

**Evaluación del Clima Organizacional y su Impacto en el Desempeño Laboral en la  
Empresa Arroz Diana S.A.S 2024 a 2025**

Egna Constanza Sierra Caro

Elizabeth Ortiz Reinoso

Heidy Lorena Méndez Sánchez

Jessica Nathalia Hernández León

Sergio Luis Sánchez Leguizamo

Asesor

Diana Ximena Sánchez Trochez (Tutora)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

A Dios por ser nuestro guía en este camino, por darnos la sabiduría y de este modo cumplir  
nuestra meta.

A nuestra familia por ser el apoyo incondicional en este proceso y que el esfuerzo siempre vale la  
pena para lograr lo soñado.

A nuestros amigos que con sus palabras de aliento y fuerza nos han ayudado a mantenernos en  
pie y no desfallecer en este caminar.

A los tutores y compañeros con los que se ha compartido y apoyado en el desarrollo de  
este proceso académico, a quienes nos colaboran en la gestión y desarrollo de este proyecto, por  
su apoyo constante e incondicional

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por darnos la sabiduría y fortaleza para desempeño en esta área y así dar cumplimiento en este proyecto,

A nuestra tutora por su guía, orientación y conocimientos, y a mis compañeros por el apoyo y las experiencias compartidas. También extendo mi gratitud a la empresa Arroz Diana por su disposición, por compartir información relevante y apoyo en la realización de este estudio y contribuir a su desarrollo organizacional.

A todas las personas que de una u otra manera han aportado su granito de arena para cumplir este sueño.

## Resumen

El presente proyecto de grado tiene como propósito realizar un diagnóstico integral del clima organizacional en la empresa Arroz Diana, ubicada en el municipio de Yopal, Casanare, durante el periodo 2024-2025. Este diagnóstico busca identificar los factores que influyen en el ambiente laboral, tales como la comunicación interna, el liderazgo, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la motivación, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

La metodología empleada corresponde a un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de trabajadores de diferentes áreas y cargos de la organización, con el fin de obtener una visión más completa de las percepciones y experiencias en torno al clima laboral. Posteriormente, los datos fueron procesados y analizados para identificar patrones, tendencias y posibles áreas de mejora.

Entre los resultados más relevantes se encontró que, si bien existe un nivel aceptable de satisfacción general, persisten problemáticas relacionadas con la comunicación interna y el reconocimiento al desempeño, lo que genera desmotivación en algunos colaboradores.

Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer el liderazgo, promover una mayor participación en la toma de decisiones y mejorar ciertas condiciones laborales que inciden directamente en el bienestar del equipo de trabajo.

A partir de los hallazgos, se concluye que el clima organizacional de la empresa Arroz Diana presenta oportunidades de mejora que, si son atendidas mediante estrategias efectivas, pueden

generar un impacto positivo en la productividad, el compromiso y la permanencia del talento humano. Por ello, se recomienda diseñar e implementar un plan de acción que incluya programas de capacitación para líderes, espacios de diálogo y retroalimentación, y mecanismos de reconocimiento y motivación, orientados a fortalecer la cultura organizacional y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.

***Palabras claves:*** Trabajadores, ambiente laboral, satisfacción motivación, bienestar

## Abstract

This undergraduate research project aims to conduct a comprehensive diagnosis of the organizational climate at the company Arroz Diana, located in the municipality of Yopal, Casanare, during the period 2024–2025. The main objective is to identify the factors that influence the work environment, such as internal communication, leadership, physical working conditions, motivation, job satisfaction, and employees' sense of belonging.

The methodology used followed a mixed approach, combining qualitative and quantitative techniques. Structured surveys were applied to a representative sample of employees from different departments and positions within the organization. In addition, semi-structured interviews were conducted with key personnel to gain a deeper understanding of the perceptions and experiences related to the organizational climate. The data collected was then processed and analyzed to identify patterns, trends, and areas for improvement.

Among the most relevant findings, it was observed that while the general level of satisfaction is acceptable, there are ongoing issues related to internal communication and recognition of employee performance, which leads to demotivation among some workers. Furthermore, the study revealed the need to strengthen leadership, promote greater participation in decision-making, and improve certain working conditions that directly affect staff well-being.

Based on these findings, it is concluded that the organizational climate at Arroz Diana presents several improvement opportunities. If addressed through effective strategies, these can positively

impact productivity, employee engagement, and talent retention. Therefore, it is recommended that the company design and implement an action plan that includes leadership training programs, spaces for dialogue and feedback, and mechanisms for recognition and motivation. These actions should aim to strengthen the organizational culture and contribute to the sustainable growth of the company.

***Keywords:*** Workers, work environment, satisfaction, motivation, well-being.

## Tabla de contenido

Introducción .....	12
Planteamiento del Problema .....	13
<b>Descripción del Problema</b> .....	13
<b>Pregunta Principal del Problema</b> .....	13
Sub - preguntas a desarrollar para llegar al principal .....	14
Justificación .....	14
Objetivos.....	17
<b>Objetivo General</b> .....	17
<b>Objetivos Específicos</b> .....	17
Antecedentes .....	17
Alcance .....	19
Marco Teórico .....	21
Marco Legal .....	24
Constitución Política de Colombia (1991).....	25
Código Sustantivo del Trabajo (Ley 141 de 1961, actualizado por la Ley 50 de 1990).....	25
Ley 1562 de 2012.....	26
Resolución 0312 de 2019 .....	26
Ley 1010 de 2006.....	26
Ley 222 de 1995 .....	26

Relación con el Proyecto.....	27
Metodología .....	27
Población y muestra .....	27
Muestreo Aleatorio Simple.....	29
Técnicas e instrumentos .....	29
Encuesta Likert.....	29
Entrevistas Semiestructuradas .....	29
Tipo de Investigación .....	30
Enfoque.....	30
Cuantitativo .....	30
Cualitativo .....	30
Herramientas.....	30
Procedimiento.....	30
Análisis de datos.....	31
Limitaciones .....	31
Resultados .....	32
Programa de Compensación e Incentivos .....	44
Compensaciones Financieras (Corto Plazo – Alto Impacto).....	45
Acciones .....	45
Contribución al objetivo.....	45

Indicadores de Control.....	45
Incentivos para el Bienestar (Mediano Plazo – Impacto Medio) .....	46
Acciones .....	46
Contribución al objetivo .....	46
Indicadores de Control.....	46
Promoción de la Salud y Calidad de Vida (Mediano Plazo – Alto Impacto) .....	46
Acciones .....	46
Contribución al objetivo .....	47
Indicadores de Control.....	47
Incentivos Educativos y Profesionales (Largo Plazo – Alto Impacto).....	47
Acciones .....	47
Contribución al objetivo .....	47
Indicadores de Control.....	48
Incentivos Grupales (Mediano Plazo – Impacto Medio) .....	48
Acciones .....	48
Contribución al objetivo .....	48
Indicadores <b>de Control</b> .....	48
Implementación y Seguimiento (Continuo – Impacto Crítico).....	49
Acciones .....	49
Contribución al objetivo .....	49

Indicadores de Control y Metas.....	49
Lista de Tablas .....	50
Lista de Gráficos .....	51
Conclusiones .....	52
Recomendaciones .....	53
Referencias Bibliográficas .....	55
Anexos .....	57

## Introducción

Arroz Diana S.A.S es una empresa casanareña ubicada en Yopal Casanare es una de las principales productoras de arroz, esta planta es conocida por su tecnificación y se considera una de las más avanzadas de Latinoamérica.

El éxito de una organización independientemente de su tamaño depende principalmente de tener un buen clima organizacional, ya que es esencial e influye directamente en la productividad y satisfacción de los empleados. Pero si no se tiene un buen ambiente organizacional se puede tener problemas como: conflictos, desmotivación, baja productividad y una reducción en la calidad del servicio, es por eso por lo que Arroz Diana S.A.S busca estar a la vanguardia en los temas del clima organizacional trabajando en coordinación entre las diferentes áreas.

La empresa enfrenta desafíos en diferentes situaciones de clima organizacionales tales como: la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional, la comunicación interna y el reconocimiento del esfuerzo de los empleados. Estos problemas afectan directamente de forma negativa en el cumplimiento de metas de la empresa.

Analizando la situación se realiza un diagnóstico detallado del ambiente organizacional en Arroz Diana, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora, mediante una metodología en la cual se obtengan datos cuantitativos y cualitativos como las entrevistas para de esta forma conocer el estado del ambiente organizacional para así desarrollar estrategias promuevan un ambiente laboral más positivo y productivo, logrando así el desempeño además de un mejor bienestar de los empleados de esta forma por dar cumplimiento a las metas dadas por la organización.

## **Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa Arrocería Diana S.A.S en Yopal: Un Enfoque con Metodología Mixta, 2024 a 2025**

### **Planteamiento del Problema**

#### **Descripción del Problema**

El clima organizacional es un factor determinante en la productividad y satisfacción de los empleados; en empresas como Arroz Diana S.A.S con sede en Yopal, cuya operación depende de la coordinación efectiva entre múltiples áreas y trabajadores. Un clima organizacional desfavorable puede generar conflictos, desmotivación, baja productividad, reducción en el desempeño laboral y la calidad del servicio.

En el contexto actual, se han identificado desafíos relacionados con la comunicación interna, el reconocimiento del esfuerzo de los empleados y la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional. Los mencionados factores pueden influir en la rotación de personal, el ausentismo y la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas organizacionales.

Por ello, es crucial realizar el diagnóstico detallado del clima organizacional en Arroz Diana, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora, y proponer estrategias que promuevan un ambiente laboral más positivo y productivo.

#### **Pregunta Principal del Problema**

¿Cuáles son los principales factores que influyen en el clima organizacional de Arroz Diana S.A.S en Yopal y como pueden optimizarse a través de estrategias de mejora?

### ***Sub - preguntas a desarrollar para llegar al principal***

¿Qué percepción tienen los empleados sobre la comunicación, el liderazgo y las condiciones laborales?

¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorar el clima organizacional y potenciar el desempeño laboral?

¿Cómo perciben los empleados el ambiente laboral dentro de la empresa?

¿Cómo afecta el clima organizacional al nivel de motivación y productividad de los empleados?

¿Cuáles son los aspectos más valorados y los más críticos en el clima organizacional?

¿Existen diferencias en la percepción del clima organizacional entre distintos departamentos o niveles jerárquicos?

### **Justificación**

El diagnóstico del clima organizacional en la empresa Arroz Diana, ubicada en Yopal, fue clave para comprender las dinámicas internas que afectaron el desempeño y bienestar de los empleados. Este análisis consideró que un entorno laboral saludable influyó directamente en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, aspectos que impactaron la competitividad y sostenibilidad de la organización.

La aplicación de una metodología mixta permitió obtener una visión integral del estado del clima organizacional al combinar datos cuantitativos con percepciones cualitativas. Este enfoque proporcionó información detallada que facilitó la toma de decisiones estratégicas orientadas hacia la mejora continua.

Además, la propuesta identificó factores clave que afectaron la cultura organizacional y la motivación de los empleados, tales como la comunicación interna, el estilo de liderazgo y las condiciones laborales. Con un diagnóstico preciso, la empresa pudo desarrollar planes de acción fundamentados en evidencia, promoviendo una cultura laboral más positiva y eficiente.

En un mercado altamente competitivo como el colombiano, y particularmente en el departamento del Casanare, optimizar el clima organizacional fortaleció la retención de talento humano, la identidad corporativa y las relaciones con los clientes. Un entorno laboral positivo no solo mejoró el bienestar de los empleados, sino que también optimizó procesos operativos y fortaleció la competitividad empresarial.

El clima organizacional fue identificado como un factor determinante del desempeño laboral, pues influyó en la productividad, el compromiso y la satisfacción del equipo. Según Chiavenato (2009), este reflejó la percepción compartida sobre políticas, prácticas y procedimientos internos, lo que lo convirtió en un elemento esencial para entender y mejorar el desempeño de los trabajadores.

En el caso de Arroz Diana, analizar cómo el clima organizacional impactó en el desempeño laboral durante los años 2024 y 2025 fue fundamental para identificar áreas de mejora y establecer estrategias que fortalecieran tanto el bienestar del personal como los resultados empresariales. El diagnóstico permitió evaluar aspectos clave como la comunicación interna, el liderazgo y las condiciones laborales, factores que influyeron directamente en la percepción y eficiencia del equipo humano.

De acuerdo con Robbins y Judge (2013), un clima organizacional positivo promovió la satisfacción, el compromiso y la retención del talento. En contraste, un ambiente negativo generó altos niveles de rotación y una disminución de la productividad. Este análisis permitió

implementar acciones estratégicas para optimizar dichos factores y potenciar el desempeño laboral, generando ventajas competitivas sostenibles.

Un entorno laboral saludable reforzó el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo de trabajo. Como destacaron Lussier y Achua (2016), los empleados valorados, escuchados y reconocidos mostraron mayor compromiso con los objetivos organizacionales y adoptaron actitudes proactivas ante los desafíos laborales.

Mediante encuestas, entrevistas y herramientas de análisis de datos, se evaluaron las percepciones de los empleados sobre la comunicación interna, las prácticas de liderazgo y el entorno laboral. Herzberg (2003) señaló que la satisfacción laboral estaba influenciada por factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y las relaciones interpersonales, áreas que fueron diagnosticadas para diseñar soluciones efectivas.

Con base en los hallazgos, se diseñaron estrategias específicas, como la promoción de un liderazgo participativo, la mejora de los canales de comunicación interna y el fortalecimiento de políticas de bienestar laboral. Según Schein (2010), estas acciones contribuyeron a construir un entorno laboral más saludable y fomentaron la innovación y el logro de metas estratégicas.

Este proyecto no solo generó beneficios internos para Arroz Diana, sino que también sirvió como modelo de intervención para otras organizaciones del sector agrícola, contribuyendo al desarrollo económico y social de las regiones en las que opera. Este impacto reafirmó la importancia de consolidar una cultura de mejora centrada en las personas, fortaleciendo a la vez la sostenibilidad empresarial en un sector clave para la economía del país.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar estrategias de intervención orientadas a fortalecer el clima organizacional y promover un entorno laboral más eficiente y motivador.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en el desempeño laboral de la organización.

Analizar las percepciones de los colaboradores respecto al clima organizacional.

Determinar los elementos que contribuyen a la competitividad y satisfacción del talento humano.

## **Antecedentes**

La gestión del talento humano se presenta como un mecanismo estratégico dentro de las organizaciones, destacando la atracción de talento como una estrategia clave para generar de manera proactiva una relación continua de intercambio entre las necesidades organizativas y las competencias de los candidatos capaces de cubrir dichas necesidades (Luna Arocas, R., 2018). Este enfoque moderno enfatiza la competitividad empresarial actual y resalta que la clave está en liderar equipos, motivar a los trabajadores e implicarlos en los proyectos de la empresa.

En este contexto, la inducción ha evolucionado de ser una simple fase de ingreso a convertirse en un componente estratégico que facilita la adaptación del trabajador a la organización, minimizando la alta rotación de personal. De manera similar, el entrenamiento y la capacitación han pasado a ser objetivos organizacionales fundamentales. Las empresas que

gestionan adecuadamente el talento humano demuestran niveles superiores de productividad y retención de personal.

Chiavenato, I. (2020) sostiene que la administración de recursos humanos se centra en las relaciones entre las personas dentro de la organización y sus roles determinados, afirmando que el logro de los objetivos depende directamente de la conducta de las personas. Esto implica que la inversión en mejora continua por parte de la empresa resulta en un mejor desempeño tanto interno como externo.

Por tanto, es esencial realizar una evaluación integral de los planes de inducción, entrenamiento y capacitación con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas, optimizando así el desarrollo del talento humano. Iglesias y Sánchez García, Z. (2015) señalan que estas estrategias impactan significativamente en la productividad, bienestar y satisfacción de los trabajadores, como lo demuestran diversos estudios.

En particular, un estudio de Juárez-Adauta, S. (2012) revela que un alto nivel de organización laboral aumenta la satisfacción y genera un clima organizacional positivo, lo cual se traduce en un desempeño más eficiente y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en menor tiempo. Este estudio también establece que un buen clima organizacional está asociado a una mayor productividad y menores tasas de rotación de personal, beneficiando a las organizaciones al reducir costos asociados con nuevas contrataciones y procesos de adaptación.

En el caso de la empresa Arroz Diana, el análisis del clima organizacional busca identificar problemas como la comunicación interna entre dependencias, supervisores y empleados, así como oportunidades para reconocer el esfuerzo del personal y ofrecer

posibilidades de crecimiento. Los beneficios esperados incluyen mejoras en la satisfacción de los empleados, comunicación interna más efectiva, aumento de la productividad y un desempeño laboral alineado con las metas y objetivos organizacionales.

### **Alcance**

El proyecto se centrará en el análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral dentro del periodo comprendido entre enero de 2024 y diciembre de 2025, incluyendo tanto los eventos internos como las políticas implementadas durante este tiempo, en las principales áreas operativas y administrativas de la empresa Arroz Diana, evaluando la percepción de los empleados y su relación con el desempeño laboral.

El estudio se llevará a cabo en las instalaciones principales de Arroz Diana S.A.S en Yopal

Casanare, Colombia, incluyendo oficinas administrativas, plantas de producción y otros espacios laborales relevantes para el desarrollo del clima organizacional, con el fin de identificar aspectos clave que influyen en el clima organizacional.

Se propondrán estrategias donde se mejorará el clima organizacional teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores promoviendo el trabajo en equipo y la comunicación interna, realizando

**Diagnóstico del Clima Organizacional:** Identificación de las percepciones de los empleados sobre factores clave como la comunicación, el liderazgo, las oportunidades de crecimiento, el ambiente físico, la equidad, y el reconocimiento.

**Evaluación del Desempeño Laboral:** Análisis de métricas de productividad, cumplimiento de objetivos, satisfacción laboral, y compromiso de los empleados en relación con el clima organizacional.

Relación entre Clima Organizacional y Desempeño: Estudio de las correlaciones existentes y evaluación del impacto directo o indirecto del clima organizacional en indicadores clave del desempeño.

Se llevará a cabo una metodología Mixta (cualitativa y cuantitativa). en la cual se diseñará una encuesta y se realizarán entrevistas que se aplicarán a los trabajadores buscando conocer su percepción y factores del clima organizacional para después analizar los datos obtenidos y así poder diseñar las estrategias de mejora del bienestar de los empleados, y también optimizar los procesos operativos y fortalece la competitividad de la empresa Arroz Diana.

Se busca: Diagnóstico detallado del clima organizacional actual.

Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el entorno laboral.

Propuestas de estrategias específicas para optimizar el clima organizacional y, consecuentemente, el desempeño laboral.

Informe final que sirva como insumo para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Para esto se trabajará sobre un cronograma en el cual describe desde el inicio del proyecto hasta la evaluación de la efectividad de las estrategias para el clima organizacional y potenciar el desempeño laboral, en este cronograma se describirá el tiempo de ejecución de cada paso de forma ordenada, durante la ejecución del proyecto se busca cumplir con los tiempos establecidos de cada fase esto con el fin de trabajar organizadamente para un mayor éxito del proyecto y cumplir con los resultados esperados para mejorar el clima organizacional y ver el impacto positivo en el desempeño laboral de la empresa Arroz Diana S.A.S de Yopal Casanare.

La implementación de las propuestas será responsabilidad de la empresa y no formará parte del alcance directo del proyecto.

## Marco Teórico

El clima organizacional fue estudiado como un concepto clave para comprender las relaciones internas dentro de una empresa y su impacto en la productividad, satisfacción, motivación y desempeño laboral de los empleados. Distintos autores han abordado el tema desde perspectivas complementarias. Chiavenato (2009) definió el clima como la percepción compartida de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos vigentes en la organización, así como sobre el ambiente físico y social en el que desarrollaron sus actividades. Este clima influyó directamente en la actuación de los trabajadores, su motivación y su desempeño laboral y enfatiza su papel en la construcción del comportamiento organizacional. El estudio se centra en comprender cómo los trabajadores de Arroz Diana perciben su entorno laboral en cuanto a políticas, prácticas, procedimientos, ambiente físico y relaciones interpersonales. Esta percepción colectiva será clave para evaluar el grado de motivación, satisfacción y compromiso laboral. A partir de los resultados del diagnóstico, se identificarán áreas específicas que requieren ajustes para mejorar el comportamiento organizacional y el desempeño general.

Robbins y Judge (2013) sostuvieron que un clima positivo fomentaba la satisfacción, el compromiso y la retención del talento, mientras que un ambiente negativo generaba desmotivación, alta rotación y bajo rendimiento. Lussier y Achua (2016) enfatizaron que un buen clima organizacional fortalecía el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo, incrementando la productividad y facilitando la consecución de objetivos estratégicos.

La investigación permitirá establecer si el clima laboral es percibido como positivo o negativo. Un ambiente favorable contribuiría a reducir la rotación de personal y elevar la retención del talento, mientras que un clima desfavorable podría reflejarse en ausentismo,

desmotivación o bajo rendimiento. Esto permitirá a la empresa tomar decisiones estratégicas sobre su gestión del talento humano.

El estudio analizará si los trabajadores se sienten parte del equipo, valorados y escuchados, factores que, según estos autores, fortalecen la cohesión organizacional. Si se detecta una débil cultura de pertenencia, se podrán proponer estrategias de integración, reconocimiento y participación, orientadas a aumentar la productividad.

Por otra parte, Herzberg (2003) destacó que la satisfacción laboral estuvo condicionada por factores motivacionales como el reconocimiento, el desarrollo profesional y las relaciones interpersonales. Schein (2010) añadió que el clima organizacional formó parte de la cultura organizacional y fue determinante en la innovación y adaptación a cambios en el entorno.

Se analizarán tanto los factores de higiene (salario, condiciones físicas, normas claras) como los motivacionales (reconocimiento, desarrollo profesional, relaciones humanas). El diagnóstico permitirá identificar si la insatisfacción se origina por condiciones básicas o por la falta de estímulos que promuevan la motivación intrínseca, permitiendo así diseñar un plan de incentivos adecuado a las necesidades reales.

El clima organizacional será analizado como un reflejo de la cultura organizacional de la empresa, la cual incluye creencias, valores, normas y estilos de liderazgo. Entender este vínculo permitirá formular propuestas que no solo mejoren el ambiente inmediato, sino que transformen prácticas culturales que limiten la innovación, la adaptación al cambio y la participación del personal

Se conoce de los modelos específicos de medición del clima organizacional que han sido utilizados en investigaciones y diagnósticos empresariales. Dos de los más reconocidos son el modelo Litwin y Stringer y el modelo de Denison. El modelo de Litwin y Stringer propone que el clima organizacional está compuesto por nueve dimensiones claves: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Este enfoque permite evaluar cómo las percepciones de los empleados sobre estos factores influyen en su comportamiento y desempeño, siendo útil para identificar áreas específicas de intervención. El modelo de Denison, por su parte, vincula el clima organizacional con la cultura organizacional y lo estructura en cuatro dimensiones: misión, adaptabilidad, participación y consistencia. Cada una de estas dimensiones se subdivide en indicadores que permiten evaluar el alineamiento entre la cultura interna y el desempeño organizacional.

Este modelo será fundamental para estructurar la encuesta de diagnóstico organizacional, evaluando dimensiones como recompensa, relaciones interpersonales, estructura, estándares y conflicto. Con base en estas dimensiones, se podrá identificar qué aspectos del entorno laboral afectan de forma directa la motivación y el desempeño de los trabajadores.

En el contexto colombiano, Villanueva et al. (2017) subrayaron que el clima organizacional estuvo influenciado por factores internos como el liderazgo, la comunicación y la percepción de los trabajadores, así como por factores externos como el entorno familiar-social. Estos estudios fundamentaron la investigación realizada en la empresa Arroz Diana, orientada a diagnosticar el impacto del clima organizacional en el desempeño laboral.

A pesar de que existen conceptos que nos ayudan a identificar el proceso del clima organizacional para el bienestar de los empleados, persisten vacíos como la falta de consenso en los modelos de medición o instrumentos que nos permitan evaluar el clima organizacional, dado a que cada autor plantea diferentes dimensiones (comunicación, liderazgo, motivación, reconocimiento, etc.) dificultando los estudios para llegar a un solo contexto.

Al igual han sido pocos los estudios que han incluido los factores socioculturales de nuestro país (cultura organizacional familiar, informalidad) que influyen en la percepción del clima organizacional; y los factores externos como entorno social, familiar y económico, (Villanueva et, al., 2017). El proyecto tendrá en cuenta factores internos (estilo de liderazgo, canales de comunicación, motivación) y factores externos (entorno familiar y social), especialmente en el contexto de Yopal. Esto permite hacer un diagnóstico más realista que considere elementos culturales, económicos y sociales que influyen en la percepción del clima organizacional, y que han sido poco estudiados.

### **Marco Legal**

La gestión del clima organizacional en Colombia estuvo enmarcada dentro de la legislación laboral y normativa que garantizó condiciones dignas y seguras para los trabajadores, protegiendo el bienestar físico, mental y emocional. Estas normas permiten evaluar y mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa Arroz Diana.

La Constitución y el Código Sustantivo del Trabajo establecen el derecho al trabajo en condiciones justas y seguras.

Ley 1562 de 2012 y Resolución 0312 de 2019 obligan a implementar el SG-SST y gestionar riesgos psicosociales.

La Ley 1010 de 2006 protege contra el acoso laboral, esencial para un buen clima organizacional.

Decreto 1083 de 2015 exige medir el clima laboral al menos cada dos años y aplicar acciones de mejora.

La Ley 222 de 1995 vincula el bienestar laboral a la responsabilidad social empresarial.

El marco legal se sustenta en la normativa vigente en Colombia, que garantiza derechos laborales, bienestar en el trabajo y condiciones adecuadas en el ambiente laboral. A continuación, se amplían las leyes y reglamentos clave que aplican al proyecto.

### **Constitución Política de Colombia (1991)**

La Constitución establece los principios fundamentales para la protección y el bienestar de los trabajadores: Artículo 25: Declara el trabajo como un derecho fundamental, el cual debe desarrollarse en condiciones dignas y justas. Artículo 53: Promueve la estabilidad laboral, la igualdad de oportunidades, y la capacitación como derechos esenciales de los trabajadores.

### **Código Sustantivo del Trabajo (Ley 141 de 1961, actualizado por la Ley 50 de 1990)**

Este código regula las relaciones laborales en Colombia, Artículos 56 y 57, Obligan al empleador a proporcionar condiciones laborales seguras y propicias para el desarrollo del trabajo. Artículos 74-76: Establecen normas sobre bienestar laboral, incluyendo obligaciones de salud y seguridad en el trabajo.

**Ley 1562 de 2012**

Reforma el Sistema General de Riesgos Laborales y promueve condiciones de trabajo saludables. Artículo 1: Introduce el enfoque de seguridad y salud como prioridad en las empresas. Artículo 4: Obliga a los empleadores a garantizar ambientes laborales que prevengan accidentes y enfermedades.

**Resolución 0312 de 2019**

Define los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), Artículo 3: Todas las empresas deben implementar un SG-SST para garantizar el bienestar de los empleados. Artículo 4: Incluye disposiciones sobre comunicación interna y liderazgo en la gestión del bienestar laboral.

Estándares clave. Monitoreo de riesgos psicosociales, Programas de bienestar que incluyan actividades de integración y motivación.

**Ley 1010 de 2006**

Previene y sanciona el acoso laboral, Artículo 1: Protege a los trabajadores de conductas que afecten su dignidad. Artículo 6: Obliga a las empresas a adoptar medidas para prevenir el acoso y mejorar las relaciones laborales.

**Ley 222 de 1995**

Relativa a la responsabilidad social empresarial (RSE):

Establece que las empresas deben integrar políticas que incluyan prácticas de bienestar laboral, como parte de su responsabilidad social.

## **Relación con el Proyecto**

Este marco normativo sustenta la importancia del diagnóstico del clima organizacional en la empresa Arroz Diana, vinculando los derechos de los empleados a un entorno laboral digno y productivo. Además, nos ayuda a establecer obligaciones legales para la empresa en cuanto a:

Implementar sistemas de comunicación interna efectivos.

Garantizar un ambiente laboral libre de riesgos psicosociales.

Promover prácticas de liderazgo y motivación que fortalezcan el bienestar del personal.

El cumplimiento de estas normativas permitió a la empresa Arroz Diana S.A.S garantizar un ambiente laboral favorable que cumpla con los estándares mínimos de seguridad y salud, que promueva un clima organizacional positivo, respetando los derechos de los empleados y contribuyendo al desarrollo sostenible y cumplimiento legal, generando un impacto directo en la productividad, el bienestar y la permanencia de los trabajadores dentro de la empresa.

## **Metodología**

El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, para obtener una visión integral del clima organizacional.

## **Población y muestra**

La investigación se centró en los empleados de Arroz Diana, seleccionando una muestra representativa estratificada. La planta de producción de Arroz Diana en Yopal (Casanare) genera

actualmente más de 350 empleos directos y alrededor de 700 empleos indirectos (incluyendo contratistas, transportadores, servicios de limpieza, comedores, etc.)

Para calcular el tamaño de la muestra para aplicar encuestas, utilizaremos la fórmula para muestras en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Se toma sobre los empleos directos con contrato, a continuación, se realiza los reemplazos de las variables:

**N:** Tamaño de la población (en este caso, 350 empleos directos).

**Z:** Nivel de confianza (1.96 para un 95% de confianza).

**p:** Proporción esperada de la población con la característica estudiada (0.5 si no se tiene un dato previo, que maximiza el tamaño de la muestra).

**q=1-p:** Complemento de la proporción (también 0.5 en este caso).

**e:** Margen de error tolerado (generalmente 0.05 o 5%).

$$n = \frac{350 \times (1.96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (350 - 1) + (1.96)^2 \times 0,5 \times 0,5} \approx 183$$

El tamaño de la muestra necesaria para realizar encuestas sobre el clima laboral es de aproximadamente 183 trabajadores.

### ***Muestreo Aleatorio Simple***

***Listado Completo:*** Obtén un listado de los 350 trabajadores.

***Generación Aleatoria:*** Utiliza un generador de números aleatorios o herramientas como Excel para seleccionar 183 empleados.

***Verificación:*** Nos aseguraremos de que no hayan duplicados y que todos los seleccionados pertenezcan a la población objetivo. Teniendo en cuenta que haya equitativamente de todos los rangos organizacionales

***Ventajas:*** Garantiza la igualdad de oportunidades para todos y fácil de implementar con herramientas digitales.

### **Técnicas e instrumentos**

El instrumento utilizado para la medición se basa en la Metodología Likert, un conjunto de afirmaciones ante las cuales los encuestados manifiestan su percepción favorable o no favorable.

#### ***Encuesta Likert***

Preguntas cerradas sobre dimensiones clave como comunicación, liderazgo, condiciones laborales y satisfacción.

#### ***Entrevistas Semiestructuradas***

A líderes y empleados clave para profundizar en áreas críticas.

## **Tipo de Investigación**

### ***Enfoque***

Mixto (cuantitativo y cualitativo).

### ***Cuantitativo***

Para medir percepciones mediante encuestas estructuradas.

### ***Cualitativo***

Para explorar percepciones profundas mediante entrevistas, este método permite interpretar y analizar las respuestas

### ***Herramientas***

Para evaluar el clima organizacional de la empresa Arroz Diana, se implementará un cuestionario validado como el CL-SPC (Cuestionario de Clima Laboral y Satisfacción).

### ***Procedimiento***

Diseño y validación de instrumentos.

Recolección de datos en el primer semestre de 2024.

Análisis estadístico.

Codificación temática para datos cualitativos.

Integración de resultados y elaboración de estrategias.

Presentación del informe final.

### *Análisis de datos*

Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva, mientras que los datos cualitativos se procesaron a través del análisis de contenido.

### **Limitaciones**

La investigación se limitó al estudio del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, sin incluir análisis financieros ni la implementación directa de estrategias propuestas.

**Tabla 1. Cronograma**

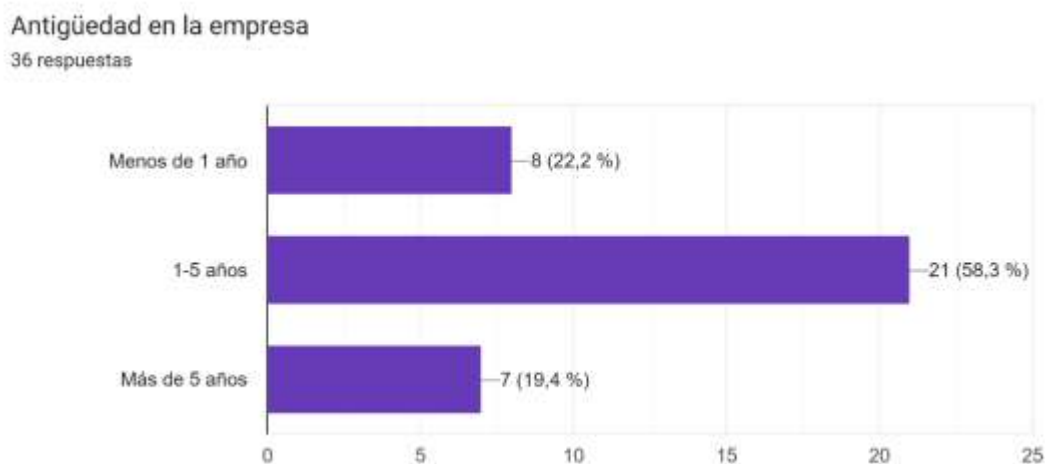
Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2		
Inicio del proyecto "Evaluación del Clima Organizacional y su Impacto en el Desempeño Laboral en la Empresa Arroz Diana"																
Definición de objetivos y alcance del proyecto e identificación de recursos necesarios.																
Preparación de herramientas y métodos de evaluación																
Diseño de encuestas y cuestionarios, entrevistas a empleados y líderes de empresa Arroz Diana S.A.S																
Realización de encuestas y entrevistas a empleados y líderes de empresa Arroz Diana S.A.S																
Recopilación y organización de datos.																
Análisis cuantitativo y cualitativo de datos recolectados																
Elaboración de informe preliminar del proyecto de la empresa arroz diana																
Realización de estrategias de mejora																



Predominio del área administrativa, casi la mitad de los encuestados pertenecen al área administrativa (47.2%). Esto puede indicar que esta área tiene mayor participación en la encuesta o una plantilla más numerosa dentro de la empresa.

El área de producción con 27.8% de respuestas, es una muestra representativa pero no dominante. Dado que muchas empresas industriales tienen su foco en producción, este dato puede indicar una estructura administrativa más robusta o una menor participación de operarios.

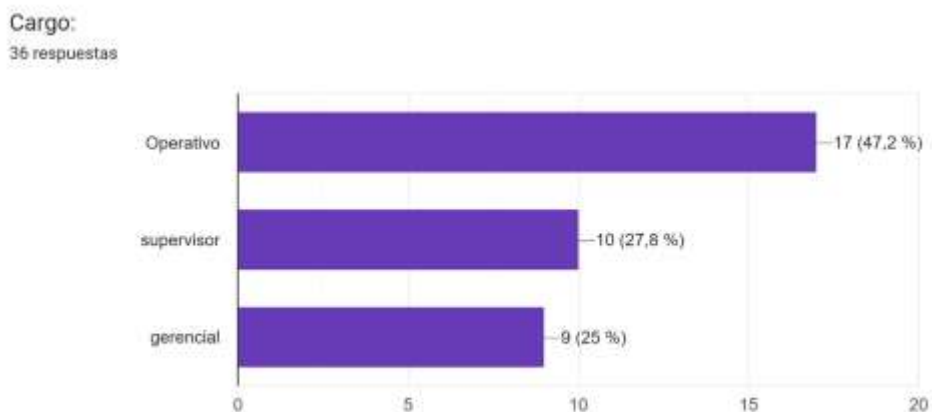
Gráfica 2. Antigüedad de la empresa



*Fuente: Google Drive Resultados*

La mayoría de los participantes (58.3%) lleva entre 1 y 5 años en la empresa, lo que indica una planta relativamente consolidada, con experiencia suficiente para emitir juicios sobre el clima organizacional y otros aspectos del entorno laboral.

Gráfica 3. Cargo en la empresa



*Fuente: Google Drive Resultados*

La mayoría de encuestados pertenece a cargos medio bajos de la como auxiliares operarios, asesores con un 47.2% de representación de la empresa y con una menor participación a nivel gerencial con un 25%

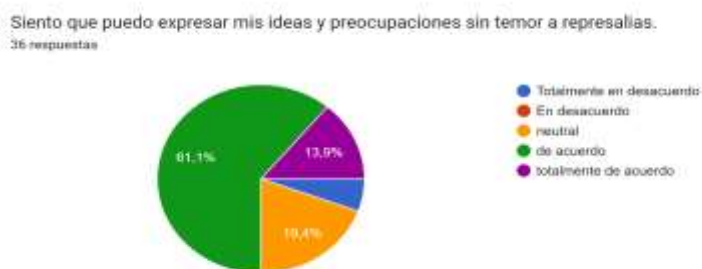
Gráfica 4. Comunicación interna



*Fuente: Google Drive Resultados*

En resumen, el gráfico muestra una percepción muy favorable de la comunicación interna en cuanto a claridad y oportunidad, con una abrumadora mayoría de los encuestados expresando su acuerdo. Existen pequeñas áreas de oportunidad en las respuestas "Neutral" y "Totalmente en desacuerdo" que podrían ser investigadas para mejorar aún más.

**Gráfico 5. Expresar mis ideas**



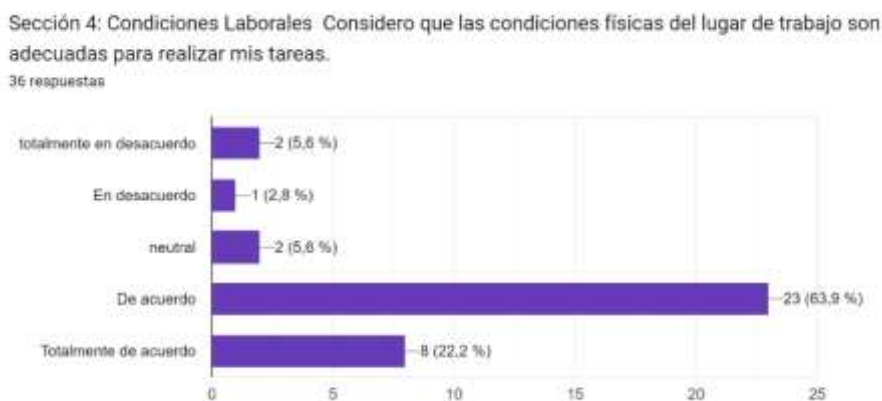
*Fuente: Google Drive Resultados*

En resumen, el gráfico muestra que la gran mayoría de los empleados se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones, lo que indica un ambiente de trabajo saludable en este aspecto, aunque siempre hay margen para mejorar y garantizar que la minoría también se sienta completamente segura



El análisis de la retroalimentación constructiva mostró que un 63,9% de los empleados se encontraba "De acuerdo" y un 13,9% "Totalmente de acuerdo" con la calidad de la retroalimentación recibida. Esto sumaba un 77.8% de aprobación, lo que indicaba que la organización poseía una base sólida en este aspecto. No obstante, un 16.7% se declaró "Neutral" y un 5.6% "Totalmente en desacuerdo", lo cual sugería que se necesitaba fortalecer las prácticas de retroalimentación para asegurar su consistencia, frecuencia y percepción de valor por parte de un mayor número de empleados.

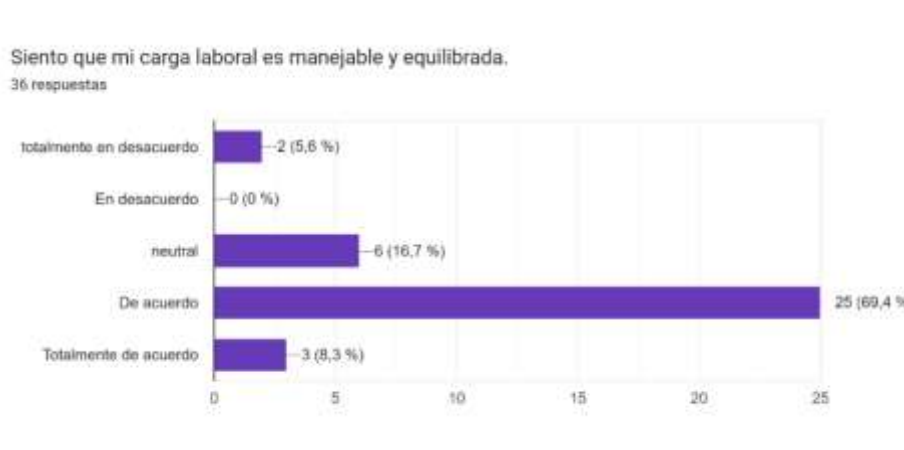
#### Gráfico 8. Condiciones laborales



*Fuente: Google Drive Resultados*

Las condiciones físicas del lugar de trabajo fueron percibidas como muy adecuadas. Un 22.2% de los encuestados estuvo "Totalmente de acuerdo" y un 63,9% "De acuerdo" con la adecuación de las condiciones, alcanzando un 86.1% de aprobación. Las respuestas "Neutral" y "Totalmente en desacuerdo" representaron un 8.3% y un 5.6% respectivamente, lo que indicaba que las oportunidades de mejora eran específicas y localizadas, y que abordar estos puntos podría elevar la satisfacción a un nivel aún mayor

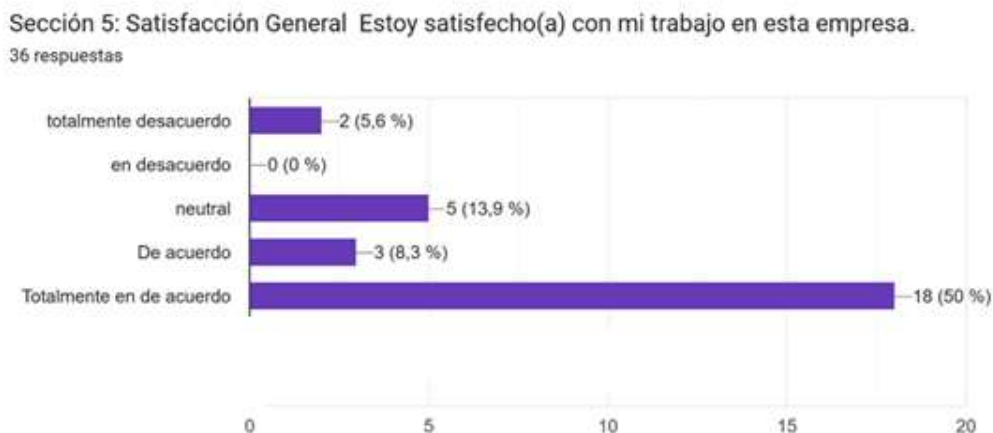
Gráfico 9. Carga laboral



*Fuente: Google Drive Resultados*

Respecto a la carga laboral, un 69,4% de los empleados se mostró "De acuerdo" con que su carga era manejable, y un 8,3% estuvo "Totalmente de acuerdo". Esto totalizaba un 77.7% de percepción positiva. Sin embargo, se identificó un grupo considerable de 16.7% que fue "Neutral" y un 5.6% que estuvo "Totalmente en desacuerdo". Este hallazgo sugería que, aunque la situación general era buena, la organización debía revisar la distribución de la carga de trabajo y las expectativas de rol, especialmente para los grupos menos satisfechos, a fin de asegurar un bienestar laboral más uniforme.

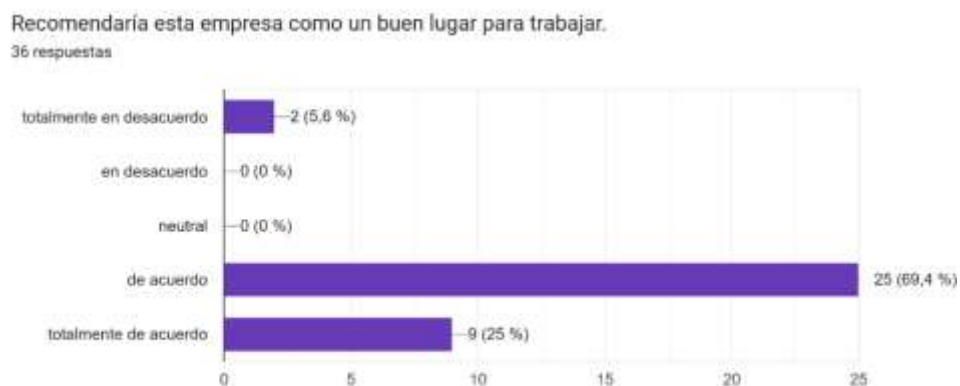
Gráfico 10. Satisfacción general



*Fuente: Google Drive Resultados*

Si bien la mitad de los empleados están "Totalmente de acuerdo" con su satisfacción laboral, lo que es un gran logro, el porcentaje general de satisfacción (58.3%) no es tan abrumadoramente alto como el de recomendación (94.4%) o las condiciones de trabajo. El considerable grupo "Neutral" y el relativamente bajo porcentaje en "De acuerdo" (a secas) sugieren que hay una base de empleados que, aunque no están insatisfechos, tampoco están completamente contentos o comprometidos. La empresa podría enfocarse en mover a este grupo neutral hacia la satisfacción plena, lo que podría implicar revisar factores como desarrollo profesional, reconocimiento, equilibrio vida-trabajo, etc.

#### Gráfico 11. Recomendación de la Empresa



*Fuente: Google Drive Resultados*

Este gráfico es un indicador muy fuerte de que la empresa goza de una excelente reputación interna y un alto nivel de satisfacción entre sus empleados. Una tasa de recomendación tan alta es un activo valioso para la atracción y retención de talento. Las pocas

respuestas negativas deben ser investigadas para asegurar que no se conviertan en focos de problemas o afecten la moral general.

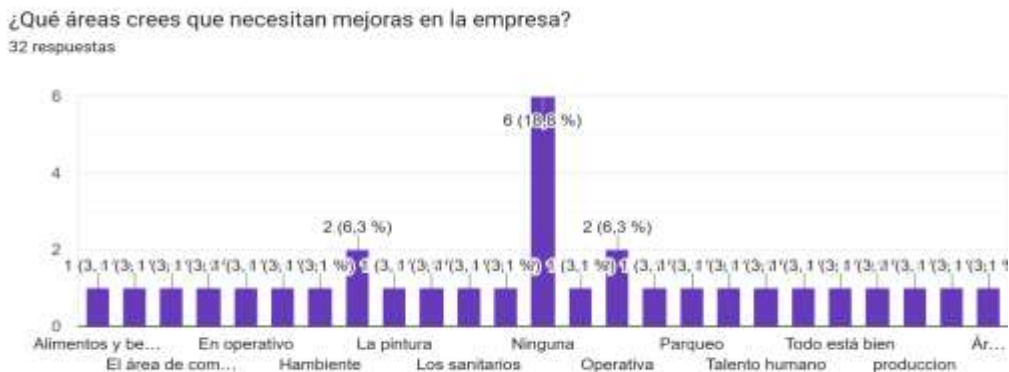
**Gráfico 12. Aspectos positivos**



*Fuente de Google drive*

El gráfico destaca que la fortaleza principal del ambiente laboral reside en la colaboración, el trabajo en equipo, la comunicación y el apoyo entre compañeros, junto con el respeto y la libertad de expresión. Estos son los pilares de una cultura organizacional positiva según la percepción de los empleados. La empresa debería capitalizar y reforzar estos aspectos, ya que son los que más contribuyen a una experiencia laboral positiva y probablemente impulsan la alta recomendación vista en gráficos anteriores.

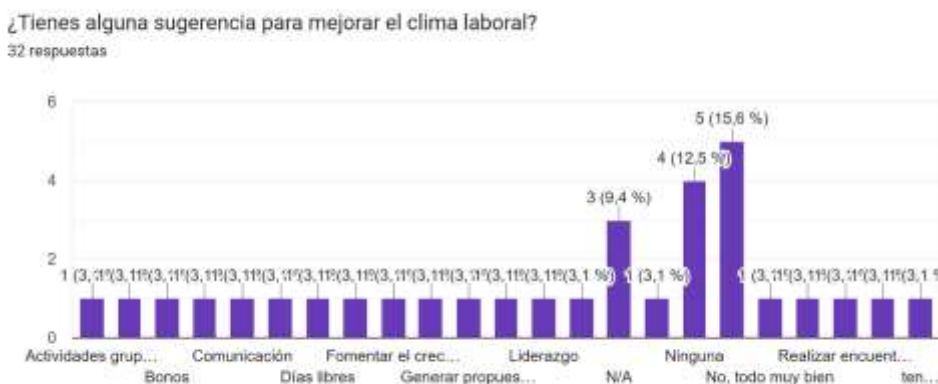
Gráfico 13. Áreas de mejora



Fuente: Google Drive Resultados

El gráfico sugiere que la empresa no tiene una única "gran" área problemática que resalte. Las preocupaciones son variadas y, en muchos casos, individuales. La cantidad de respuestas que indican "Ninguna" necesidad de mejora es un punto fuerte. Para futuras mejoras, la empresa podría enfocarse en las áreas con 2 menciones ("En operativo", "La pintura", "Operativa") como puntos de partida, y luego considerar las sugerencias individuales para mejoras puntuales.

Gráfico 14. Sugerencias



Fuente: Google Drive Resultados

Se concluyó que el gráfico reforzaba la percepción de un clima laboral mayoritariamente positivo, dado el alto número de respuestas que indicaban la ausencia de sugerencias de mejora. Sin embargo, el "Liderazgo" emergió como el área más consistentemente mencionada para un posible enfoque de mejora. Se sugirió que cualquier iniciativa para mejorar el clima laboral podría ser más efectiva si se enfocaba en aspectos específicos y se personalizaba, en lugar de intentar una solución única para todos. La empresa podía considerar revisar programas de desarrollo de liderazgo, explorar iniciativas de bienestar o beneficios, y promover más actividades de integración social.

Las conclusiones finales sobre el Clima Laboral y la Satisfacción en Arroz Diana S.A.S. teniendo en cuenta las encuestas

**Oportunidades Clave para la Mejora Continua:** Aunque el panorama general fue muy positivo, se identificaron oportunidades específicas para mejorar aún más la experiencia de todos los empleados.

**Neutralidad y Discrepancia:** En varios indicadores, se observó un grupo significativo de empleados que se declaró "neutral" (entre 11.1% y 19.4%) o "en desacuerdo" (entre 2.8% y 5.6%). Este grupo no se mostró activamente insatisfecho, pero su nivel de compromiso o satisfacción podría ser inconsistentemente positivo, lo que representó una oportunidad principal para moverlos hacia un compromiso pleno.

**Retroalimentación Constructiva:** A pesar de que la mayoría recibió retroalimentación constructiva (77.8% positivo), el 16.7% de respuestas "neutrales" indicó que la calidad o frecuencia de esta podría ser inconsistente para algunos, sugiriéndose un fortalecimiento del proceso.

Liderazgo: A pesar de la evaluación positiva de los supervisores, "Liderazgo" fue la sugerencia de mejora más mencionada después de "Ninguna". Esto pudo indicar la necesidad de un enfoque continuo en el desarrollo de habilidades de liderazgo para asegurar la consistencia y abordar cualquier brecha percibida.

**Problemas Puntuales:** Un pequeño porcentaje de empleados expresó un "Totalmente en desacuerdo" en casi todas las preguntas. Aunque pocos, sus preocupaciones fueron relevantes y pudieron señalar problemas muy específicos (por ejemplo, condiciones físicas puntuales, carga laboral excesiva en un rol, falta de retroalimentación) que requerían investigación individual.

Variedad de Sugerencias: Las sugerencias abiertas de mejora, aunque dispersas, mencionaron temas como actividades grupales, bonos, días libres y fomento del crecimiento, lo que indicó un deseo de mejorar el bienestar, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo.

En resumen, la empresa Arroz Diana S.A.S. se encontró con una base de empleados altamente satisfechos y comprometidos que valoraron significativamente el ambiente de respeto y colaboración que se promovió. La comunicación, el liderazgo directo y las condiciones físicas constituyeron puntos fuertes. Las áreas de oportunidad identificadas se centraron en afinar y consolidar estas fortalezas para la totalidad de la fuerza laboral, prestando especial atención a aquellos que aún se encontraban en un punto neutral o que experimentaron desafíos específicos relacionados con la carga de trabajo o la retroalimentación. La alta recomendación de la empresa fue un testimonio del éxito general de su cultura organizacional.

## Programa de Compensación e Incentivos

**Tabla 2. Plan de compensación y evaluación del desempeño.**

Área	Indicador (KPI)	Fórmula o Meta de Referencia
<b>Retención del talento</b>	Tasa de rotación voluntaria	$(\text{N}^\circ \text{ empleados que renuncian} / \text{Total empleados}) \times 100 < 10\% \text{ anual}$
<b>Satisfacción laboral</b>	Índice de satisfacción del colaborador	Encuesta interna $\geq 85\%$ promedio de favorabilidad
<b>Productividad</b>	Rendimiento por turno o por equipo	Producción diaria por turno (comparación antes/después del plan)
<b>Participación</b>	Nivel de acceso y uso de beneficios	El % de empleados que utilizan al menos un incentivo que sea $\geq 70\%$
<b>Compromiso</b>	Índice de compromiso organizacional	Encuesta con escala Likert (meta: $\geq 80\%$ )
<b>Bienestar laboral</b>	Nº de días de incapacidad por causas psicosociales	Reducción $\geq 15\%$ anual

Esta tabla nos indica los indicadores KPI's que se incluyen en el análisis de compensación e incentivos para la Empresa Arroz Diana S.A.S. *Fuente. Autor*

**Tabla 3. Componentes del Programa Clasificados por Impacto y Viabilidad**

Nº	Actividad	Proyectado	Impacto Esperado
1	Compensaciones Financieras	Corto Plazo	Alto
2	Incentivos para el Bienestar	Mediano Plazo	Medio
3	Promoción de la Salud y Calidad de Vida	Mediano Plazo	Alto
4	Incentivos Educativos y Profesionales	Largo Plazo	Alto
5	Incentivos Grupales	Mediano Plazo	Medio
6	Implementación y Seguimiento	Continuo	Crítico

Componentes del Programa Clasificados por Impacto y Viabilidad del Programa de Incentivos y compensación de la Empresa Arroz Diana S.A.S. *Fuente*. Autor

### **Compensaciones Financieras (Corto Plazo – Alto Impacto)**

#### ***Acciones***

Se implementará un fondo de ahorro voluntario con beneficios complementarios para los empleados que demuestren permanencia y compromiso continuo en turnos rotativos.

Se otorgarán préstamos a corto plazo con condiciones preferenciales a empleados activos, fomentando el respaldo financiero interno.

Se otorgará un subsidio adicional de alimentación y transporte para quienes laboren en turnos nocturnos o extremos.

#### ***Contribución al objetivo***

Mejora la estabilidad financiera de los colaboradores, reduce la rotación y aumenta el sentido de pertenencia.

Responsable: Talento Humano y Contabilidad

Recursos: Presupuesto de bienestar, alianzas bancarias

Tiempo: 3 meses de diseño e implementación

#### ***Indicadores de Control***

Nº de empleados afiliados al fondo de ahorro (meta: 40% primer año)

Nº de préstamos otorgados (meta: al menos 1 por cada 10 empleados en primer semestre)

Nivel de satisfacción con beneficios financieros (meta:  $\geq 80\%$ )

### **Incentivos para el Bienestar (Mediano Plazo – Impacto Medio)**

#### ***Acciones***

Los empleados destacados podrán seleccionar sus turnos preferidos durante un mes, como recompensa por su desempeño.

Se otorgarán días de descanso compensatorios a quienes trabajen turnos nocturnos frecuentes o superen metas de productividad.

#### ***Contribución al objetivo***

Aumenta la motivación, promueve la equidad y reconoce el esfuerzo individual.

Responsable: Coordinación de Planta y Talento Humano

Recursos: Gestión operativa de turnos

Tiempo: 6 meses de prueba, luego continuidad

#### ***Indicadores de Control***

Nº de empleados beneficiados por selección de turno (meta: 1 por equipo mensual)

Reducción de ausentismo en turnos nocturnos (meta: -10% anual)

### **Promoción de la Salud y Calidad de Vida (Mediano Plazo – Alto Impacto)**

#### ***Acciones***

Se adecuarán zonas de descanso con condiciones ergonómicas, luz tenue y refrigerios saludables para facilitar la recuperación durante los turnos.

Se brindará orientación psicológica y talleres de manejo del estrés laboral, con enfoque en la rotación de turnos.

### ***Contribución al objetivo***

Reduce el estrés laboral, mejora el clima organizacional y contribuye a la permanencia.

***Responsable:*** Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

***Recursos:*** EPS, presupuesto de infraestructura, psicólogos externos

***Tiempo:*** 4 a 8 meses

### ***Indicadores de Control***

Reducción de incapacidades por fatiga o estrés (meta: -15% anual)

Nº de atenciones psicológicas o talleres realizados (meta: 1 mensual)

## **Incentivos Educativos y Profesionales (Largo Plazo – Alto Impacto)**

### ***Acciones***

Se ofrecerán cursos presenciales y virtuales adaptados a los turnos rotativos.

Se entregarán becas parciales a empleados con buen desempeño y permanencia, con base en el promedio académico semestral (mínimo 3.8).

### ***Contribución al objetivo***

Aumenta la fidelización, mejora el perfil profesional del equipo y promueve el crecimiento interno.

Responsable: Talento Humano y Convenios Educativos.

Recursos: Presupuesto de formación, alianzas con universidades.

Tiempo: Inicio en el segundo semestre, ejecución continua.

### ***Indicadores de Control***

Nº de empleados beneficiados por formación (meta: 15% del total anual)

Nº de becas asignadas por semestre (meta: al menos 10)

### **Incentivos Grupales (Mediano Plazo – Impacto Medio)**

#### ***Acciones***

Se premiará mensualmente al equipo de turno más eficiente con bonos, días libres o participación en actividades recreativas.

Se realizarán actividades deportivas y sociales entre turnos, fomentando integración y trabajo en equipo.

#### ***Contribución al objetivo***

Fortalece el sentido de pertenencia, mejora la cohesión grupal y reduce conflictos laborales.

Responsable: Bienestar Laboral

Recursos: Presupuesto de integración y recreación

Tiempo: Implementación trimestral

### ***Indicadores de Control***

Nº de equipos premiados al año (meta: 12)

Participación en actividades recreativas (meta:  $\geq 70\%$  del personal)

### **Implementación y Seguimiento (Continuo – Impacto Crítico)**

#### ***Acciones***

Establecer rotación equitativa en turnos mediante software de programación y control.

Crear canales de comunicación permanente (buzón físico y digital) para sugerencias sobre el programa.

Evaluar resultados periódicamente con base en indicadores de satisfacción, productividad y retención.

#### ***Contribución al objetivo***

Asegura la mejora continua del programa, su sostenibilidad y la participación del talento humano.

Responsable: Dirección de Recursos Humanos y Alta Gerencia

Recursos: Plataformas de gestión, talento humano especializado

Tiempo: Desde el mes 1, de forma permanente

#### ***Indicadores de Control y Metas***

Tasa de rotación laboral (meta:  $< 10\%$  anual)

Encuesta de satisfacción con el programa (meta:  $\geq 85\%$ )

Aumento de productividad por turno (meta:  $+5\%$  anual)

## Lista de Tablas

Tabla 1. Cronograma .....	21
Tabla 2. Plan de compensación y evaluación del desempeño.....	44
Tabla 3. Componentes del Programa Clasificados por Impacto y Viabilidad.....	44

## Lista de Gráficos

Gráficas 1. <b>Área de la empresa</b> .....	32
Gráfica 2 <b>Antigüedad de la empresa</b> .....	33
Gráfica 3. <b>Cargo en la empresa</b> .....	34
Gráfica 4. <b>Comunicación interna</b> .....	34
Gráfico 5. <b>Expresar mis ideas</b> .....	35
Gráfica 6. <b>Relación Supervisor – funcionario</b> .....	36
Gráfica 7. <b>Retroalimentación contractiva</b> .....	36
Gráfico 8. <b>Condiciones laborales</b> .....	37
Gráfico 9. <b>Carga laboral</b> .....	38
Gráfico 10. <b>Satisfacción general</b> .....	38
Gráfico 11. <b>Recomendación de la Empresa</b> .....	39
Gráfico 12. <b>Aspectos positivos</b> .....	40
Gráfico 13. <b>Áreas de mejora</b> .....	41
Gráfico 14. <b>Sugerencias</b> .....	41

## Conclusiones

El diagnóstico del clima organizacional en la empresa Arroz Diana S.A.S permitió identificar factores clave como la comunicación interna, el liderazgo y las condiciones laborales que influyen directamente en el desempeño, satisfacción y compromiso de los empleados.

La implementación de estrategias basadas en estos hallazgos fomentará un ambiente laboral más positivo, incrementará la productividad y fortalecerá la competitividad de la organización. Además, se resalta la importancia de establecer un seguimiento continuo para garantizar mejoras sostenibles en el tiempo.

Este análisis destaca cómo un clima organizacional saludable promueve el bienestar y la participación de los trabajadores, minimiza la rotación y contribuye al logro de los objetivos empresariales, consolidando así la identidad corporativa y la eficiencia operativa en el contexto regional.

## Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado a los trabajadores de Arroz Diana, se identificaron factores clave que inciden directamente en el clima organizacional, como la comunicación interna, el liderazgo, las condiciones laborales y la satisfacción general. En este sentido, es necesario implementar una serie de estrategias orientadas a fortalecer estos aspectos y promover un entorno laboral más saludable, productivo y motivador.

Para abordar el fortalecimiento de comunicación interna, se recomienda que, aunque la mayoría percibe la información como clara, aún hay dudas, por lo anterior, se deben crear canales formales como boletines, reuniones por áreas y buzones de sugerencias, capacitar a líderes en comunicación y escucha activa para poder disipar las dudas

En cuanto al liderazgo y la retroalimentación, se observa que, aunque la mayoría de los empleados perciben un ambiente de respeto, ya que algunos trabajadores no reciben suficiente retroalimentación; por lo cual proponemos implementar un plan de liderazgo participativo realizando talleres, evaluaciones y establecer ciclos de retroalimentación estructurada.

Se propone mejorar las condiciones laborales optimizándolas, promoviendo el bienestar y mejorando las condiciones actuales, que pueden mejorarse por medio de arreglo de zonas de descanso, realizar programas de salud mental, pausas activas y autocuidado y desarrollar estudios técnicos para equilibrar cargas laborales.

En cuanto a la satisfacción general y el sentido de pertenencia, es importante señalar que un 50% de los trabajadores manifiestan estar satisfechos con la empresa y un 69.4% la recomendarían como lugar de trabajo. Aunque estos datos son positivos deben mantener la

creación de programas de reconocimiento: premios mensuales, celebraciones y actividades recreativas, incluyendo, incentivos individuales y grupales que refuercen la identidad corporativa.

### Referencias Bibliográficas

- 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>
- 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>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339). [https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_a](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a)
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.25 38). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Mendoza, L. Clima Organizacional en empresas latinoamericanas. Una revisión temática entre los años 2015 a 2021. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia.

Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras. 2

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>.

Página Web Arroz Diana S.A.S <https://grupodiana.co/2019/09/01/yopal-nuestra-planta-mas-tecnificada/>

Ramos, D. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.

Documento que explora en detalle el clima organizacional. Ofrece una base teórica sólida y modelos de abordaje, ideal para estudiantes y profesionales interesados en mejorar el ambiente laboral. pp 1- 112 <https://infolibros.org/libros-pdf-gratis/>.

Segura Gálvez, Mariana Análisis de clima organizacional, pp 1- 40 presenta una

conceptualización amplia del clima organizacional y su impacto en el ámbito laboral. Explora dimensiones clave como liderazgo, comunicación y motivación, ofreciendo métodos y modelos para mejorar el ambiente laboral <https://infolibros.org/libros-pdf-gratis/>.

Social Performance Task Force, Medición del clima laboral, es una guía sobre cómo medir y mejorar el clima laboral en IMF's. Aprende cómo aplicar encuestas y planes de acción para un mejor ambiente laboral, 1- 25 pp. <https://infolibros.org/pdfview/19911-medicion-del-clima-laboral-social-performance-task-force/>

<https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2023->

[01/DOCUMENTO\\_CLIMA%20LABORAL\\_2022%20\\_0.pdf](https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2023-01/DOCUMENTO_CLIMA%20LABORAL_2022%20_0.pdf)

## Anexos

### Anexo 1. ENCUESTA

<https://forms.gle/LqzioV2b1vDJ1zGm8>

#### Instrucciones:

Por favor, selecciona la opción que mejor represente tu opinión sobre cada enunciado. Tu participación es confidencial y anónima.

#### Sección 1: Datos Generales (Opcional)

##### 1. Área de trabajo:

- Producción \_\_\_
- Logística \_\_\_
- Administrativo \_\_\_\_\_
- Otros: \_\_\_\_\_

##### 2. Antigüedad en la empresa:

Menos de 1 año \_\_\_\_\_

1-5 años \_\_\_\_\_

Más de 5 años \_\_\_\_\_

##### 3. Cargo:

Operativo \_\_\_

Supervisor \_\_\_

Gerencial \_\_\_\_

## **Sección 2: Comunicación Interna**

**La información relevante sobre la empresa se comunica de manera clara y oportuna.**

(1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_

(2) En desacuerdo \_\_\_\_

(3) Neutral \_\_\_\_

(4) De acuerdo \_\_\_\_

(5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

**Siento que puedo expresar mis ideas y preocupaciones sin temor a represalias.**

(1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_

(2) En desacuerdo \_\_\_\_

(3) Neutral \_\_\_\_

(4) De acuerdo \_\_\_\_

(5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

## **Sección 3: Liderazgo**

**Mi supervisor directo fomenta un ambiente de respeto y colaboración.**

(1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_

(2) En desacuerdo \_\_\_\_

(3) Neutral \_\_\_\_

(4) De acuerdo \_\_\_\_

(5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

**Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño.**

- (1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_
- (2) En desacuerdo \_\_\_\_
- (3) Neutral \_\_\_\_
- (4) De acuerdo \_\_\_\_
- (5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

**Sección 4: Condiciones Laborales**

**Considero que las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas para realizar mis tareas.**

- (1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_
- (2) En desacuerdo \_\_\_\_
- (3) Neutral \_\_\_\_
- (4) De acuerdo \_\_\_\_
- (5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

**Siento que mi carga laboral es manejable y equilibrada.**

- (1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_
- (2) En desacuerdo \_\_\_\_
- (3) Neutral \_\_\_\_
- (4) De acuerdo \_\_\_\_
- (5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

**Sección 5: Satisfacción General**

**Estoy satisfecho(a) con mi trabajo en esta empresa.**

(1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_

(2) En desacuerdo \_\_\_\_

(3) Neutral \_\_\_\_

(4) De acuerdo \_\_\_\_

(5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

**Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar.**

(1) Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_

(2) En desacuerdo \_\_\_\_

(3) Neutral \_\_\_\_

(4) De acuerdo \_\_\_\_

(5) Totalmente de acuerdo \_\_\_\_

### **Sección 6: Preguntas Abiertas**

**¿Qué aspectos consideras más positivos del ambiente laboral?**

*Respuesta abierta.*

**¿Qué áreas crees que necesitan mejoras en la empresa?**

*Respuesta abierta.*

**¿Tienes alguna sugerencia para mejorar el clima laboral?**

*Respuesta abierta.*