coaching grupal.</p> <p><b>Encuentros con directores</b></p> <p>4 encuentros de 2 horas con periodicidad semanal o quincenal, para un total de 8 horas</p> <p><b>Ponte la camiseta</b></p> <p>Dar continuidad a las jornadas grupales del programa Ponte la Camiseta en las que profundizaremos en los nuevos valores y el sentido de pertenencia con la empresa.</p> <p>3 Charlas de 2 horas cada una, para un total de 6 horas</p> <p>Sesiones para 60 asistentes</p> <p>Dirigido a todo el personal.</p>

Elaboración propia.

## **Estrategias para Commercial Operations Company COPCO SAS**

Desarrollar estrategias para fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS, dando solución al objetivo específico número 3 de la investigación esto con el fin de fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en COPCO SAS, se pueden implementar las siguientes estrategias:

1. **Crear un ambiente de confianza:** Para lograr una comunicación abierta y transparente, es importante que los empleados confíen en sus líderes y compañeros de trabajo. La empresa puede fomentar este ambiente de confianza mediante el establecimiento de políticas claras de confidencialidad y ética empresarial, y promoviendo la honestidad y la integridad en todas las interacciones laborales.
2. **Establecer canales de comunicación efectivos:** Es importante contar con canales de comunicación efectivos y accesibles para todos los empleados. La empresa puede implementar herramientas tecnológicas como correos electrónicos, grupos de chat, videoconferencias y redes sociales corporativas, para facilitar la comunicación entre los empleados, independientemente de su ubicación geográfica.
3. **Establecer normas de comunicación claras:** Es importante establecer normas claras para la comunicación en la empresa, como horarios de disponibilidad, uso de lenguaje apropiado, respeto a los demás, entre otros.
4. **Promover la retroalimentación:** La retroalimentación es esencial para mejorar la comunicación y la colaboración en un equipo de trabajo. La empresa puede fomentar la retroalimentación mediante la organización de reuniones regulares de revisión de desempeño,

encuestas anónimas de satisfacción laboral, y la creación de un buzón de sugerencias en el que los empleados puedan expresarse de manera libre y confidencial.

5. Promover la transparencia: La transparencia en la comunicación es clave para fomentar una cultura de confianza en la empresa. Es importante compartir información relevante con los empleados y mantenerlos informados sobre los cambios en la empresa.

6. Capacitación en comunicación efectiva: La empresa puede ofrecer capacitación en habilidades de comunicación efectiva, tanto para líderes como para empleados. Esto puede incluir talleres sobre cómo escuchar activamente, cómo dar y recibir retroalimentación constructiva, y cómo comunicarse de manera efectiva en situaciones difíciles o conflictivas.

7. Reconocimiento y valoración: Es importante reconocer y valorar la contribución de los empleados a la cultura de comunicación abierta y transparente de la empresa. La empresa puede implementar programas de reconocimiento y recompensas para aquellos empleados que demuestren un compromiso excepcional con la comunicación abierta y la colaboración efectiva.

8. Fomentar la colaboración: La colaboración entre los empleados puede mejorar la comunicación y crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Es importante fomentar la colaboración entre los equipos y departamentos para mejorar la comunicación y la eficacia en la empresa.

9. Programa de Compensación e incentivos: La Dirección de Gestión Humana, tienen la responsabilidad de la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar en temas relacionados con la salud, educación, recreación, emprendimiento, vivienda, para cada año, el cual está dirigido a todos los empleados y su grupo familiar, creado a partir de la identificación de las necesidades de los empleados que afectan el bienestar del colaborador.

El diseño e implementación de un Programa de Compensación e Incentivos adecuado es esencial para el éxito y la sostenibilidad de COPCO en el mercado actual. A continuación, se detallan las razones por las cuales es crucial para la empresa llevar a cabo este programa:

**Atracción y retención del talento:** Un programa de compensación competitiva y equitativa juega un papel fundamental en la atracción y retención del talento clave en COPCO. Los profesionales altamente capacitados y con experiencia buscan oportunidades laborales donde se les valore y se les recompense adecuadamente por su contribución. Al ofrecer un paquete de compensación atractivo y alineado con las mejores prácticas del mercado, COPCO podrá atraer y retener a los mejores talentos, lo que fortalecerá su capacidad competitiva y su posición en la industria.

**Motivación y compromiso de los empleados:** Un programa de compensación e incentivos eficaz tiene el poder de motivar a los empleados y aumentar su compromiso con la empresa. Al establecer metas claras y vincular la recompensa a los resultados alcanzados, los empleados se tocaron estimulados a dar lo mejor de sí mismos ya superar sus propias expectativas. Esto generará un aumento en la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral, lo que a su vez contribuirá al éxito y crecimiento de COPCO.

**Alineación de objetivos organizacionales e individuales:** Un programa de compensación e incentivos bien estructurado permite alinear los objetivos individuales de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Al establecer metas y recompensas basadas en el desempeño y los resultados clave, se crea un vínculo claro entre el trabajo individual y el éxito general de COPCO. Esto promueve una cultura de excelencia y colaboración, donde todos los empleados se esfuerzan por alcanzar los objetivos comunes y contribuir al crecimiento y rentabilidad de la organización.

Retención del talento y reducción de la rotación: Un programa de compensación e incentivos adecuado puede ayudar a reducir la rotación de personal y retener a los empleados más valiosos para la organización. Cuando los empleados sienten que su trabajo es reconocido y recompensado de manera justa, tienen menos probabilidad de oportunidades de buscar en otras empresas. Esto a su vez reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, y garantiza la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de COPCO.

Se llevarán a cabo acciones como el análisis y evaluación de la estructura salarial actual, el desarrollo de un plan de compensación competitiva, la implementación de un sistema de incentivos basado en el desempeño, y la evaluación y ajuste periódico del programa.

El departamento de Recursos Humanos será el responsable de liderar estas acciones, en colaboración con el equipo directivo y los gerentes de cada departamento. Se utilizarán recursos como datos de compensación existentes, información sobre las tendencias salariales del mercado, herramientas de análisis salarial, definición de metas y objetivos claros, y presupuesto para los incentivos.

Los indicadores de control se utilizarán para medir el éxito del programa, como el porcentaje de brechas salariales identificados, el nivel de satisfacción de los empleados, la retención del talento clave, el porcentaje de empleados que alcanzan metas establecidas, la mejora en el desempeño general de la empresa y los resultados financieros y operativos.

El tiempo de duración estimado para cada acción varía, desde 1 mes para el análisis de la estructura salarial actual, hasta evaluaciones periódicas trimestrales o anuales del programa.

**Tabla 4***Programa de compensación e incentivos*

Objetivo	Acciones	Descripción	Responsable	Recursos	Tiempo de duración	Indicadores de control
Diseñar un programa de compensación e incentivos que promueva la motivación, el rendimiento y la retención del talento en la empresa COPCO.	Análisis y evaluación de la estructura salarial actual	Realizar un estudio exhaustivo de la estructura salarial actual de COPCO para identificar posibles inequidades y brechas en los niveles de compensación.	Departamento de recursos humanos	Equipo de recursos humanos, datos de compensación existentes, herramientas de análisis salarial.	1 mes.	Porcentaje de brechas salariales identificadas, número de ajustes realizados para corregir inequidades salariales.
	Desarrollo de un plan de compensación competitivo	Diseñar un plan de compensación que sea competitivo en el mercado y que recompense adecuadamente el desempeño y los logros de los empleados.	Departamento de Recursos Humanos en colaboración con el equipo directivo	Datos de mercado sobre las tendencias salariales, información sobre programas de compensación exitosos en la industria, asesoramiento externo si es necesario.	2 meses	Nivel de satisfacción de los empleados con el plan de compensación, retención del talento clave, comparación de salarios con empresas competidoras.
	Implementación de un sistema de incentivos basado en el desempeño	Establecer un sistema de incentivos que motive a los empleados a alcanzar metas y objetivos específicos, premiando los resultados destacados.	Departamento de Recursos Humanos en colaboración con los supervisores de cada área	Definición de metas y objetivos claros, criterios de evaluación del desempeño, presupuesto para los incentivos.	1 mes (implementación continua)	Porcentaje de empleados que alcanzan las metas establecidas, mejora en el desempeño general de la empresa,

Evaluación y ajuste periódico del programa de compensación e incentivos	Realizar evaluaciones regulares del programa de compensación e incentivos para asegurar su eficacia y realizar los ajustes si es necesario.	Departamento de Recursos Humanos	Datos de rendimiento de los empleados, retroalimentación de los empleados, análisis de mercado.	Evaluaciones trimestrales o anuales, según sea necesario.	nivel de satisfacción de los empleados con el sistema de incentivos	Nivel de participación de los empleados en el programa de incentivos, mejora en los resultados financieros y operativos, retención del talento
-------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración propia.

Estas estrategias pueden ayudar a fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en COPCO SAS, lo que a su vez puede mejorar la colaboración, la productividad, la satisfacción laboral de los empleados y los resultados finales de la empresa

## Conclusiones

El diagnóstico realizado en Commercial Operations Company COPCO SAS revela la existencia de brechas significativas en el clima organizacional y la cultura de comunicación. Estas brechas se reflejan en aspectos como la falta de comunicación bidireccional, la disociación entre principios y valores en diferentes jerarquías y la ausencia de liderazgo y directrices claras. Estas deficiencias empeoran negativamente el ambiente laboral y las relaciones entre los empleados.

Es fundamental reconocer la importancia de fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en la organización. Esta cultura permitirá establecer un ambiente de confianza, promover la colaboración y fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo. Para lograrlo, se requiere implementar estrategias que incluyan canales de comunicación efectivos, promoción de la transparencia y capacitación en habilidades de comunicación.

El liderazgo transformador desempeña un papel crucial en la mejora del clima organizacional y la cultura de comunicación. Los líderes deben asumir un rol activo en el fomento de una comunicación abierta, brindando retroalimentación constante, resolviendo conflictos de manera constructiva y promoviendo la participación de los empleados. El desarrollo de habilidades de liderazgo, como la empatía, la comunicación asertiva y la gestión de equipos, resulta fundamental para fortalecer la cultura comunicativa.

La implementación de estrategias concretas es necesaria para cerrar las brechas identificadas. Estas estrategias deben abordar diferentes aspectos, como el clima laboral, las comunicaciones, los reconocimientos y el desarrollo personal y profesional de los empleados. Es importante establecer acciones específicas, como reforzar el liderazgo transformador, promover

la integración entre áreas, generar campañas de comunicación y buen trato, y desplegar programas de desarrollo enfocados en habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

El diagnóstico realizado en Operaciones Comerciales Empresa COPCO SAS evidencia la necesidad de mejorar el clima organizacional y promover una cultura de comunicación abierta y transparente. Esto lograra la implementación del liderazgo de estrategias focalizadas en el transformador, el fortalecimiento de las habilidades de comunicación, la promoción de la colaboración y el reconocimiento de los empleados. Estas acciones contribuirán a crear un ambiente laboral más positivo, mejorar la toma de decisiones y potenciar el rendimiento general de la organización.

Para fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en la empresa, es fundamental establecer canales de comunicación efectivos, fomentar la retroalimentación, promover la transparencia, capacitar a los empleados en habilidades de comunicación, establecer normas claras de comunicación, reconocer y recompensar la comunicación efectiva, y fomentar la colaboración entre los empleados. Estas estrategias pueden mejorar la comunicación en la empresa, lo que puede tener un impacto positivo en la satisfacción laboral, la productividad y los resultados finales de la empresa. Implementar estas estrategias puede ser de gran beneficio para la empresa Commercial Operations Company COPCO SAS y para cualquier otra empresa que desee mejorar su cultura de comunicación.

## **Recomendaciones**

Los líderes de la empresa deben ser ejemplos de comunicación abierta y transparente. Deben mostrar disposición para escuchar a los empleados, responder preguntas con honestidad y transmitir información de manera clara y oportuna. El compromiso del liderazgo es fundamental para establecer un tono positivo y promover la confianza en toda la organización. Es importante fomentar la comunicación ascendente, es decir, brindar a los empleados oportunidades para expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. La empresa puede implementar mecanismos como sesiones de retroalimentación en grupo, encuestas periódicas o incluso un buzón de sugerencias físico o digital. Asegúrate de que los empleados se sientan escuchados y que sus opiniones sean tomadas en cuenta.

Además de la comunicación ascendente, es importante establecer una comunicación en cascada, donde la información fluya de manera efectiva desde la alta dirección hasta los niveles inferiores y viceversa. Los líderes deben asegurarse de que la información importante se comparta de manera clara y oportuna en todos los niveles de la organización, puesto que, los conflictos pueden afectar negativamente la comunicación en la empresa. Es importante establecer procesos efectivos para resolver conflictos de manera abierta y constructiva. Puedes implementar programas de mediación o facilitar la participación de un tercero neutral en situaciones conflictivas para ayudar a las partes a llegar a soluciones mutuamente aceptables.

Realiza evaluaciones periódicas para medir el estado de la comunicación abierta y transparente en la empresa. Puedes utilizar encuestas de clima laboral, realizar entrevistas individuales o grupales, o incluso contratar consultores externos para realizar evaluaciones de comunicación. Utiliza los resultados de estas evaluaciones para identificar áreas de mejora y

ajustar tus estrategias según sea necesario es importante promover una mentalidad de aprendizaje y adaptación constante para mejorar la comunicación en COPCO SAS.

Desarrollar un plan detallado que incluya objetivos claros, plazos, responsables y actividades específicas para abordar las brechas identificadas en el diagnóstico, así mismo fomentar la participación activa de los empleados realizando invitaciones a los empleados a participar activamente en la mejora de la comunicación organizacional con el fin de ofrecer programas de capacitación y desarrollo que se enfoquen en mejorar las habilidades de comunicación de los empleados en todos los niveles de la organización. Estos programas pueden incluir talleres prácticos, capacitación en escucha activa, negociación, resolución de conflictos y comunicación escrita y verbal efectiva.

Implementar un sistema de seguimiento para evaluar el progreso de las estrategias implementadas con la realización encuestas de clima laboral periódicas, entrevistas individuales y grupales, y realiza revisiones regulares para obtener comentarios sobre la efectividad de las acciones tomadas además de establecer canales formales de comunicación, fomenta la comunicación informal entre los empleados. Crea espacios donde puedan interactuar de manera más casual, como áreas de descanso o grupos de interés común, para fortalecer las relaciones y facilitar la comunicación entre diferentes equipos y departamentos.

Implementar programas de reconocimiento y recompensas para valorar el trabajo bien hecho. Celebrar los logros y contribuciones de los empleados de manera pública y privada. También en el tema de desarrollo personal se puede ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras profesionales. Esto aumentará su satisfacción y compromiso con la empresa. Finalmente, crear

un ambiente de trabajo que promueva el bienestar físico y emocional de los empleados. Se puede ofrecer actividades de bienestar, pausas activas y programas de apoyo emocional.

## Referencias

- Alvarado, G. (2021). *Estudio de la cultura organizacional de la empresa Autohyun* [Trabajo de grado, Universidad Politécnica Salesiana].  
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21274>
- Arismendy-Morales, M. J., & Santis-Aguas, E. J. (2011). Clima organizacional y desempeño laboral, una reflexión cualitativa en las universidades del departamento de la Guajira. *Panorama Económico*, 19, 163-176. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-VOL.19-NUM.19-2011-354>
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología.*, 3(5).
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*.  
[https://books.google.com/books/about/El\\_clima\\_de\\_trabajo\\_en\\_las\\_organizaciones.html?hl=es&id=Ur-3PQAACAAJ](https://books.google.com/books/about/El_clima_de_trabajo_en_las_organizaciones.html?hl=es&id=Ur-3PQAACAAJ)
- Davis, M., & Skupien, Janet. (1982). *Body movement and nonverbal communication : an annotated bibliography, 1971-1981*. Indiana University Press.  
[https://books.google.com/books/about/Body\\_Movement\\_and\\_Nonverbal\\_Communication.html?hl=es&id=buFAAAAAMAAJ](https://books.google.com/books/about/Body_Movement_and_Nonverbal_Communication.html?hl=es&id=buFAAAAAMAAJ)
- Decreto 1072. (2015, mayo 26). *Diario Oficial: 49.523*. Ministerio del Trabajo. (Colombia). .  
<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30019522>

- eb Consulting. (2020, abril 15). *Clima laboral: Lo que todo buen líder no puede descuidar*. eb Consulting. <https://www.ebconsulting.cl/blog/clima-laboral-lo-que-todo-buen-lider-no-puede-descuidar>
- García, M. (2009). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 27, 162-200.  
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle* [Tesis de maestría]. Universidad del Valle.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones : estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). Mc Graw Hill.
- Hospital General de Medellín. (2023). *Hospital General de Medellín en su plan de bienestar, estímulos e incentivos tiene “insumos los resultados de la encuesta diagnóstico de Bienestar Laboral aplicada a los servidores en el año 2022, además los resultados de la medición de Clima Laboral realizada en el año 2021 y el .* Gestión Humana.  
<https://www.hgm.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=3422>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf>

Ley 1010. (2006a, enero 23). *Diario oficial: 46.160*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.html](http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html)

Ley 1010. (2006b, enero 23). *Diario Oficial No. 46.160*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1010\\_2006.html](http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html)

Ley 1257. (2008, diciembre 4). *Diario Oficial No. 47.193*. Congreso de la República.

(Colombia). . [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1257\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1257_2008.html)

Ley 1341. (2009, julio 30). *Diario Oficial No. 47.426*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1341\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1341_2009.html)

Ley 1610. (2013a, enero 2). *Diario Oficial No. 48.661*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1610\\_2013.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1610_2013.html)

Ley 1610. (2013b, enero 2). *Diario Oficial No. 48.661*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1610\\_2013.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1610_2013.html)

Ley 1778. (2016, febrero 2). *Diario Oficial No. 49.774*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1778\\_2016.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1778_2016.html)

Ley 1857. (2017a, julio 26). *Diario Oficial No. 50.306*. Ministerio del Trabajo. (Colombia). .

[http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1857\\_2017.html](http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1857_2017.html)

Ley 1857. (2017b, julio 26). *Diario Oficial No. 50.306*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1857\\_2017.html](http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1857_2017.html)

Ley 1996. (2019, julio 26). *Diario Oficial No. 51.057*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1996\\_2019.html](http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1996_2019.html)

Ley 2078. (2021, enero 8). *Diario Oficial No. 51.551*. Congreso de la República. (Colombia). .

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2078\\_2021.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2078_2021.html)

Ley 3743. (1951, junio 7). *Diario oficial: 27.622*. Congreso de la República. (Colombia). .

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>

Madero, S. M., & Peña, H. (2013). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Revista Cuadernos de Administración*, 28(48), 25-36.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/6508>

Medellín Cómo Vamos. (2023). *Medellín*. Medellín Cómo Vamos.

<https://www.medellincomovamos.org/medellin>

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención. En G. Balint, B. Antala, C. Carty, J.-M. A. Mabieme, I. B. Amar, & A. Kaplanova (Eds.), *Uniwersytet śląski* (Vol. 7, Número 1). Universidad del Rosario.

<https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>

Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.

<https://doi.org/10.17981/ECONCUC.37.1.2016.03>

Oltra, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

<https://elibro.net/es/lc/unad/titulos/56325>

Ortiz De Agui, M. L., Villar-Carbajal, E. I., & Llanos De Tarazona, M. I. (2021). Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huamalíes. *Gaceta Científica*, 7(1). <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1064>

- Pérez, E. (2015, febrero 12). *7 acciones que generan un mal clima laboral*. Alto Nivel.  
<https://www.altonivel.com.mx/recursos-humanos/acciones-mal-clima-laboral/>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/CUADERLAM.V15I28.2686>
- Rock Content. (2019, mayo 19). *Clima organizacional: ¿qué es y cómo analizarlo en las empresas?* Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- Rodríguez, O. (2017). *Diseño de un modelo de formación por competencias para el departamento Administrativo en el Centro Comercial Sambil Santo Domingo en el año 2017* [Tesis de maestría, Universidad APEC].  
[https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MRH\\_20\\_2017\\_ET180043.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MRH_20_2017_ET180043.pdf)
- Schraw, G., & Dennison, R. (1994). Assessing Metacognitive Awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 460-475. <https://doi.org/10.1006/CEPS.1994.1033>
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- The Conference Board. (2023). *Trusted Insights for What's Ahead*. The Conference Board.  
<https://www.conference-board.org/us/>
- Toro, Fernando. (1992). *Desempeño y productividad : contribuciones de la psicología ocupacional*. CINCEL.

- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *COMUNI@CCIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, ISSN-e 2219-7168, Vol. 6, N°. 2, 2015, págs. 5-14, 6(2), 5-14.
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5315623&info=resumen&idioma=SPA>
- Valderrama, B. (2018). *Gestión del talento en la era digital*. EOS (Instituto de Orientación Psicológica Asociados).
- [https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento\\_en\\_la\\_era\\_digital.html?hl=es&id=DvE9zQEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n_del_talento_en_la_era_digital.html?hl=es&id=DvE9zQEACAAJ)
- Vargas-Hernández, J. G., & Muratalla–Bautista, G. (2018). Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la compañía Cinépolis Sahuayo, México. *Ciencias Económicas*, 1, 117-130. <https://doi.org/10.14409/RCE.V1I0.7751>
- Vergara, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización : una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Ediciones UC.
- [https://books.google.com/books/about/Construir\\_inteligencia\\_colectiva\\_en\\_la\\_o.html?hl=es&id=2gxQDwAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Construir_inteligencia_colectiva_en_la_o.html?hl=es&id=2gxQDwAAQBAJ)
- Werther, W. B., & Davis, Keith. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

## Apéndices

### Apéndice 1 Encuesta

Encuesta “cultura organizacional de la empresa COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS”

#### Datos sociodemográficos

##### Genero

Hombre

Mujer

##### Rango de edad

18-25

26-35

36-45

46-55

56 o más.

##### Nivel de estudios aprobados

Técnica

Profesional

Postgrado

Bachiller

Tecnología

Doctorado

Posdoctorado

##### Tiempo que labora en la empresa

1 años o menos

2 a 5 años

6 a 9 años

10 o más

##### Tipo de contrato que tiene con la empresa

Contratista

Fijo

Indefinido

#### Participación – toma de decisiones.

1. **La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos.**
  - Totalmente de acuerdo.
  - De acuerdo.
  - Normal.
  - En desacuerdo.
  - Totalmente en desacuerdo.
  
2. **Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que disponen de la mejor información.**
  - Totalmente de acuerdo.
  - De acuerdo.
  - Normal.
  - En desacuerdo.
  - Totalmente en desacuerdo.
  
3. **La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información necesaria.**
  - Totalmente de acuerdo.
  - De acuerdo.
  - Normal.
  - En desacuerdo.
  - Totalmente en desacuerdo.
  
4. **Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.**
  - Totalmente de acuerdo.
  - De acuerdo.
  - Normal.
  - En desacuerdo.
  - Totalmente en desacuerdo.
  
5. **La planificación de nuestro trabajo es continua e impacta a todo el mundo en algún grado.**
  - Totalmente de acuerdo.
  - De acuerdo.
  - Normal.
  - En desacuerdo.
  - Totalmente en desacuerdo.

**Participación – trabajo en equipo.**

6. **Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la organización.**  
Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.
7. **Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.**  
Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.
8. **Acostumbran a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar peso en la dirección.**  
Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.
9. **Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización.**  
Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.
10. **Los trabajos se organizan de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.**  
Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

#### **Participación – Desarrollo de capacidades**

11. **La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes de grupo.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventajas competitivas.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**Consistencia – Valores Centrales**

**16. Los líderes y directivos practican los que pregonan.**

Totalmente de acuerdo.

De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**17. Existe un estilo de dirección característica con un conjunto de prácticas distintivas.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionaría problemas.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**20. Existe un código ético que guie nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**Consistencia – Acuerdos**

**21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.

Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**22. Este grupo tiene cultura fuerte.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**Consistencia – Coordinación e integración**

**26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**Adaptabilidad – Orientación al cambio**

**31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**32. Respondemos bien a los cambios del entorno.**

- Totalmente de acuerdo.

De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**34. Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**Adaptabilidad – Orientación al Cliente**

**36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.

En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con el cliente.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**Adaptabilidad – Aprendizaje Organizativo**

**41. ¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**42. La innovación es algo que fomenta la empresa.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**43. Muchas ideas se pierden por el cambio de personal**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo continuo.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**Misión - propósito estratégico.****46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**47. Nuestra estrategia sirve como ejemplo a otras organizaciones.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.**

- Totalmente de acuerdo.

De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**Misión – Metas y Objetivos**

**51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**52. Los líderes y directivos fijan metas ambiciosas pero realistas.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**53. La dirección nos conduce hacia objetivos que tratamos de alcanzar.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**Misión y visión****56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**57. Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.**

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Normal.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

**59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

**60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.**

Totalmente de acuerdo.  
De acuerdo.  
Normal.  
En desacuerdo.  
Totalmente en desacuerdo.

## **Apéndice 2 Encuesta grupos focales**

Encuesta “cultura organizacional de la empresa COMMERCIAL OPERATIONS COMPANY SAS” para grupos focales.

1. ¿Cómo se vive la cultura organizacional en la empresa?
2. ¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?
3. ¿Dónde se identifican las brechas de la cultura organizacional?
4. ¿Cómo califican los clientes la comunicación que brinda la empresa?
5. ¿Cómo se vive el reconocimiento y la cultura de la empresa?
6. ¿Si la empresa fuera una persona como la describes?