

**Impacto del Clima Organizacional en la Productividad, Compromiso y Cohesión del  
Equipo en GanaGana: Estrategias para su Mejora**

Deisy Alexandra Soler Pérez

Leidy Johanna Lara Bernal

Luis Octavio Hernández Verú

Yenny Fernanda Gómez Molina

Daniel Felipe Aldana

Asesor

Yedmi Paola Castro Claros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, 2024

## **Dedicatoria**

A nuestros profesores y mentores, que nos guiaron y orientaron durante nuestro proceso de formación. Su experiencia y sabiduría nos permitieron crecer como profesionales y desarrollar habilidades que nos acompañarán durante toda nuestra carrera

## **Agradecimiento**

A todos aquellos que buscan hacer realidad sus sueños y metas. Que este proyecto sea un ejemplo de que, con dedicación, perseverancia y trabajo en equipo, se pueden lograr grandes cosas

## Resumen

La presente investigación se enfoca en el diagnóstico y mejora del clima organizacional de GanaGana, con el objetivo de optimizar las variables de productividad, compromiso laboral y cohesión del equipo. Este proyecto surge como respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo y la eficiencia operativa, detectando áreas de oportunidad dentro de las dinámicas organizacionales actuales, tales como la rotación de personal y la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo y las condiciones laborales. El estudio resalta la importancia de un ambiente de trabajo positivo, donde factores como las oportunidades de desarrollo, las relaciones interpersonales y el liderazgo influyen de manera directa en la satisfacción y motivación de los colaboradores. La metodología empleada combina un análisis cualitativo y cuantitativo, a través de encuestas de satisfacción laboral, entrevistas y análisis de indicadores clave como el tiempo de permanencia de los empleados, la percepción de los líderes y la cohesión del equipo. Los resultados obtenidos permiten identificar áreas críticas que requieren intervención, como la necesidad de mejorar las condiciones físicas de trabajo y la disponibilidad de herramientas para realizar tareas de manera eficiente. También se destacó la necesidad de mejorar el liderazgo dentro de la organización, fomentando un mayor apoyo y cercanía hacia los colaboradores. Asimismo, se subraya la importancia de diseñar un plan de formación en liderazgo que potencie las fortalezas actuales y aborde las áreas de mejora detectadas, enfocándose en la creación de un ambiente laboral más inclusivo y colaborativo.

Se espera que, con la implementación de estrategias de motivación y reconocimiento, se logre incrementar la satisfacción y el compromiso laboral, lo que contribuirá al aumento de la productividad y a la reducción de la rotación de personal. Además, se anticipa una mejora significativa en la cohesión del equipo, lo que fortalecerá la capacidad de la organización para

enfrentar los retos del mercado laboral actual. Este estudio proporciona las bases para el diseño e implementación de estrategias sostenibles que mejoren tanto los procesos internos de la organización como la cultura organizacional, favoreciendo un entorno laboral más motivador y productivo. La evaluación continua de las acciones propuestas garantizará que las intervenciones sean efectivas y que se logren los objetivos establecidos.

***Palabras clave:*** Clima organizacional, Productividad, Compromiso laboral, Cohesión del equipo, Liderazgo

## Summary

This research focuses on diagnosing and improving the organizational climate at GanaGana, with the aim of optimizing the variables of productivity, employee engagement, and team cohesion. This project arises in response to the need to enhance the work environment and operational efficiency, identifying areas of opportunity within the current organizational dynamics, such as employee turnover and employee perceptions of leadership and working conditions. The study highlights the importance of a positive work environment, where factors such as development opportunities, interpersonal relationships, and leadership directly influence employee satisfaction and motivation. The methodology used combines both qualitative and quantitative analysis through employee satisfaction surveys, interviews, and the analysis of key indicators such as employee tenure, leadership perception, and team cohesion. The results obtained allow for the identification of critical areas that require intervention, such as the need to improve physical working conditions and the availability of tools to perform tasks efficiently. The need to improve leadership within the organization was also highlighted, encouraging greater support and closeness towards employees. Additionally, the importance of designing a leadership training program that strengthens existing strengths and addresses identified areas for improvement is emphasized, focusing on creating a more inclusive and collaborative work environment. It is expected that by implementing motivation and recognition strategies, employee satisfaction and engagement will increase, contributing to higher productivity and reduced employee turnover. Furthermore, a significant improvement in team cohesion is anticipated, strengthening the organization's ability to meet the challenges of the current labor market. This study provides the foundation for designing and implementing sustainable strategies that will improve both the internal processes and organizational culture, fostering a more motivating and productive work

environment. Continuous evaluation of the proposed actions will ensure that the interventions are effective and that the established goals are achieved.

**Keywords:** Organizational climate, Productivity, Work commitment, Team cohesion, Leadership

## Tabla de Contenido

Introducción .....	13
Justificación .....	15
Objetivos.....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos.....	17
Antecedentes del Problema.....	18
Antecedentes Nacionales.....	19
Antecedentes Internacionales .....	21
Marco de Referencia.....	24
Marco Teórico.....	24
Clima Organizacional y Teoría de Herzberg.....	24
Teoría X y Teoría y de McGregor.....	24
Cultura Organizacional según Edgar Schein.....	25
Inducción y Entrenamiento del Personal.....	25
Impacto del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral .....	26
Marco Legal .....	26
Metodología.....	32
Población y Muestra.....	32
Técnicas de Recolección de Datos.....	33

Procedimiento.....	34
Resultados .....	35
Presentación de la Empresa.....	35
Ubicación.....	36
Historia .....	37
Visión.....	37
Misión .....	38
Diagnóstico del Clima Organizacional Enfocado en la Productividad, Compromiso Laboral y Cohesión del Equipo, en la Oficina Principal de GanaGana en Ibagué .....	39
Plan de Formación en Liderazgo.....	47
Estrategias de Motivación y Reconocimiento para Colaboradores.....	52
Áreas de Mejora .....	56
Recomendaciones .....	61
Conclusiones.....	62
Bibliografía .....	64

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Compromiso de cada una de las partes</i> .....	30
<b>Tabla 2.</b> <i>Especificación de la Muestra</i> .....	32
<b>Tabla 3.</b> <i>Secciones de la Encuesta</i> .....	33
<b>Tabla 4.</b> <i>Plan de Formación en Liderazgo para la empresa GanaGana</i> .....	47
<b>Tabla 5.</b> <i>Estrategias de Motivación y Reconocimiento</i> .....	52
<b>Tabla 6.</b> <i>Áreas de Mejora</i> .....	56

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Fachada de oficina Principal GanaGana en la ciudad de Ibagué .....	36
<b>Figura 2.</b> Antigüedad y áreas de desempeño de los Colaboradores Encuestados.....	40
<b>Figura 3.</b> Satisfacción general del trabajo Vs áreas de disfrute en él .....	41
<b>Figura 4.</b> Calificación del liderazgo de su equipo de trabajo.....	42
<b>Figura 5.</b> Evaluación de Relaciones Interpersonales .....	43
<b>Figura 6.</b> Condiciones de Trabajo.....	44

## Índice de Anexos

<b>Anexo A. Encuesta</b> .....	68
--------------------------------	----

## Introducción

Esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto del clima organizacional en la productividad, el compromiso laboral y la cohesión del equipo en GanaGana. La indagación busca desarrollar estrategias para mejorar el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional, el proceso de reclutamiento y el reconocimiento del personal. Los resultados de esta exploración proporcionarán recomendaciones prácticas para mejorar el clima organizacional y aumentar la productividad y el compromiso de los empleados en GanaGana.

GanaGana es una empresa multiservicios que ha consolidado su presencia en el mercado mediante una propuesta de valor basada en la conveniencia, confianza y rapidez. Con una oferta diversa de servicios, que incluye pagos de servicios públicos, recargas telefónicas, envíos de dinero, seguros y otros trámites, GanaGana ha desarrollado un modelo que facilita a sus usuarios múltiples gestiones en un solo lugar. Esta estrategia no solo simplifica la vida de las personas, sino que también optimiza su tiempo, promoviendo una experiencia de cliente centrada en la accesibilidad y la eficiencia.

La empresa cuenta con un equipo humano capacitado y una red de aliados estratégicos que impulsan su capacidad de innovación y adaptación a las demandas cambiantes del mercado. Sin embargo, alcanzar un alto rendimiento y mantener su liderazgo requiere no solo una sólida estructura de servicios, sino también un entorno de trabajo positivo que apoye la productividad y el bienestar de sus empleados.

El clima organizacional se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las empresas, ya que impacta directamente en la productividad, el compromiso de los colaboradores y la cohesión dentro de los equipos de trabajo (Bustamante, Gálvez, & Arrunátegui, 2023). Un ambiente laboral favorable fomenta la motivación y satisfacción de los empleados, lo que mejora

su desempeño y refuerza la colaboración entre los miembros del equipo. Por otro lado, un clima organizacional deficiente puede provocar desmotivación, conflictos interpersonales y una disminución en la eficiencia operativa, lo cual afecta negativamente tanto a los resultados organizacionales como a la calidad de vida laboral de los empleados.

Diversos estudios señalan que un entorno de trabajo saludable, caracterizado por relaciones interpersonales positivas, comunicación abierta y reconocimiento del esfuerzo, es fundamental para el bienestar laboral. Este tipo de entorno genera un sentido de pertenencia y compromiso en los empleados, que a su vez potencia su productividad y refuerza la cohesión del equipo (Quintana, Zazueta, & Otros, 2023). En GanaGana, analizar estas condiciones de trabajo permite identificar áreas de mejora que no solo impacten en los resultados de la empresa, sino también fortalezcan a su equipo humano como un recurso estratégico clave.

## **Justificación**

La presente investigación sobre el impacto del clima organizacional en la productividad, el compromiso y la cohesión del equipo en GanaGana resulta estratégica para la organización y su posicionamiento en el sector. Optimizar el clima organizacional no solo contribuye al mejoramiento del desempeño individual y colectivo, sino que también garantiza la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el dinámico mercado de los juegos de azar en el Tolima. Este enfoque cobra aún más relevancia dado el crecimiento significativo que ha experimentado la empresa en la región, junto con su necesidad de fortalecer su eficiencia operativa y calidad en el servicio.

El clima organizacional influye directamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados, tal como lo avalan diversos estudios recientes. En el caso de GanaGana, mejorar este aspecto puede traducirse en beneficios concretos. Entre ellos, un aumento en la productividad al promover un entorno favorable para el rendimiento óptimo de los trabajadores, un mayor compromiso y cohesión del equipo gracias al fortalecimiento de las relaciones internas y la alineación con los objetivos estratégicos, así como una mejora significativa en la calidad del servicio, elemento clave para consolidar su liderazgo en el sector. En este contexto, la investigación es fundamental para diagnosticar los factores que afectan el clima organizacional, diseñar estrategias para abordarlos y optimizar los recursos humanos y tecnológicos necesarios, satisfaciendo tanto necesidades personales como organizacionales.

Además de generar un impacto positivo interno, esta investigación tiene el potencial de convertirse en un modelo replicable dentro de otras áreas de la organización e incluso en el sector. Al establecer un marco de referencia que relacione un clima organizacional saludable con la productividad y el compromiso, se podrían sentar bases para guiar a otras empresas que enfrentan

desafíos similares. Esto posicionaría a GanaGana como pionera en la implementación de prácticas innovadoras de mejora continua, alineadas con el bienestar de sus empleados y la satisfacción del cliente.

El alcance de los beneficios es significativo tanto para los empleados como para la organización. Para los trabajadores, se espera un incremento en la satisfacción laboral, la motivación y el acceso a herramientas que impulsen su desarrollo personal y profesional. Por otro lado, la empresa podrá experimentar un aumento en la productividad global, una mejora en la cohesión y colaboración entre equipos, y una reducción de costos asociados a problemas como el ausentismo y la rotación. Asimismo, la calidad del servicio se verá fortalecida, lo que permitirá a GanaGana consolidar su posición competitiva y su reputación en el sector. En pro de la importancia que ha tomado en los últimos años el Clima Organizacional en la gran parte de las empresas, y teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos se toma el clima organizacional, como una herramienta fundamental el cual se debe evaluar periódicamente para establecer el grado de insatisfacción que ostentan con el fin de dar a conocer cómo está el ambiente de trabajo actualmente y de esa manera poder determinar aquellos aspectos negativos que impiden que el Clima Organizacional sea 100% efectivo.

En síntesis, esta investigación no solo permitirá a GanaGana identificar y solucionar las barreras actuales en su clima organizacional, sino que también abrirá nuevas oportunidades para potenciar el desempeño de sus actividades. Este proyecto contribuirá a mejorar tanto el entorno laboral como los resultados de la empresa, generando un impacto positivo que puede extenderse más allá de la organización y servir como modelo para otras entidades del sector.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto del clima organizacional en la productividad, el compromiso laboral y la cohesión del equipo en GanaGana, con el fin de proponer un plan de formación en liderazgo que responda a las necesidades identificadas, fortalezca las relaciones laborales, fomente la motivación y optimice el ambiente de trabajo.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el estado actual del clima organizacional en GanaGana evaluando las variables de productividad, compromiso laboral y cohesión del equipo

Diseñar un plan de formación en liderazgo basado en las fortalezas y oportunidades detectadas en el diagnóstico

Proponer estrategias de motivación y reconocimiento que respondan a los aspectos más valorados por los colaboradores, como las oportunidades de desarrollo y las relaciones interpersonales.

Identificar áreas de mejora en las condiciones físicas de trabajo y en la disponibilidad de herramientas para incrementar la productividad y el compromiso laboral.

## Antecedentes del Problema

El clima organizacional es un factor crucial que influye directamente en la productividad y el compromiso de los empleados en cualquier organización. Manzano, Lozano y Calderón (2021) destacan que un ambiente laboral positivo fomenta la innovación y la creatividad, lo cual se traduce en una mayor productividad. Esta relación subraya la importancia de gestionar adecuadamente el clima laboral para estimular el desempeño y el compromiso del personal.

Por otro lado, la rotación de personal es una problemática frecuente en las organizaciones, y el clima organizacional juega un papel determinante en este fenómeno. Según Terrones y Haro (2024), el clima laboral afecta tanto la satisfacción como el compromiso de los empleados, influyendo significativamente en su decisión de permanecer en la empresa o buscar otras oportunidades (p. 451). En este sentido, un entorno laboral desfavorable no solo incrementa la rotación, sino que también impacta negativamente en la estabilidad y la productividad organizacional.

En el ámbito educativo, el clima organizacional es igualmente relevante, de hecho, Rivera, Cegarra & Otros (2016) identifican que este factor puede ser una estrategia efectiva para mejorar la productividad y el compromiso del personal en instituciones de educación superior (p. 321). Este hallazgo resalta que, aunque el contexto varíe, la percepción y gestión del clima organizacional son esenciales para optimizar el desempeño de los equipos de trabajo.

Asimismo, la satisfacción laboral, estrechamente vinculada al clima organizacional, desempeña un papel importante en la motivación y el rendimiento de los empleados, y es que Pilligua y Arteaga (2019) afirman que un ambiente laboral positivo puede incrementar la satisfacción laboral, lo que, a su vez, potencia el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Además, la percepción del clima organizacional puede variar dependiendo de las modalidades de contratación de los empleados. Por su parte Niño (2019) señala que las necesidades y expectativas de los empleados contratados bajo diferentes esquemas deben considerarse al diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional. Esto permite abordar de manera más integral las dinámicas laborales, generando un entorno inclusivo y eficiente que beneficie a todos los colaboradores.

El liderazgo también juega un papel fundamental en la configuración del clima organizacional. Parra, Rocha y Durán (2021) subrayan que, en sectores como el hotelero, el liderazgo efectivo es esencial para generar un ambiente positivo que favorezca la atracción y retención del talento humano. Igualmente, Paredes, Ibarra y Moreno (2020) enfatizan que las habilidades directivas son cruciales para fomentar la innovación y creatividad, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

Por último, el clima organizacional puede variar significativamente según el sector y la región en la que opere la organización. Daza, Beltrán y Silva (2021) argumentan que, en el sector palmero de la región Caribe colombiana, aspectos como la cultura y la historia local influyen en la percepción del clima laboral. Esto sugiere que los esfuerzos por mejorar el ambiente organizacional deben estar contextualizados y considerar los factores específicos de cada sector y región.

### **Antecedentes Nacionales**

En el contexto colombiano, el clima organizacional ha sido objeto de diversas investigaciones que destacan su relevancia en la gestión y el rendimiento de las organizaciones. Desde la influencia del liderazgo en sectores como el hotelero, hasta las percepciones del clima organizacional según modalidades de contratación o en tiempos de crisis como la pandemia de

COVID-19, estas investigaciones ofrecen una perspectiva integral sobre cómo este factor impacta la productividad, la motivación y el compromiso de los empleados. Estos estudios no solo resaltan la importancia del clima organizacional como herramienta estratégica, sino también como un reflejo de las dinámicas laborales y socioculturales propias del país, abordando sectores variados que van desde la educación superior hasta la agroindustria.

El diagnóstico del clima organizacional en tiempos de crisis, como la pandemia de COVID-19, ha evidenciado su papel crítico en la motivación y el desempeño del personal administrativo. Lozano y Tello (2024), en su estudio sobre la Universidad del Valle - Sede Palmira, identificaron las percepciones del clima organizacional en un contexto de incertidumbre y adaptación. A través de una metodología cualitativa y descriptiva, los investigadores analizaron cómo las condiciones laborales durante este periodo influyeron en la cohesión del equipo y en la satisfacción del personal. Este estudio subraya la importancia de un liderazgo adaptable y estrategias claras para afrontar desafíos en tiempos de crisis.

Por otro lado, Niño (2019) exploró cómo las modalidades de contratación afectan las percepciones del clima organizacional en una empresa tecnológica en Cali, Valle del Cauca. Utilizando métodos mixtos, la investigación reveló que aspectos como la estabilidad laboral y las condiciones contractuales influyen significativamente en el ambiente laboral y en la percepción de equidad entre los empleados. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de personalizar las estrategias de gestión para atender las diversas expectativas de los trabajadores según su modalidad de contratación.

El liderazgo ha sido identificado como un factor determinante en la configuración del clima organizacional, especialmente en sectores como el hotelero. En Cartagena de Indias, Parra, Rocha y Durán (2021) analizaron la relación entre los estilos de liderazgo y el ambiente laboral en el

sector hotelero, encontrando que un estilo de liderazgo autoritario tiende a generar tensiones en el entorno organizacional, afectando tanto la ejecución de procesos como la cohesión entre los empleados. El coeficiente de correlación identificado en el estudio evidencia la necesidad de implementar estilos de liderazgo más inclusivos y colaborativos para optimizar el clima organizacional.

Por su parte, Paredes, Ibarra y Moreno (2021) destacaron la relevancia de las habilidades directivas en el fortalecimiento del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas (PyMES). Su investigación descriptiva y cuantitativa en PyMES de Villa Juárez, Sonora, resalta cómo el desarrollo de competencias gerenciales puede fomentar entornos laborales positivos, promoviendo tanto la innovación como el compromiso del personal.

En la región Caribe colombiana, el análisis del clima organizacional en el sector palmero ofrece una visión integral de los factores que impactan directamente la percepción de los empleados. Daza, Beltrán y Silva (2021) identificaron que aspectos como el salario, las relaciones interpersonales y las posibilidades de desarrollo son fundamentales para mantener un ambiente favorable en estas empresas. A través del instrumento IMCOE, adaptado para este estudio, se concluyó que el fortalecimiento del clima organizacional requiere la integración de componentes tangibles, como infraestructura, e intangibles, como la comunicación y la resolución de conflictos.

### **Antecedentes Internacionales**

En el contexto internacional, diversas investigaciones han explorado la relación entre el clima organizacional, la innovación y la productividad, así como la importancia de la toma de decisiones fundamentadas en datos para el éxito empresarial. Estas líneas de estudio destacan cómo factores internos y externos influyen en el rendimiento organizacional, la satisfacción laboral y la capacidad de adaptación de las instituciones frente a entornos dinámicos. A continuación, se

presentan estudios relevantes que ilustran estas temáticas desde diferentes enfoques metodológicos y sectores económicos.

Manzano, Lozano & Otros (2021) analizaron cómo la innovación se posiciona como un pilar esencial para la productividad organizacional. Su estudio documental concluyó que la implementación de ideas innovadoras en procesos, productos y estrategias fomenta un entorno positivo dentro de las empresas, impactando directamente en la satisfacción de los clientes y el rendimiento financiero. Asimismo, destacaron que la innovación no solo depende de los recursos disponibles, sino también de la capacidad de la organización para generar un clima organizacional que promueva la creatividad y la mejora continua.

Por su parte, Terrones y Haro (2024) realizaron una revisión sistemática de literatura que examina la influencia del clima organizacional en la rotación laboral. Los resultados evidencian que un ambiente laboral saludable, alineado con la filosofía empresarial, reduce significativamente la rotación del personal, favoreciendo la estabilidad y competitividad de las organizaciones. En este sentido, el diagnóstico de necesidades organizacionales se presenta como una herramienta clave para la toma de decisiones acertadas en la gestión del talento humano.

En un estudio similar, Quintana, Zazueta & Otros (2023) abordaron el impacto del clima organizacional en la productividad del Instituto Tecnológico de Huatabampo. Mediante un enfoque mixto y encuestas aplicadas a toda la población laboral, identificaron variables críticas como la autonomía, la confianza y el reconocimiento. Los autores concluyeron que la implementación de un plan de acción orientado a mejorar estas dimensiones es fundamental para elevar los niveles de productividad y satisfacción laboral en la institución.

Bustamante, Gálvez & Arrunátegui (2023) exploraron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de enfermería en el sistema sanitario público

de Perú. A través de un diseño cuantitativo, evidenciaron que un clima laboral positivo está correlacionado con una mayor satisfacción laboral, lo cual repercute directamente en la calidad asistencial y la productividad del sector salud. Los hallazgos subrayan la importancia de medir y gestionar de manera periódica el clima organizacional para garantizar la sostenibilidad del sistema.

Finalmente, Duque, Hernández & Otros (2016) propuso una metodología para optimizar los procesos de inteligencia de negocios mediante el uso de técnicas avanzadas como árboles de decisión y aprendizaje automático. Su modelo, denominado M3S, integra datos heterogéneos para mejorar los procesos de extracción, transformación y carga, facilitando una toma de decisiones más robusta y eficiente. Este enfoque es particularmente relevante en un entorno empresarial donde la gestión de datos y la capacidad de análisis son determinantes para mantener la competitividad.

## Marco de Referencia

### Marco Teórico

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los empleados acerca del entorno laboral, las cuales influyen en su motivación, compromiso, productividad y cohesión dentro del equipo. Este concepto es fundamental para comprender los factores que afectan el desempeño laboral en organizaciones como GanaGana y diseñar estrategias que fomenten un ambiente positivo. A continuación, se presentan los enfoques teóricos que sustentan el análisis del clima organizacional en este estudio.

#### *Clima Organizacional y Teoría de Herzberg*

Herzberg (1959) desarrolló la teoría de los factores higiénicos y motivadores, identificando dos elementos esenciales que influyen en la satisfacción laboral. Los factores higiénicos, como el salario, las condiciones laborales y la seguridad, evitan la insatisfacción, pero no necesariamente generan motivación (Madero, 2020). En contraste, los factores motivadores, como el reconocimiento y el desarrollo personal, impactan directamente en el compromiso y la productividad de los empleados.

En el caso de GanaGana, evaluar cómo estos factores se integran en sus políticas y prácticas de gestión permite identificar áreas clave para mejorar el clima organizacional. Por ejemplo, si la empresa no proporciona oportunidades de desarrollo profesional, podría experimentar desmotivación entre los empleados, lo cual afectaría su cohesión y productividad.

#### *Teoría X y Teoría y de McGregor*

McGregor (1960) propuso dos modelos de liderazgo: la Teoría X y la Teoría Y, que describen diferentes supuestos sobre la naturaleza humana en el trabajo (Madero & Rodríguez, 2018). Como lo menciona Madero & Rodríguez (2018) en la Teoría X, los empleados son

inherentemente perezosos, evitan responsabilidades y necesitan ser supervisados de cerca, mientras que en la Teoría Y sostiene que los empleados son intrínsecamente motivados, buscan retos y pueden autorregularse si se les da el entorno adecuado (p. 97).

En GanaGana, el estilo de liderazgo predominante afecta directamente la percepción del clima organizacional. Un enfoque centrado en la Teoría X podría generar un ambiente de desconfianza y control, mientras que un liderazgo alineado con la Teoría Y favorecería un entorno colaborativo y participativo, potenciando la cohesión del equipo.

### ***Cultura Organizacional según Edgar Schein***

Schein (2004) define la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores y normas compartidas que moldean la forma en que se desarrollan las actividades dentro de una organización (Pedraza et al, 2015). Estas creencias no solo reflejan cómo la empresa percibe su entorno, sino que también afectan la adaptación de los nuevos empleados y la dinámica del equipo.

En GanaGana, analizar la cultura organizacional permite comprender cómo las prácticas actuales impactan en el compromiso de los empleados. Si existen valores bien definidos y una cultura que promueva el trabajo en equipo, el clima organizacional será más favorable para alcanzar altos niveles de productividad.

### ***Inducción y Entrenamiento del Personal***

La inducción y el entrenamiento son procesos fundamentales para integrar a los nuevos empleados en la organización y garantizar su adaptación al entorno laboral. Según Chirinos (2009), la inducción efectiva facilita la identificación de los empleados con los valores de la empresa, mientras que Westeher (2011) señala que ayuda a acelerar la integración al equipo y mejora el desempeño individual.

En GanaGana, implementar un programa de inducción estructurado podría mejorar la percepción del clima organizacional, ya que reduce la incertidumbre de los nuevos empleados, fomenta el sentido de pertenencia y promueve una mayor cohesión dentro del equipo.

### ***Impacto del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral***

Investigaciones recientes han destacado la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral (García & Martínez, 2022). Un clima positivo, caracterizado por la confianza, el reconocimiento y la equidad, fomenta la satisfacción y el compromiso, lo cual se traduce en mayor productividad. En el caso de GanaGana, evaluar y mejorar el clima organizacional puede ser una estrategia clave para optimizar los resultados organizacionales.

### **Marco Legal**

El marco legal relacionado con el clima organizacional y su impacto en la productividad, compromiso y cohesión del equipo en GanaGana se fundamenta en diversas normativas nacionales que regulan aspectos fundamentales del entorno laboral en Colombia. A continuación, se presentan las leyes relevantes junto con un análisis de su impacto en los trabajadores y la empresa.

**Ley 1221 de 2008 - Teletrabajo y Condiciones Laborales Saludables:** Esta ley regula el teletrabajo y establece que las empresas deben garantizar un entorno laboral seguro y saludable para todos los empleados, ya sea en modalidad presencial o remota. Esto incluye el acceso a herramientas adecuadas para desarrollar sus funciones y la promoción de un equilibrio entre la vida personal y laboral.

La implementación de políticas de teletrabajo en GANA GANA puede influir positivamente en la percepción del clima organizacional, al brindar mayor flexibilidad a los empleados, lo cual incrementa su satisfacción y compromiso.

**Código Sustantivo del Trabajo (CST) - Artículo 57:** Establece la obligación de los empleadores de proporcionar a los empleados un ambiente laboral que fomente el desarrollo de sus habilidades y potencialidades.

El cumplimiento del Artículo 57 implica que GanaGana debe realizar evaluaciones regulares del clima organizacional para identificar barreras que puedan limitar el desempeño de los empleados. Esto refuerza la necesidad de programas de formación y bienestar laboral.

**Ley 1010 de 2006 - Prevención y Sanción del Acoso Laboral:** Esta normativa busca prevenir y sancionar conductas de acoso laboral que puedan deteriorar el ambiente de trabajo, afectando la productividad y la salud mental de los empleados.

La aplicación estricta de esta ley contribuye a la cohesión del equipo, al garantizar un entorno laboral respetuoso. GanaGana podría implementar talleres de sensibilización para prevenir el acoso laboral y promover la convivencia armónica.

**Ley 789 de 2002 - Incentivos al Empleo Formal:** Promueve el empleo formal mediante regulaciones específicas sobre horarios laborales y beneficios para empleados, como los recargos nocturnos y los descansos dominicales.

La contratación formal en GanaGana no solo asegura el cumplimiento de la ley, sino que también mejora la percepción de estabilidad entre los empleados, contribuyendo a un clima organizacional más positivo.

**Ley 1562 de 2012 - Seguridad y Salud en el Trabajo:** Introduce un enfoque integral en la gestión de riesgos laborales y la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Esta ley obliga a la empresa a mantener un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), lo que no solo cumple con la normativa, sino que también refuerza la confianza de los empleados en la organización.

**Ley 100 de 1993 - Sistema General de Seguridad Social:** Garantiza a los trabajadores derechos fundamentales en materia de salud, pensiones y riesgos laborales.

Al garantizar el acceso a estos derechos, GanaGana fomenta un sentimiento de seguridad entre los empleados, lo cual se refleja en su compromiso y productividad.

**Código Sustantivo del Trabajo:** Establecido por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, reúne normativas relacionadas con las relaciones laborales y leyes aplicables en la gestión de talento humano. Dada la complejidad de la gestión de talento humano, es imprescindible tener en cuenta estos documentos para operar dentro de los límites legales.

El cumplimiento de estas normativas no solo es una obligación legal, sino que también representa una oportunidad estratégica para GanaGana. Al implementar prácticas que promuevan un entorno laboral saludable, seguro y respetuoso, la empresa puede mejorar significativamente la percepción del clima organizacional. Esto a su vez tiene un impacto directo en la productividad, cohesión del equipo y retención del talento humano.

Con relación específica para la empresa, se cuenta con la siguiente normativa:

**Constituida en 1982, con la promulgación de la Ley 1,** lo que permite legalizar la actividad del chance y establecer nuevas fuentes de financiación para los servicios de salud. Lo que permitió surgir a varias empresas, como Apuestas Varón, Combeima, Ochoa, Cacique, Tolima, La Herradura, Poveda, Rueda y La Llave.

Inicialmente independientes, estas empresas operaron con contratos de concesión hasta 1984. Fue en ese año que SEAPTO S.A naciendo oficialmente en 1990 con la fusión de estas empresas en una sola entidad.

**Acuerdo 574 de 2021** del Consejo Nacional de Juegos de Suerte y Azar, garantizando así operaciones seguras y confiables. dentro del sector.

**Certificación ISO 37301** garantiza que nuestras prácticas de cumplimiento están alineadas con los más altos estándares internacionales

**ISO 37001** asegura que contamos con un sistema robusto de gestión antisoborno. Este sistema está diseñado para prevenir, detectar y enfrentar cualquier intento de soborno dentro o fuera de la organización

**Juegos de suerte y azar JSA:** Se consideran juegos de suerte y azar, en forma general, los que cumplan las condiciones establecidas por la Ley 643 de 2001 en el artículo 5°; y de forma específica los juegos de suerte y azar a que se refiere el presente Acuerdo están definidos en los artículos 11, 21 y 37 de la Ley 643 de 2001.

**Código de Ética y Conducta Empresarial (CCEE), Políticas y Procedimientos:** Con el propósito de alcanzar el bienestar de nuestros trabajadores, SEAPTO S.A se compromete para salvaguardar nuestros derechos, a que recibamos un tratamiento digno, respetuoso, justo e igual sin discriminación ni acoso laboral. Así mismo a contar con normas de seguridad y salud en el trabajo, es una invitación a promover y cumplir con nuestras obligaciones, responsabilidades y deberes en nuestro lugar de trabajo, para mantener una buena conducta, actitud positiva, realizar nuestras actividades correctamente y con responsabilidad, para lograr un ambiente laboral armónico que contribuya a nuestro desarrollo personal y profesional

En la siguiente tabla se exponen las premisas y compromisos de cada una de las partes (empresa y colaboradores) y su respectiva relación entre ellos:

**Tabla 1.**

*Compromiso de cada una de las partes*

De la Empresa con sus Colaboradores	De los Colaboradores con la Empresa	Entre los Colaboradores
Velar por la protección de la intimidad, honra, y en general de la convivencia de las personas en el trabajo.	Ser prudente en el lenguaje y en la manera de comportarse durante el ejercicio de las funciones	Propender por el cumplimiento de normas como medio para una convivencia productiva
Promover un ambiente laboral positivo y armónico para todos	Mantener una adecuada presentación personal durante la jornada laboral, sencillez y pulcritud	Brindar un trato gentil, respetuoso y amable con los compañeros de trabajo
Tratar sin discriminación (de raza, religión, preferencia sexual o nacionalidad) a los trabajadores de la empresa	Ser puntuales al asistir a los compromisos relacionados con el cargo y en los horarios establecidos	No divulgar información privada y personal de los compañeros de trabajo
Respetar y promover las buenas relaciones entre todos, no fomentar envidias, rencillas ni críticas destructivas.	Respetar el reglamento interno de trabajo	Respetar la intimidad y la privacidad, y no utilizar las claves de ingreso de otros compañeros al sistema de la empresa
	Realizar las actividades con responsabilidad y bajo los	

---

Brindar capacitaciones para el desarrollo personal y profesional	valores corporativos de la empresa.	Evitar lanzar juicios y generar comentarios que pueden
	Respetar, reservar y guardar la	afectar el equipo de trabajo
Brindar al empleado suministros y herramientas necesarias para realizar la	información confidencial a los que tenga acceso.	Respetar y valorar el tiempo de los demás, evitando
labor a desempeñar	NO divulgar información privada de la empresa a entes	interrumpir innecesariamente las labores de todos
Realizar actividades de	externos o a empleados cuyo	
Bienestar laboral	cargo no requiera del conocimiento de la misma	
	Responder oportunamente y debidamente las llamadas telefónicas o mensajes electrónicos	
	Utilizar correctamente los usuarios y contraseñas y mantener confidencialidad de las mismas	

---

Nota. La tabla anterior menciona los compromisos y premisas por las cuales se rige la relación entre los colaboradores y la empresa y viceversas y entre los mismos colaboradores. *Fuente.* Los Autores

## Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva y exploratoria, ya que busca describir el clima organizacional en GanaGana y explorar las relaciones entre las variables de productividad, compromiso laboral y cohesión del quipo. Se emplea un enfoque cuantitativo para la recopilación y análisis de datos, mediante una encuesta a los colaboradores. La investigación se desarrolla bajo un diseño no experimental, dado que no se manipulan las variables independientes, sino que se observa la situación tal como se presenta en el contexto natural de la empresa.

### Población y Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por todos los empleados directos de la oficina principal de GanaGana ubicada en la ciudad de Ibagué, que corresponden a 52 colaborados, distribuidos así: 14 pertenecientes al área administrativa, 22 colaboradores del servicio al cliente y 16 pertenecientes al área de ventas. Para obtener una muestra representativa se toma el 50% de los colaboradores, empleándose un muestreo aleatorio estratificado, lo cual permite garantizar que todas las áreas de la organización estén adecuadamente representadas en la muestra (Ver tabla 2). Este tipo de muestreo asegura que se considere la heterogeneidad de la población y se pueda obtener una visión completa del clima organizacional.

### Tabla 2.

#### *Especificación de la Muestra*

AREA	POBLACION	MUESTRA
Administración	14	7
Atención al Cliente	22	11

Ventas	16	8
TOTAL	52	26

Nota. En la tabla se refleja el número de colaboradores totales en la oficina principal de GanaGana en la ciudad de Ibagué, junto con el número de colaboradores clasificados en la muestra, a quienes se les aplicara la encuesta. *Fuente.* Los Autores

### Técnicas de Recolección de Datos

**Encuesta:** Se emplea una encuesta estructurada con 12 preguntas cerradas (Ver Anexo A), distribuidas por 6 secciones, correspondientes a datos generales y las variables a analizar (ver tabla 3).

### Tabla 3.

#### *Secciones de la Encuesta*

Sección	Descripción	Numero de preguntas
1	Datos Generales	2
2	Satisfacción Laboral	2
3	Motivación	2
4	Percepción de Liderazgo	2
5	Relaciones Interpersonales	2
6	Condiciones de Trabajo	2

Nota. En la tabla se relaciona el número de secciones en las que se divide la encuesta, con su correspondiente número de preguntas. *Fuente.* Los Autores

Al aplicar la encuesta (Ver Anexo A), se recopila una gran cantidad de datos de manera eficiente y objetiva, lo cual es adecuado para el enfoque cuantitativo de esta investigación.

Además, las escalas estandarizadas facilitan la comparación y el análisis de los resultados entre diferentes grupos dentro de la empresa.

### **Procedimiento**

**Revisión de la Literatura:** Se realizará una revisión de la literatura existente sobre clima organizacional y específicamente la relacionada con las variables a analizar: productividad, compromiso laboral y cohesión del quipo, así como lo relacionado con la gestión del talento humano. Esta revisión permitirá contextualizar los hallazgos de la investigación.

**Selección de la Muestra:** Se aplica un muestreo aleatorio estratificado para seleccionar una muestra representativa de la población. La estratificación corresponde al área de la empresa.

**Aplicación de Instrumentos de Medición:** La encuesta fue enviada a los correos electrónicos de los empleados seleccionados de manera aleatoria, de manera anónima, con el fin que los colaborades se sientan en completa libertad para contestar con la mayor veracidad posible. Al ser enviada a los correos, la encuesta se difundió mediante los formatos Google, permitiendo compartir solo el link de acceso.

**Análisis de Datos:** Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas se analizan mediante Excel, aplicando cuadros y tablas dinámicas, relacionando preguntas por secciones. De esta manera se desarrolla un análisis estadístico descriptivo y correlacional. Se aplica técnicas como el análisis de frecuencias para identificar relaciones entre las diferentes variables analizadas del clima organizacional.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos son interpretados en el contexto de la literatura revisada, con el objetivo de identificar áreas de mejora en el clima organizacional de GanaGana. Se extraen conclusiones que puedan ser útiles para la toma de decisiones dentro de la empresa.

## **Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, iniciando con una breve introducción de la empresa GanaGana, incluyendo su misión, visión e historia como pilares fundamentales de su identidad y compromiso regional. Posteriormente, se expone el diagnóstico realizado, que permitió identificar las principales necesidades y oportunidades dentro de la organización. A partir de estos hallazgos, se detalla el diseño e implementación de un plan de formación en liderazgo, complementado con estrategias de motivación y reconocimiento para fortalecer el compromiso laboral. Finalmente, se abordan las áreas de mejora identificadas en las condiciones físicas de trabajo, destacando su impacto en el bienestar y la productividad del equipo.

### **Presentación de la Empresa**

Con más de 30 años de experiencia, GanaGana se ha consolidado como una empresa líder en el desarrollo regional, siendo mucho más que una plataforma de juegos de suerte y azar. Nos hemos transformado en una red multiservicios que facilita la vida de los habitantes del Tolima, ofreciendo una amplia gama de transacciones que conectan y simplifican el día a día de nuestra comunidad.

Somos la única red con cobertura en los 47 municipios del Tolima, llevando conveniencia y accesibilidad a cada rincón de nuestra región. Además, a través de un modelo sólido de Responsabilidad Social Empresarial, contribuimos al bienestar local generando empleo inclusivo y brindando oportunidades a adultos mayores, mujeres, madres cabeza de hogar y jóvenes en su primer empleo. GanaGana es más que una empresa: es un motor de progreso que impulsa un futuro sostenible y comprometido con la gente de nuestra tierra.

## *Ubicación*

La empresa tiene presencia en los municipios del departamento del Tolima, sin embargo, para el desarrollo de esta investigación, se ha enfocado solo en la oficina principal ubicada en la ciudad de Ibagué en la carrera calle diez entre carrera cuarta y tercera.

### **Figura 1.**

*Fachada de oficina Principal GanaGana en la ciudad de Ibagué*



*Fuente.* Página principal de la empresa GanaGana

## ***Historia***

La historia de GanaGana es un testimonio de transformación, desde la informalidad hasta convertirse en un pilar de credibilidad y servicio en el Tolima. Todo comenzó en 1982, con la legalización del chance bajo la Ley 1, lo que permitió a varias empresas operar de forma regulada. En 1984, estas empresas se unieron para formar SEAPTO LTDA, consolidándose en 1990 como SEAPTO S.A., una entidad única con visión compartida. En 2006, la empresa modernizó su estructura, implementó tecnología avanzada y profesionalizó a su equipo, integrando a los vendedores independientes. Hoy, GanaGana es sinónimo de confianza, compromiso social y excelencia, liderando el tejido económico y social del Tolima con 38 años de evolución y servicio.

## ***Visión***

Seremos la empresa líder, la más querida y reconocida, fidelizando a todos nuestros grupos de interés por:

**Colaboradores:** Ser una organización llena de oportunidades, en donde todos podemos tener un lugar.

**Portafolio:** Estar a la vanguardia tecnológica para brindar el más completo portafolio de productos y servicios, con calidad, oportunidad e innovación al alcance de todos.

**Clientes:** Ser preferidos y queridos por nuestros clientes por ser la mejor opción y experiencia de servicio.

**Empresa:** Aumentar la generación de valor garantizando la sostenibilidad en el tiempo, siendo social y familiarmente responsables.

**Comunidad:** Caracterizarnos por ser partícipes en el desarrollo del patrimonio de los tolimenses.

**Aliados y proveedores:** Ser constructores de relaciones duraderas y confiables brindando la mejor alternativa para la consecución de excelentes resultados para las partes.

***Misión***

Somos SEAPTO S.A. marca GANAGANA, la red transaccional en la que conectamos sus anhelos con la realidad, generando emociones positivas, sirviendo con eficiencia y amabilidad donde usted nos necesita, facilitando su vida y premiando su confianza.

## **Diagnóstico del Clima Organizacional Enfocado en la Productividad, Compromiso Laboral y Cohesión del Equipo, en la Oficina Principal de GanaGana en Ibagué**

El diagnóstico presentado a continuación recoge los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada, la cual tuvo como objetivo evaluar aspectos clave relacionados con la productividad, el compromiso laboral y la cohesión del equipo dentro de GanaGana. Este análisis permitió identificar las percepciones y necesidades de los colaboradores, brindando una visión integral sobre las fortalezas y áreas de mejora en el clima organizacional, y sirviendo como base para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del ambiente laboral y el desarrollo organizacional.

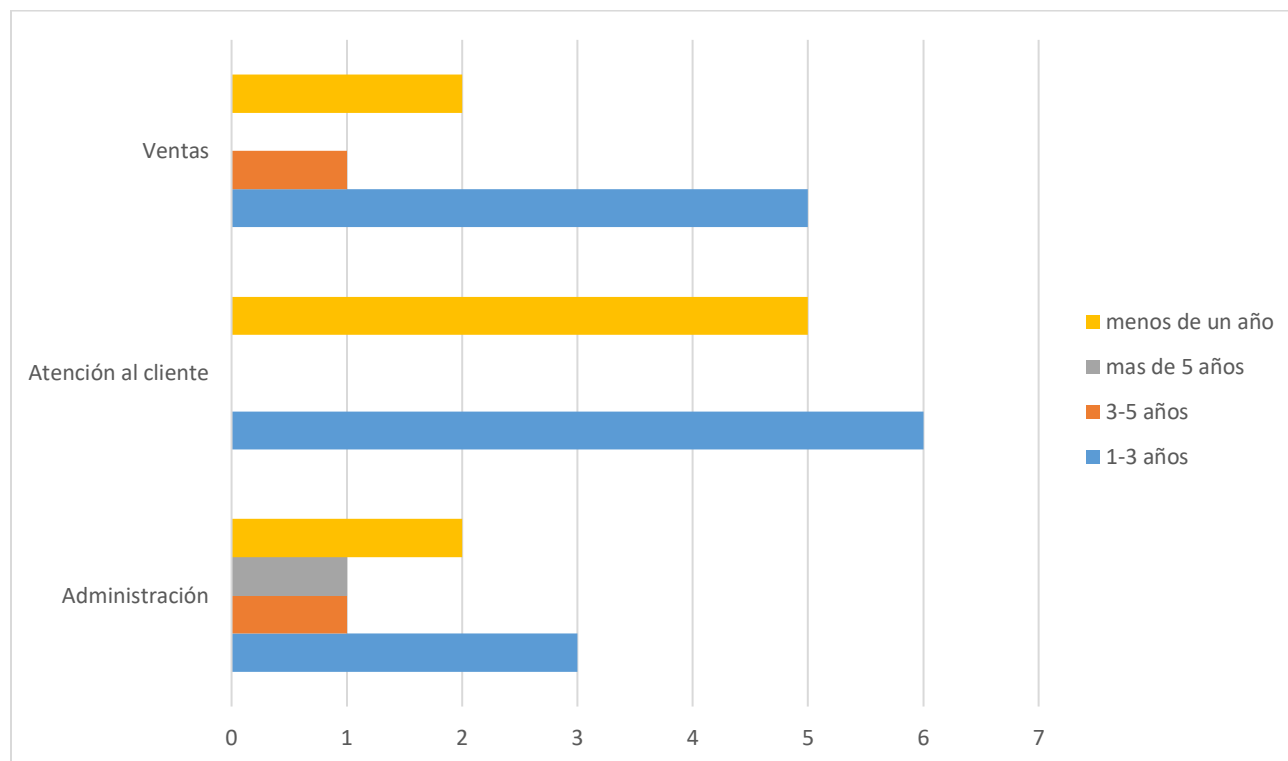
La encuesta (Ver Anexo A), consta de 12 preguntas de las cuales se organizaron en 6 secciones como: datos generales, satisfacción laboral, motivación, percepción de liderazgo, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. De igual manera se aplicó a 26 colaboradores de la oficina principal de GanaGana en la ciudad de Ibagué y se seleccionaron de manera aleatoria entre personal administrativo, área de ventas y servicio al cliente, encuestando a la mitad del personal en cada una de estas áreas.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos, procesados en Excel bajo el uso de tablas y graficas dinámicas, que permiten analizar al tiempo las dos preguntas de cada sección.

La sección 1, se refiere a los datos generales de los colaboradores encuestados. En la ilustración 2, se evidencia que 14 de los 26 encuestados tienen en la empresa entre 1 a 3 años, mientras que solo 2 tienen entre 3 a 5 años en la empresa. Asimismo, en esta ilustración se evidencia que solo un colaborador (pertenece al área de administración) tiene más de 5 años. En el área de atención al cliente los colaboradores no tienen más de tres años.

**Figura 2.**

*Antigüedad y áreas de desempeño de los Colaboradores Encuestados*

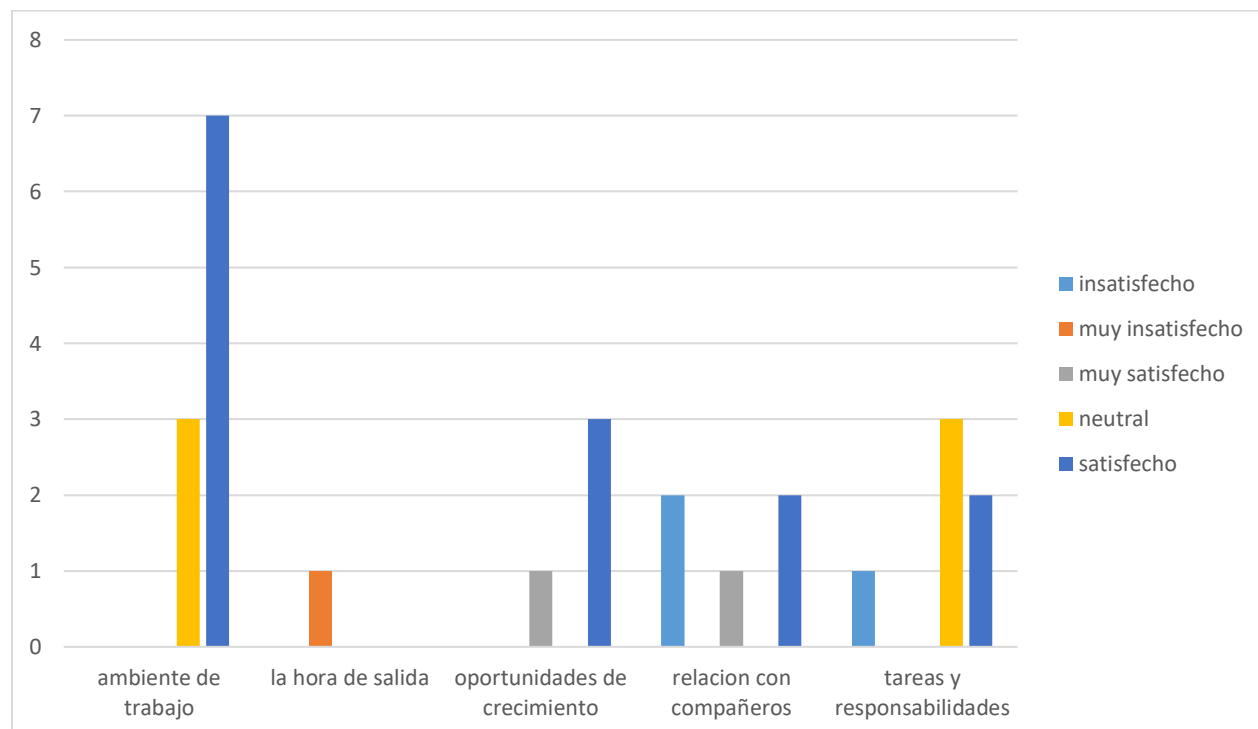


*Fuente.* Los Autores

En la sección 2, enfocada en la satisfacción laboral, se evidencia que cerca del 50% de los colaboradores encuestados (10), indican que lo que más disfrutan en su trabajo es el ambiente de trabajo, y solo una manifiesta que es la hora de salida. Asimismo, 14 de los encuestados indicaron estar satisfechos de manera general con su trabajo. Sin embargo, 10 de ellos no se encuentran satisfechos, pues 6 tienen una postura neutral frente a la satisfacción de su trabajo, 3 están insatisfechos y uno dice estar muy insatisfecho.

**Figura 3.**

*Satisfacción general del trabajo Vs áreas de disfrute en él*



*Fuente.* Los Autores

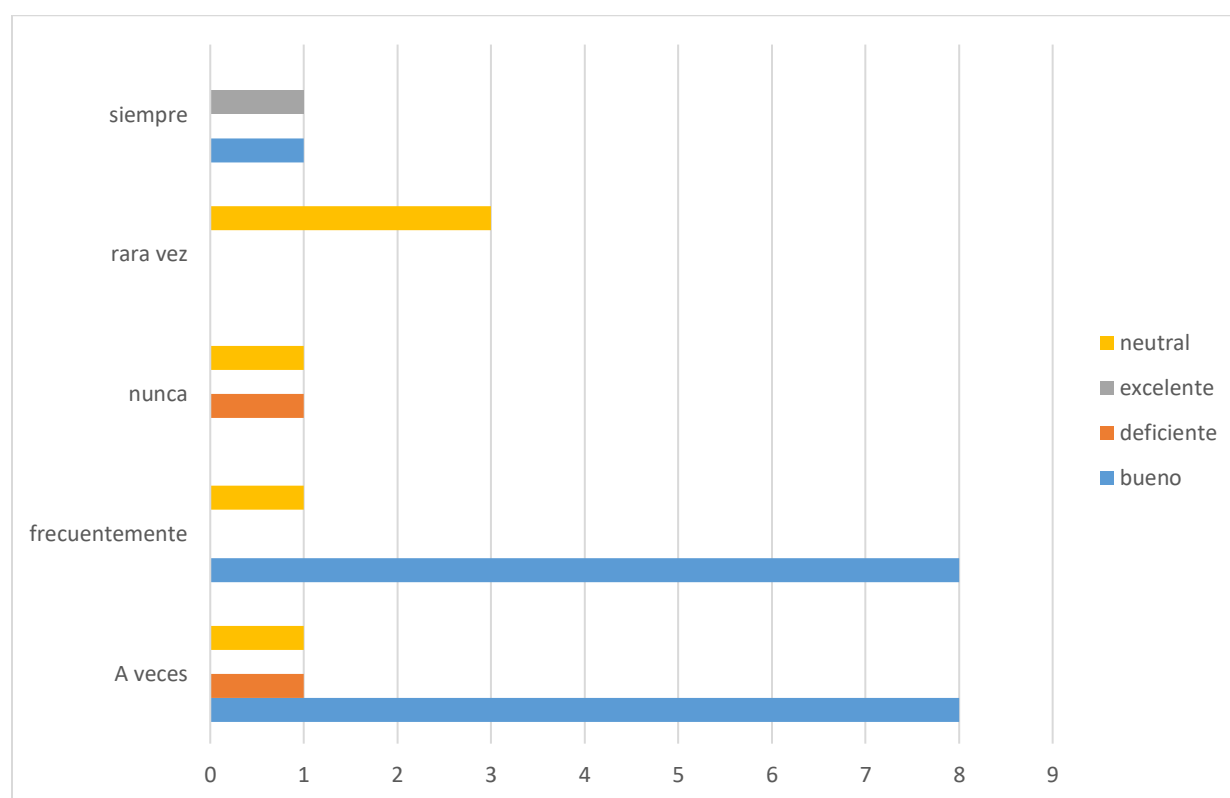
En la sección 3, sobre la motivación, los encuestados indicaron diferentes factores que, para ellos, son fuente de motivación en su trabajo, sin embargo, los más seleccionados, fueron oportunidades de desarrollo (6), relación con el equipo (4) y salario (4). Asimismo, 15 de los encuestados indicaron que se encuentran motivados, pero a su vez, 10 manifestaron desmotivación, pues 5 se mostraron neutrales, 5 desmotivados y uno muy desmotivado.

En la cuarta sección tratamos acerca de la percepción de liderazgo y preguntamos como calificarían el liderazgo de su equipo, dándonos a conocer que cuentan con buenos líderes que al parecer trabajan mucho por mantener un buen ambiente laboral. Se evidencia que los

colaboradores encuestados manifiestan descontento con sus líderes, pues 15 de ellos sienten que sus líderes no los apoyan, (10 a veces, 2 nunca, y 3 rara vez). Mientras que 11 sienten apoyo de sus líderes (9 frecuentemente y 2 siempre). Asimismo, al calificar el liderazgo de su equipo, 17 lo han calificado como bueno.

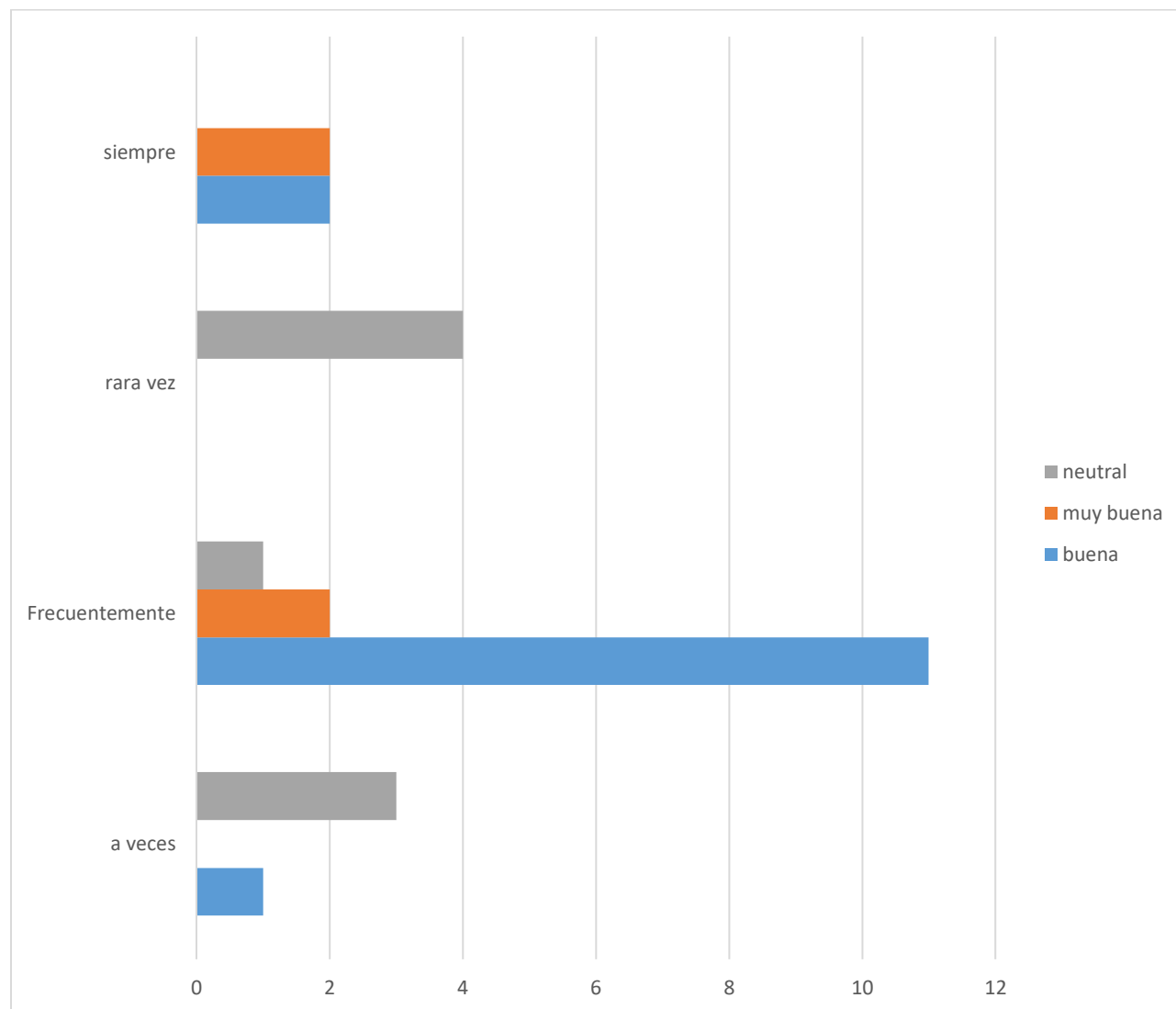
#### Figura 4.

##### *Calificación del liderazgo de su equipo de trabajo*



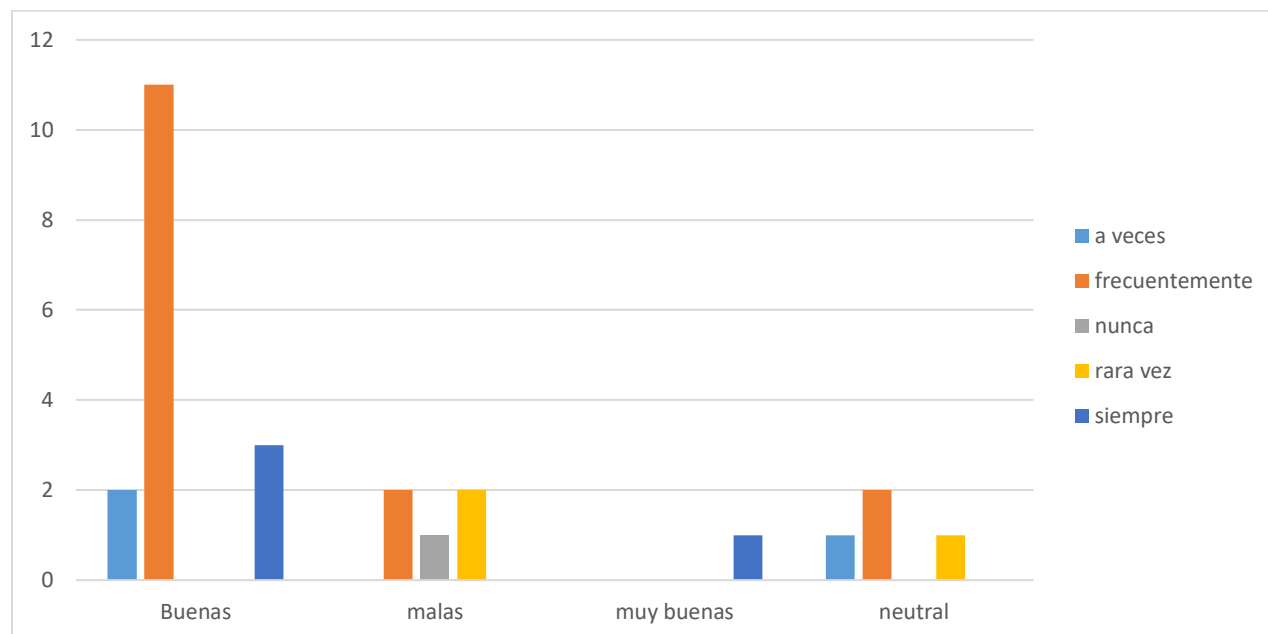
*Fuente.* Los Autores

Frente a las relaciones interpersonales (Ver ilustración 5), 8 de los encuestados manifiestan que no existe un buen trabajo en equipo (4 rara vez y 4 a veces), sin embargo 8 colaboradores indicaron que les es indiferente la relación con sus compañeros.

**Figura 5.***Evaluación de Relaciones Interpersonales*

*Fuente.* Los Autores

En relación con las condiciones de trabajo, un poco menos del 50% de los encuestados (9), indicaron que no son buenas, pues 5 la califican como malas y 4 prefieren no opinar. Asimismo 7 de los encuestados sienten que todo el tiempo no tienen las herramientas adecuadas para realizar su trabajo (3 dicen que a veces, 3 que rara vez y 1 dicen que nunca)

**Figura 6.***Condiciones de Trabajo*

*Fuente.* Los Autores

Estos resultados de forma general reflejan una combinación de fortalezas y debilidades en el área organizacional de GanaGana. Entre las fortalezas se destaca el ambiente laboral, identificado como el aspecto más valorado por el 50% de los colaboradores encuestados, junto con una percepción general positiva hacia el liderazgo, calificado como bueno por 17 empleados. Sin embargo, se evidencian importantes áreas de mejora, como la insatisfacción laboral y la desmotivación, presentes en aproximadamente el 40% de los encuestados, quienes señalaron falta de oportunidades de desarrollo, problemas en la relación con el equipo y la percepción de un liderazgo que no brinda suficiente apoyo. Además, se identificaron deficiencias en las relaciones interpersonales, con 8 colaboradores indicando problemas en el trabajo en equipo, y en las condiciones laborales, donde casi la mitad de los encuestados señalaron carencias en

herramientas adecuadas para realizar su trabajo. Este diagnóstico permite identificar los desafíos organizacionales que requieren atención para mejorar la satisfacción, la motivación y el desempeño del equipo.

Asimismo, y teniendo presente las tres variables seleccionadas para enfocar el análisis, se tiene:

**Productividad:** El análisis de la productividad en la oficina principal de GanaGana Ibagué evidencia áreas críticas que limitan el desempeño óptimo de los colaboradores. La baja permanencia en la empresa, especialmente en áreas clave como atención al cliente, sugiere altos índices de rotación, lo que impacta la adquisición de experiencia y la continuidad en los procesos. Además, las percepciones negativas sobre las condiciones de trabajo y la falta de herramientas adecuadas afectan la eficiencia en el cumplimiento de las tareas, lo que puede generar demoras y menor calidad en los resultados.

**Compromiso laboral:** El compromiso laboral en la organización muestra una tendencia mixta. Aunque la mitad de los colaboradores encuestados manifiestan satisfacción general con su trabajo y encuentran motivación en factores como oportunidades de desarrollo y relaciones laborales, existe un grupo significativo con posturas neutrales o insatisfechas. Esto denota que, si bien hay un potencial para fortalecer el compromiso, es necesario trabajar en aspectos que aborden las necesidades específicas de los colaboradores, como la mejora en las oportunidades de crecimiento profesional y el fortalecimiento de la relación líder-colaborador, ya que el apoyo percibido por parte de los líderes es limitado.

**Cohesión del equipo:** La cohesión del equipo enfrenta retos significativos que afectan la dinámica laboral y la colaboración entre los colaboradores. Un porcentaje relevante percibe que

no hay un trabajo en equipo efectivo, y otros muestran indiferencia hacia las relaciones interpersonales, lo que evidencia una falta de conexión entre los compañeros. Para promover una mayor cohesión, es crucial fomentar actividades que fortalezcan la comunicación, el sentido de pertenencia y el trabajo colaborativo, dado que estos factores son esenciales para alcanzar un ambiente laboral más armónico y productivo.

## Plan de Formación en Liderazgo

El presente Plan de Formación en Liderazgo para GanaGana surge como respuesta a las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico organizacional, el cual evidenció áreas clave de mejora en la percepción del liderazgo, la motivación laboral y las relaciones interpersonales. A partir de estos hallazgos, el plan se estructura en cinco módulos diseñados para abordar las principales necesidades detectadas: desde los principios fundamentales del liderazgo y la comunicación asertiva, hasta la toma de decisiones estratégicas, la gestión del compromiso laboral y la adaptación al cambio. Cada módulo combina teoría y práctica, con actividades enfocadas en fortalecer el apoyo mutuo, fomentar la motivación y mejorar el clima organizacional.

### Objetivo General

Fortalecer las competencias de liderazgo de los colaboradores de GanaGana con roles clave, promoviendo una gestión efectiva de equipos, la creación de un ambiente laboral positivo y el desarrollo de relaciones laborales basadas en el apoyo mutuo, la motivación y el compromiso

### Tabla 4.

*Plan de Formación en Liderazgo para la empresa GanaGana*

Modulo	Duración	Temas	Metodologías
Introducción al Liderazgo Efectivo	8 horas (2 sesiones de 4 horas cada una)	Principios fundamentales del liderazgo organizacional.	Talleres interactivos, videos de casos de estudio, y simulaciones

---

			aplicadas al contexto
		Diferencias entre liderazgo y gestión.	de GanaGana
		Estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional, con énfasis en identificar oportunidades para fomentar el apoyo entre líderes y equipos.	
		Técnicas de comunicación efectiva enfocadas en la relación líder- equipo.	Role-playing, ejercicios grupales y análisis de casos reales, incluyendo ejemplos específicos de situaciones observadas en GanaGana
Comunicación Asertiva y Gestión de Conflictos	12 horas (3 sesiones de 4 horas).	Resolución y prevención de conflictos en un entorno	

---

---

		organizacional diverso.	
		Estrategias para fomentar la confianza, el respeto y la percepción de apoyo constante por parte de los líderes	
		Pensamiento crítico y resolución de problemas en contextos organizacionales.	Simuladores de negocios y ejercicios prácticos basados en escenarios reales de
Toma de Decisiones Estratégicas	10 horas (2 sesiones de 5 horas).	Métodos para decisiones informadas (matrices de decisión, análisis DAFO).	GanaGana para alinear decisiones estratégicas con la satisfacción de los colaboradores
		Identificación de riesgos y	

---

---

		oportunidades para mejorar la cohesión del equipo y el compromiso laboral.	
		Estrategias para motivar y reconocer el talento en GanaGana.	
Liderazgo para la Productividad, Motivación y Compromiso	12 horas (3 sesiones de 4 horas)	Desarrollo de equipos cohesionados y autogestionados, fomentando relaciones laborales positivas.	Talleres prácticos enfocados en casos internos, análisis de encuestas y desarrollo de planes específicos para áreas identificadas con debilidades.
		Creación de planes de acción para mejorar la percepción del liderazgo y el clima organizacional	

---

---

		Liderazgo en tiempos de cambio: fortalecimiento del compromiso de los equipos.	Análisis de escenarios disruptivos, dinámicas creativas y diseño de propuestas innovadoras aplicadas a las áreas organizacionales identificadas.
Innovación y Adaptación al Cambio	8 horas (2 sesiones de 4 horas)	Fomento de la innovación para superar barreras en las condiciones laborales y herramientas de trabajo.	
		Estrategias para la gestión del cambio y la mejora continua en GanaGana	

---

*Nota.* En esta tabla se presenta las acciones a realizar en cada módulo del plan de liderazgo diseñado para la oficina principal de la ciudad de Ibagué de GanaGana. *Fuente.* Los Autores

Con la ejecución de este plan, y por su enfoque práctico y adaptado al contexto organizacional de GanaGana, que incorpora e integra estrategias específicas, se espera mejorar las relaciones interpersonales y la percepción del clima laboral, proporcionando herramientas

concretas para abordar las áreas de mejora identificadas, especialmente, los aspectos relacionados con el liderazgo y las condiciones laborales.

### **Estrategias de Motivación y Reconocimiento para Colaboradores**

Las siguientes estrategias de Motivación y Reconocimiento para Colaboradores (ver tabla 5) están diseñadas para promover un entorno laboral positivo, fortalecer el compromiso del personal y potenciar su desempeño. Este programa responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional, destacando aspectos clave valorados por los empleados, como las oportunidades de desarrollo profesional, la flexibilidad laboral y el reconocimiento personalizado. Mediante un enfoque integral, se incorporan beneficios competitivos, incentivos alineados con el desempeño, programas de bienestar y espacios para el crecimiento personal y profesional, con el propósito de fomentar relaciones interpersonales sólidas y una cultura organizacional basada en la excelencia y la colaboración.

#### **Tabla 5.**

##### *Estrategias de Motivación y Reconocimiento*

<b>Estrategias</b>	<b>Descripción / Acciones</b>
Salario Competitivo	Realizar estudios de mercado para ajustar los salarios al promedio del sector y garantizar la competitividad.

---

Implementar revisiones salariales anuales basadas en desempeño individual, logros organizacionales y ajustes inflacionarios.

**Seguro Médico Integral:** Cobertura básica para empleados y su núcleo familiar.

**Plan de Pensiones Complementario:**

Incentivar el ahorro a largo plazo con aportes compartidos entre empleado y empresa.

Beneficios Adicionales

**Programas de Bienestar:** Actividades deportivas, pausas activas y talleres de salud mental bimestrales, incluyendo yoga, meditación y acompañamiento continuo para reforzar la salud mental, incentivando la puntualidad y el compromiso.

Bonos trimestrales alineados con el cumplimiento de objetivos individuales, de equipo y organizacionales.

Incentivos por Desempeño

Reconocimientos como "Empleado del Mes" y "Equipo del Mes," con beneficios como días libres adicionales o vales de regalo.

---

Sistema de puntos canjeables por productos o beneficios.

Evaluación del nivel de excelencia de los equipos, considerando la calidad, eficiencia y resultados logrados en el marco de los objetivos organizacionales.

**Eventos Mensuales:** Celebración de logros destacados y aniversarios laborales.

**Plataforma Interna:** Espacio virtual para reconocer públicamente las contribuciones de los compañeros.

#### Programa de reconocimiento

**Reconocimientos Personalizados:** Cartas de agradecimiento firmadas por la gerencia para empleados destacados.

Premio al "Mejor Empleado de Carrera" por áreas, reconociendo a quienes hayan alcanzado un desempeño sobresaliente en el

---

---

	<p>año, acompañado de avances significativos en su trayectoria laboral.</p> <p>Capacitaciones internas y externas para fortalecer habilidades técnicas y blandas.</p> <p>Acceso a plataformas de aprendizaje online para formación especializada.</p> <p>Programas de mentoría y coaching dirigidos a empleados con alto potencial de liderazgo.</p> <p><b>Educación Continua:</b> Financiamiento para la formación profesional de empleados y sus hijos, en alianza con el fondo de empleados FEMSEAPTO, vinculado al cumplimiento de metas laborales.</p> <p>Implementación de horarios flexibles que permitan equilibrar las necesidades laborales y personales.</p>
Oportunidades de desarrollo profesional	
Flexibilidad laboral	<p>Opciones de teletrabajo parcial para roles específicos.</p>

---

---

Días libres adicionales por desempeño  
destacado o hitos personales importantes.

---

*Nota.* En la tabla se describen las estrategias de motivación diseñadas y propuestas por los investigadores según el diagnóstico realizado. *Fuente.* Los Autores

### Áreas de Mejora

Con base en los resultados del diagnóstico, se identifican las siguientes áreas de mejora en la oficina principal de GanaGana Ibagué, cuya intervención podría impactar positivamente en la productividad, el compromiso laboral y la cohesión del equipo:

#### Tabla 6.

##### *Áreas de Mejora*

Área de Mejora	Situación Actual	Recomendaciones
Retención y Desarrollo del Talento	La mayoría de los colaboradores tienen menos de 3 años en la empresa, lo que refleja una alta rotación laboral, especialmente en áreas como atención al cliente.	Diseñar programas de retención, incluyendo planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional.  Implementar estrategias de fidelización como reconocimientos por antigüedad y logros.

---

---

Clima y Satisfacción Laboral	<p>Si bien el ambiente de trabajo es el aspecto más valorado, hay una parte significativa de colaboradores con una postura neutral o insatisfecha respecto a su satisfacción general.</p>	<p>Realizar actividades de integración periódicas para reforzar el ambiente laboral.</p> <p>Implementar encuestas de satisfacción laboral más frecuentes y actuar sobre los resultados obtenidos.</p>
Motivación y Reconocimiento	<p>Los principales motivadores identificados son oportunidades de desarrollo, relación con el equipo y salario, pero aun así, 10 colaboradores manifestaron estar desmotivados</p>	<p>Generar espacios de escucha activa para entender las causas de desmotivación.</p> <p>Crear programas de incentivos económicos y no económicos alineados con el desempeño.</p> <p>Brindar oportunidades de formación continua y crecimiento profesional.</p>

---

---

		Desarrollar estrategias de reconocimiento público para logros individuales y grupales
Percepción del Liderazgo	Aunque los líderes son percibidos como buenos, existe un descontento en relación con el apoyo recibido, ya que 15 colaboradores sienten que no siempre son apoyados.	Capacitar a los líderes en habilidades de liderazgo participativo, comunicación efectiva y manejo de equipos.  Establecer mecanismos para monitorear y mejorar el acompañamiento por parte de los líderes.
		Promover una cultura de retroalimentación bidireccional.
Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo	Se evidencian problemas en el trabajo en equipo y un grupo significativo de colaboradores es indiferente a la relación con sus compañeros.	Implementar dinámicas de team building para fortalecer la cohesión y confianza entre los equipos.

---

---

		Desarrollar talleres sobre habilidades de comunicación y resolución de conflictos.
		Fomentar un sistema de mentorías para mejorar las relaciones interpersonales.
Condiciones de Trabajo	Casi la mitad de los colaboradores no considera que las condiciones de trabajo sean buenas, y una cantidad significativa indica que no cuentan siempre con herramientas adecuadas.	Realizar un diagnóstico de las condiciones físicas de la oficina y mejorar aspectos como ergonomía, iluminación y mobiliario.  Asegurar la disponibilidad y mantenimiento de herramientas y recursos necesarios para desempeñar las tareas.  Establecer un sistema de monitoreo continuo para identificar y solventar

---

---

		deficiencias en el entorno laboral.
Comunicación Interna	La falta de apoyo percibida por los líderes y la indiferencia en las relaciones interpersonales podrían estar vinculadas a una comunicación interna insuficiente.	<p>Crear canales efectivos de comunicación entre líderes y colaboradores.</p> <p>Establecer reuniones periódicas para alinear objetivos y expectativas.</p> <p>Fomentar un ambiente donde se valoren las opiniones y propuestas de los colaboradores.</p>

---

*Nota.* En la tabla se muestran las áreas en las que se debe enfocar la empresa para contrarrestar y mejorar el área organizacional en base a las tres variables analizadas. *Fuente.* Los Autores

## Recomendaciones

Para mejorar la productividad en la oficina principal de GanaGana Ibagué, es fundamental diseñar un plan de retención de talento que priorice el desarrollo profesional y el reconocimiento de los colaboradores, claro está, enlazado y teniendo presente las estrategias de motivación y reconocimiento planteadas como resultado en esta investigación. Esto permitirá reducir la rotación de personal, especialmente en áreas críticas como atención al cliente, y fomentar la adquisición de experiencia que contribuya al desempeño eficiente de las funciones. Además, se recomienda optimizar las condiciones físicas del entorno laboral y garantizar la disponibilidad constante de herramientas adecuadas, lo que impactará directamente en la eficiencia y calidad del trabajo.

En cuanto al compromiso laboral, es necesario implementar capacitaciones enfocadas en fortalecer las habilidades de liderazgo, específicamente en apoyo y gestión de equipos, tal cual como se menciona en el plan de formación en liderazgo propuesta en la presente investigación. Los resultados muestran que una proporción significativa de colaboradores percibe una falta de respaldo por parte de sus líderes, lo que afecta su motivación. Trabajar en estas competencias no solo mejorará la relación líder-colaborador, sino que también incrementará el sentido de pertenencia y satisfacción general con el trabajo.

Asimismo, para fomentar la cohesión del equipo, se sugiere desarrollar actividades de integración y dinámicas de team building que promuevan la comunicación y el trabajo colaborativo. La falta de conexión entre los compañeros y la indiferencia hacia las relaciones interpersonales son áreas críticas que deben abordarse con urgencia. Este enfoque ayudará a construir un ambiente laboral más armónico y colaborativo, en el que los colaboradores se sientan valorados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

## Conclusiones

Los resultados de esta investigación cumplen con el objetivo de diagnosticar el estado actual del clima organizacional en GanaGana, identificando fortalezas como el ambiente laboral valorado por los colaboradores, y áreas de mejora en las variables de productividad, compromiso laboral y cohesión del equipo. La alta rotación de personal, particularmente en áreas como atención al cliente, y las percepciones negativas respecto a las condiciones de trabajo y herramientas disponibles, limitan la eficiencia operativa. Estas áreas críticas subrayan la importancia de diseñar intervenciones específicas para mejorar las condiciones físicas de trabajo y garantizar la disponibilidad de recursos adecuados, alineándose con el objetivo de incrementar la productividad y el compromiso laboral.

Asimismo, el análisis evidencia una relación directa entre el compromiso laboral y la calidad del liderazgo en la organización. A pesar de que muchos colaboradores califican positivamente el liderazgo, una proporción significativa percibe falta de apoyo por parte de sus líderes, lo que genera desmotivación y afecta su desempeño. Este hallazgo refuerza la necesidad de diseñar un plan de formación en liderazgo que potencie las fortalezas detectadas, como el enfoque en mantener un buen ambiente laboral, y aborde las oportunidades de mejora a través de estrategias que promuevan una comunicación efectiva, empatía y cercanía hacia las necesidades del equipo.

Por otro lado, las relaciones interpersonales y la cohesión del equipo representan áreas clave para trabajar, dado que la indiferencia hacia las relaciones laborales y la percepción de deficiencias en el trabajo en equipo afectan tanto el clima organizacional como la productividad. En este sentido, es necesario proponer estrategias de motivación y reconocimiento enfocadas en aspectos valorados por los colaboradores, como las oportunidades de desarrollo y las relaciones

interpersonales, fortaleciendo la integración y la confianza entre los equipos para alcanzar los objetivos organizacionales de manera sostenible.

Todo esto implica que, esta investigación ofrece un diagnóstico integral del clima organizacional en GanaGana y una base sólida para el diseño de acciones estratégicas que promuevan mejoras en las áreas identificadas. El cumplimiento de los objetivos planteados garantiza la viabilidad de implementar soluciones efectivas para potenciar el rendimiento, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, contribuyendo al desarrollo sostenible de la organización.

## Bibliografía

- Bustamante Vidaurre, N., Galvez Diaz, B., & Arrunátegui Huamán, B. (2023). Clima y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 150–161.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142736>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>
- Daza Corredor, A., Beltrán Garcia, L., & Silva Rodriguez, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052021000100065](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052021000100065)
- Duque Méndez, N., Hernandez Leal, E., & Otros. (2016). Modelo para el proceso de extracción, transformación y carga en bodegas de datos. Una aplicación con datos ambientales. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 26(2), 95–109.  
<https://www.redalyc.org/journal/911/91146925006/html/>

Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.170- 198).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.54-60).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Lozano Mejía, E., & Tello Castrillón, C. (2024). El clima organizacional de una universidad en tiempos del COVID-19. *Revista CEA*, 10(22).

<https://www.redalyc.org/journal/6381/638176083009/html/>

Madero Gómez, Sergio Manuel. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153. Epub 11 de septiembre de 2020.<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Madero-Gómez, Sergio M., & Rodríguez-Delgado, Daniela Rachel. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>

Manzano Fernández, R., Lozano Torres, B., & Otros. (2021). La innovación es igual a la productividad. Un desarrollo desde el punto de vista organizacional. *Dominio de las Ciencias*, 7(6), 890–906.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2370>

Niño Avella, L. (2019). Percepción del clima organizacional según las modalidades de contratación actual. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 9(1).

[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc\\_salud\\_ocupa/article/view/5548](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/5548)

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.253-266).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Paredes Zempual, D., Ibarra Morales, L., & Moreno Freites, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782021000100005](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000100005)

Parra, M., Rocha, G., & Duran, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de la Universidad de la Costa*, 174(2), 217–227.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28066593013/html/>

Pedraza Álvarez, L., Obispo Salazar, K., Vásquez González, L., & Gómez Gómez, L. (2015).

Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico. 9(17).

*Revista Clio América*,. Pp. 17-25.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>

Pilligua Lucas, C., & Arteaga Ureta, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el

rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>

Quintana Durán, R., Zazueta Arguilez, C., & Otros. (2023). Análisis del clima organizacional

como estrategia para mejorar la productividad en el instituto tecnológico de Huatabampo.

*Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 40.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9710704>

Rivera Moreno, C., Cegarra Cegarra, O., & Otros. (2016). Clima organizacional en el contexto educativo. *Revista Cientific*, 1(2), 316–339.

<https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227019/html/>

Terrones Mayta, R., & Haro Zea, K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: Revisión 2013–2023. *Tendencias*, 25(2), 247–277.

## Anexos

### Anexo A. Encuesta

Link de la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8PBMNxwnrcIzuXBFHV\\_31IZZB3nQk3faBTD-c6cI8MojZZA/viewform?usp=sharing](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8PBMNxwnrcIzuXBFHV_31IZZB3nQk3faBTD-c6cI8MojZZA/viewform?usp=sharing)