

Fortalecimiento del clima organizacional en una empresa del sector de confecciones

Mónica Lucia Bedoya Rodríguez

Asesor

Juan Carlos Pilonieta Cortes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económica y de Negocios ECACEN

Maestría En Administración e Organizaciones

2025

Tabla de Contenido

Introducción	6
Antecedentes	7
Justificación.....	13
Límites.....	14
Marco teórico	17
Gestión del Talento Humano.....	18
Clima Laboral	21
Antecedentes Históricos	22
<i>Factores del Clima Organizacional</i>	27
Motivación Laboral	30
Plan de Mejora.....	31
Desarrollo de la monografía.....	33
Desarrollo del Contexto de la Organización	33
Descripción de su Contexto Situacional.....	34
Definición de los Procesos Metodológicos	36
Población y muestra.....	36
Instrumentos para la Recolección de Información	37
Presentación de los Resultados	40

<i>Establecimiento de la Percepción que Tienen los Colaboradores de la Empresa De Confecciones Sobre su Entorno Laboral y Mediante la Aplicación de la Metodología IMCOC (Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia)</i>	40
Referencias Bibliográficas	89

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Supresiones de la Teoría XyY</i>	19
Tabla 2 <i>Supresiones de la Teoría XyY</i>	20
Tabla 3 <i>Cálculo de la Muestra</i>	37
Tabla 4 <i>Resultados Variable Objetivos</i>	41
Tabla 5 <i>Variable Cooperación</i>	46
Tabla 6 <i>Variable Liderazgo</i>	54
Tabla 7 <i>Toma de Decisiones</i>	60
Tabla 8 <i>Variables Interpersonales</i>	64
Tabla 9 <i>Variable Motivación</i>	70
Tabla 10 <i>Control</i>	73
Tabla 11 <i>Propuesta de Plan de Mejora</i>	81

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Encuestas</i>	93
--	----

Introducción

El clima organizacional es un elemento fundamental en la dinámica empresarial, ya que influye directamente en la satisfacción, el desempeño y el compromiso de los colaboradores. Un ambiente laboral positivo no solo fortalece la productividad, sino que también contribuye a la estabilidad y éxito de la organización a largo plazo. En el sector de confecciones, donde el trabajo en equipo, la coordinación eficiente y la motivación del personal son esenciales para la competitividad, contar con un clima organizacional adecuado resulta relevante. Este estudio se enfoca en analizar el clima organizacional en una empresa del sector de confecciones, con el objetivo de identificar los factores internos que pueden estar impactando el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados. Para ello, se ha empleado la metodología IMCOC (Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia), la cual permite obtener un diagnóstico preciso sobre la percepción de los trabajadores respecto a diferentes dimensiones clave, como la cooperación, el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación.

A partir de los resultados obtenidos, se propone una serie de estrategias dirigidas a fortalecer el clima organizacional, promoviendo relaciones interpersonales más sólidas, una comunicación más efectiva y un entorno de trabajo que favorezca el bienestar y el compromiso de los colaboradores. De esta manera, el estudio busca aportar soluciones concretas que contribuyan a la mejora continua de la empresa, permitiendo una mayor eficiencia y satisfacción laboral.

Antecedentes

Para fundamentar los antecedentes de la investigación, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de trabajos de grado y artículos científicos relacionados con el tema principal del estudio: la evaluación del clima organizacional. Como criterio de exclusión, se estableció que las fuentes seleccionadas no superaran los cinco años de antigüedad. En tal sentido, se hace referencia al trabajo titulado “Asociación entre el clima laboral y la influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa farmacéutica Labovida”, el objetivo principal de esta investigación fue examinar la relación entre el clima laboral y la productividad. Se empleó una metodología mixta, integrando enfoques cualitativos y cuantitativos, con un diseño transversal, descriptivo y correlacional. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta validada por expertos, utilizando una escala Likert que permitió medir la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral y su influencia en la productividad (Murillo, 2020).

La investigación se guio por el método hipotético-deductivo. A partir de una hipótesis inicial que sugería que el clima laboral no influye en la productividad, se diseñó un instrumento de medición compuesto por 30 preguntas que evaluaron ambas variables clave a través de seis dimensiones. Posteriormente, se analizó la relación entre estas variables utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, lo que permitió determinar el grado de asociación entre el clima laboral y la productividad. Los resultados mostraron una correlación significativa entre el clima laboral y la productividad en Labovida S.A., con un coeficiente de correlación de Spearman del 90.1%. Esto confirma que las condiciones del entorno laboral impactan directamente en el rendimiento de los colaboradores. Basándose en estos hallazgos, se diseñaron tres planes de acción prioritarios (Murillo, 2020):

- Mejorar la comunicación interpersonal dentro de la organización.

- Garantizar la equidad y el trato respetuoso hacia todos los empleados.
- Ampliar las oportunidades de desarrollo profesional para el personal.

Estas estrategias son esenciales para fomentar un entorno laboral positivo que no solo mejore la satisfacción de los empleados, sino que también impulse de manera significativa la productividad y el desempeño general de la empresa.

Continuando con los antecedentes, se hace mención del estudio titulado “Satisfacción laboral y la productividad en la empresa confecciones “D’MISHELS” de la ciudad de Ambato”; Con base en la premisa de que la satisfacción laboral es uno de los factores más relevantes en las organizaciones, este estudio se centra en analizar su relación con la productividad en la gestión de la empresa de confecciones "D’MISHELS", ubicada en la ciudad de Ambato. La problemática identificada en esta organización radica en la insuficiente satisfacción laboral del personal, lo que afecta directamente la productividad y dificulta el alcance de los objetivos organizacionales. Por ello, el propósito principal de esta investigación es examinar la conexión entre la satisfacción laboral y la productividad. La metodología empleada se basa en un enfoque cuantitativo, combinando investigación bibliográfica y de campo, y se clasifica dentro de los tipos descriptivo y correlacional (Carvajal, 2022).

La población objeto del estudio está compuesta por 20 trabajadores. Para la recolección de datos, se utilizó como técnica la encuesta, apoyada en un cuestionario estructurado. Los resultados revelan que las dimensiones de satisfacción laboral relacionadas con el salario y la cultura organizacional se ubican en un nivel medio-alto. Por otro lado, dimensiones como comunicación, condiciones de trabajo, motivación, productividad, reconocimiento, clima laboral y oportunidades de promoción presentan un nivel medio. En cuanto a la productividad, se evaluó

en todas las dimensiones, alcanzando también un nivel moderado. El análisis de los datos muestra una relación positiva significativa entre la satisfacción laboral y la productividad en dimensiones como condiciones de trabajo, comunicación, motivación, salario, y clima laboral, con valores superiores a 0,73. Asimismo, el clima laboral y las oportunidades de promoción se vinculan con factores de productividad como la comunicación, la participación, las competencias y el desempeño laboral, alcanzando índices mayores a 0,48. Estos hallazgos resaltan la importancia de mejorar aspectos clave del ambiente laboral para potenciar la productividad en la organización (Carvajal, 2022).

Otro artículo que resulta de interés es el titulado “Fortaleciendo nuestro clima laboral”; para el desarrollo del proyecto se aplicó una metodología cuantitativa, que incluyó una encuesta participativa realizada a los miembros de la empresa. Esta encuesta facilitó el análisis del clima laboral en la organización. La población estuvo compuesta por 30 personas, de las cuales se obtuvo una muestra de 25 respuestas. En el estudio se tomaron en cuenta indicadores como las relaciones interpersonales, la disponibilidad de recursos, la infraestructura, la comunicación y la gestión de los directivos, entre otros. Los resultados mostraron que un 20% de los trabajadores mostró desacuerdo con la comunicación dentro de la empresa, siendo este uno de los porcentajes más altos en la encuesta. Este factor influyó de manera indirecta en el clima laboral de Maquiladora DYA, ya que la comunicación es esencial, no solo por parte de la administración, sino también entre el personal operativo, encargado de ejecutar los procesos de producción de vestidos de baño (Restrepo & Urango, 2022).

La ausencia de una comunicación efectiva entre los colaboradores impactó negativamente el logro de los objetivos organizacionales, dado que para un desempeño adecuado era imprescindible contar con una comunicación clara y asertiva. Otro resultado importante, es que,

al tratarse de una empresa dedicada a la prestación de servicios de confección, la herramienta principal de trabajo era la maquinaria industrial, lo cual pudo afectar la capacidad auditiva de los colaboradores debido al ruido generado. Además, al ser un espacio cerrado, se evidenció que el calor producido por las máquinas perjudicaba la salud de los trabajadores, ya que la infraestructura no contaba con una ventilación adecuada. Por tanto, se generó una propuesta de mejora enfocada a generar estrategias que fortalecen la comunicación mediante la generación de grupos primarios y secundarios para retroalimentar información, de igual modo, se establece la necesidad de realizar adecuaciones locativas que mejoren las condiciones laborales para la prevención de accidentes y enfermedades laborales (Restrepo & Urango, 2022).

Otro antecedente que conviene mencionar es el titulado “Análisis del clima organizacional de Confecciones y Textiles Dymor”; en el análisis se buscó identificar el entorno físico en el que los trabajadores desarrollaban sus actividades, incluyendo factores como la iluminación, los niveles de ruido y la presencia de agentes contaminantes a los que estaban expuestos. Se verificó si dichas condiciones representaban un riesgo para su salud e integridad. Asimismo, se analizaron los factores que limitaban el aumento de la productividad, tales como las cargas laborales que ocasionaban desgaste tanto físico como mental, además de otros aspectos presentes en la organización, como un ambiente laboral negativo o la existencia de conflictos que comprometían el cumplimiento de los objetivos empresariales (Espinosa & Gómez, 2023).

La investigación empleó una metodología de enfoque mixto, enfocada en la recolección de información tanto de fuentes primarias como secundarias, con el objetivo de proponer estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional de la empresa. Igualmente, se aplicó un enfoque cuantitativo, que permitió obtener datos relevantes para identificar el nivel de

satisfacción de los trabajadores dentro de la organización. A partir de la aplicación de la encuesta a los 20 colaboradores de la empresa, se identificó que no existía un programa estructurado de incentivos y compensaciones. Asimismo, se evidenció que más del 90% de los empleados no habían recibido, desde su ingreso, ningún tipo de incentivo, reconocimiento o compensación por su desempeño. Estos aspectos fueron considerados determinantes para fomentar la motivación del personal, fortalecer su compromiso y contribuir a una mayor productividad y eficiencia en la organización.

De otro lado, del análisis de la percepción sobre la retroalimentación brindada por el jefe inmediato tras la implementación de nuevas estrategias o procedimientos, se evidenció que el 60% de los empleados considera que esta es adecuada y útil para el desarrollo de sus labores. Sin embargo, un 40% restante manifestó que recibe retroalimentación solo ocasionalmente o no la recibe en absoluto. Esta situación plantea la necesidad de revisar cómo se está gestionando la retroalimentación en la organización, especialmente si esta depende de un único jefe para todas las áreas o si existen responsables específicos por departamento. La falta de coherencia o seguimiento en este proceso puede estar generando una percepción desigual entre los trabajadores, lo cual podría afectar la comprensión de los cambios, el desempeño y la prevención de errores operativos (Espinosa & Gómez, 2023).

Continuando con los antecedentes se hace referencia al trabajo titulado “Análisis del nivel de compromiso organizacional en la Empresa Willy’s Sport Confecciones en la Ciudad de Chiclayo, 2024”, el estudio se llevó a cabo utilizando una metodología de carácter básico y descriptivo, con un diseño no experimental, enmarcado dentro de un enfoque cuantitativo y con un nivel de análisis correlacional. La población y muestra del estudio estuvieron integradas por 15 trabajadores pertenecientes a la empresa. La recolección de la información se realizó

mediante la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario conformado por tres dimensiones y 18 ítems, diseñado para medir la variable de comportamiento organizacional, basado en la escala de Likert (Barreto, 2024).

Entre los principales resultados, se confirmó que el 93.33% de los trabajadores percibía un compromiso organizacional alto, reflejando un fuerte vínculo psicológico con la empresa y una clara identificación con sus valores y objetivos. En contraste, un 6.67% calificó su compromiso como regular, indicando que no todos los empleados se sentían plenamente comprometidos con las metas de la organización. Asimismo, se constató que el 80% de los trabajadores reportó un nivel óptimo en la dimensión de compromiso de continuidad, evidenciando su intención de permanecer en la organización a largo plazo. Sin embargo, un 20% lo consideró regular, sugiriendo que la empresa necesita implementar nuevos retos y cambios para conservar su competitividad con el paso del tiempo (Barreto, 2024).

Justificación

El clima organizacional es un factor determinante en el éxito y la competitividad de cualquier empresa, especialmente en el dinámico sector de confecciones. Un ambiente laboral favorable no solo promueve el bienestar y la motivación de los empleados, sino que también impacta directamente en la eficiencia operativa, la calidad del producto final y la satisfacción del cliente. Para la empresa objeto de estudio, mejorar el clima organizacional es crucial no solo para mantener un equipo comprometido y productivo, sino también para fortalecer su posición en el mercado y asegurar su crecimiento sostenible. El presente estudio busca abordar los desafíos identificados en cuanto al clima organizacional en la compañía, al comprender y mitigar los síntomas observados, como la alta rotación de personal, la falta de compromiso y la comunicación ineficiente, se pretende cultivar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados, escuchados y motivados a contribuir con su máximo potencial. Esto no solo mejorará la moral y la satisfacción laboral, sino que también aumentará la retención de talento y reducirá los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Además, el desarrollo de este estudio no solo beneficiará a empresa, también aportará al ámbito académico al generar conocimiento empírico sobre estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional en el sector de confecciones. Los hallazgos y recomendaciones podrán ser utilizados por académicos e investigadores para enriquecer la literatura existente y ofrecer nuevas perspectivas en el campo de la gestión organizacional. Por otro lado, la autora del estudio también se beneficiará al participar en esta investigación, dado que tendrá la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el aula a un contexto real, colaborando con la empresa para identificar problemas y proponer soluciones prácticas. Esto no solo fortalecerá su

perfil profesional, sino que también les proporcionará experiencia práctica invaluable en la gestión del clima organizacional y en la implementación de estrategias de mejora continua.

Límites

La presente monografía establece una serie de límites que enmarcan la recolección, análisis e interpretación de los datos sobre el clima organizacional en una empresa del sector de confecciones. Estas limitaciones permiten definir el contexto en el cual se desarrolla el estudio, asegurando que sus hallazgos sean pertinentes y aplicables dentro del entorno empresarial seleccionado. Dado lo anterior, en primer lugar, se establecen los límites temáticos donde la monografía se enfoca exclusivamente en el análisis del clima organizacional dentro de una empresa del sector de confecciones, evaluando los factores internos que pueden influir en el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. Se centra en la aplicación del Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia (IMCOC) para diagnosticar las percepciones de los trabajadores y, con base en ello, formular una propuesta de mejora.

Asimismo, en relación a los límites espaciales, el estudio se llevará a cabo en una empresa específica del sector de confecciones, lo que implica que los hallazgos y conclusiones estarán restringidos a la realidad de dicha organización. Por lo tanto, los resultados no pueden generalizarse a otras empresas del sector sin realizar estudios adicionales en contextos distintos. Ahora bien, en cuanto a los límites temporales, la investigación se desarrollará en un periodo de tiempo delimitado, comprendido dentro del año 2025. El análisis del clima organizacional se basa en datos recopilados durante este tiempo, por lo que cambios posteriores en la organización podrían modificar la percepción de los trabajadores y afectar la validez a largo plazo de las conclusiones obtenidas.

Finalmente, en cuanto a límites metodológicos, el estudio emplea una metodología cuantitativa basada en encuestas aplicadas a los empleados de la empresa en cuestión. La muestra se determina según criterios estadísticos, y la recolección de datos se realiza mediante el cuestionario estandarizado del IMCOC. No se incluyen métodos cualitativos como entrevistas en profundidad o grupos focales, lo que podría limitar la comprensión de aspectos subjetivos del clima organizacional.

Alcance de la Monografía

El estudio busca cumplir con los siguientes objetivos:

Objetivos

Objetivo General

Analizar el clima organizacional en una empresa del sector de confecciones, para identificar los factores internos que pueden impactar el ambiente laboral y la satisfacción de los trabajadores.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis demográfico para identificar el perfil de los trabajadores.

Determinar la percepción de los empleados sobre su entorno laboral a través del IMCOC.

Diseñar una propuesta de mejora para fortalecer el clima organizacional.

Dado lo anterior, la monografía proporcionará un diagnóstico detallado del clima organizacional y ofrecerá estrategias específicas para optimizar el ambiente de trabajo, pero no abordará la implementación de estas estrategias ni su impacto a largo plazo en la empresa.

Marco Teórico

Desarrollo a Escala Humana

La teoría del desarrollo a escala humana propone repensar el concepto de desarrollo, distanciándose de los enfoques tradicionales que valoran el crecimiento económico como medida principal del progreso. Max-Neef (1993, citado en Rambal & Acuña, 2021) sostiene que el verdadero desarrollo debe centrarse en responder a las necesidades humanas esenciales, más que en la expansión de la producción y el consumo. Del mismo modo, la teoría plantea una diferencia clave entre necesidades y satisfactores. De acuerdo con el autor, las necesidades humanas fundamentales son limitadas, universales y compartidas por todas las culturas y momentos históricos. Entre ellas se encuentran la subsistencia, la protección, el afecto, el entendimiento, la participación, el ocio, la creación, la identidad y la libertad. No obstante, lo que sí varía según la cultura y el contexto histórico son los satisfactores: los medios y formas que cada sociedad emplea para cubrir esas necesidades.

Según Max-Neef (1993, como se cita en Rambal & Acuña, 2021), los satisfactores pueden clasificarse como sinérgicos cuando logran atender varias necesidades al mismo tiempo; como inhibidores si, al cubrir una necesidad, dificultan la satisfacción de otras; o como destructores cuando, en lugar de satisfacer una necesidad, provocan nuevas carencias en otras áreas de la vida. Esta crítica pone de manifiesto que el modelo de desarrollo tradicional, centrado en el crecimiento económico y la acumulación de bienes materiales, no garantiza el cumplimiento de todas las necesidades humanas y, con frecuencia, origina consecuencias negativas como la pobreza, la exclusión social y el deterioro ambiental.

A partir de estas ideas, el autor propone un modelo de desarrollo a escala humana basado en tres pilares fundamentales: la satisfacción de las necesidades humanas básicas, la autodependencia tanto a nivel individual como colectivo, y una relación equilibrada entre las personas, la naturaleza y la tecnología. Asimismo, Max-Neef (1993, citado en Rambal & Acuña, 2021) afirma que el desarrollo humano genuino debe ser local, participativo y descentralizado, permitiendo que las personas se conviertan en actores principales de su propio desarrollo. Este enfoque resalta la importancia de la diversidad cultural y la autonomía de las comunidades, en contraposición a los modelos centralizados y uniformes que dominan los actuales sistemas económicos.

Gestión del Talento Humano

Una gestión efectiva del talento humano es esencial para que las organizaciones logren altos niveles de competitividad. El departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de asegurar que cada área cuente con personal capacitado y con las competencias necesarias. Además, una vez que los empleados se integran a la empresa, es fundamental ofrecer un entorno laboral que les brinde seguridad, estabilidad y que, al mismo tiempo, favorezca el cumplimiento de sus objetivos personales (Vallejo, 2015).

Según Vallejo (2015), una gestión adecuada del recurso humano genera varios beneficios clave, entre ellos:

- Reduce la rotación de empleados.
- Fomenta un ambiente laboral positivo y cordial.
- Promueve el desarrollo de habilidades y competencias en los trabajadores.
- Aumenta la motivación y el compromiso del personal.
- Se alcanzan niveles más altos de productividad.

- Disminuye el ausentismo laboral.
- Mejora la calidad en la prestación de los servicios.

Es importante resaltar que la visión que se adopte respecto a la gestión del talento humano estará determinada por las creencias fundamentales que se tengan acerca de las personas (Castro & Delgado, 2020), en tal sentido, puede adoptarse el pensamiento de la teoría X o la teoría Y tal como se presenta en la tabla 1:

Tabla 1

Suposiciones de la Teoría X Y Y

La Teoría X argumenta que:	La Teoría Y argumenta que:
El ser humano, por lo general, tiene una inclinación natural a evitar el trabajo siempre que le sea posible.	El individuo promedio no siente rechazo natural hacia el trabajo.
A causa de esta disposición, la mayoría de las personas requieren ser supervisadas, dirigidas, presionadas o incluso amenazadas con consecuencias negativas para que se comprometan y trabajen con el esfuerzo necesario.	No es indispensable aplicar control externo o amenazas de castigo para lograr que las personas trabajen hacia los objetivos organizacionales.
Asimismo, el individuo promedio prefiere que lo dirijan y suele rehuir la toma de responsabilidades.	Los empleados se motivan más cuando pueden satisfacer necesidades relacionadas con el logro, la autoestima y la autorrealización.
	En contextos adecuados, las personas pueden aprender a asumir y buscar responsabilidades dentro de sus labores.

La Teoría X argumenta que:	La Teoría Y argumenta que:
	Cuentan con habilidades como la creatividad, el ingenio y la imaginación para enfrentar y resolver problemas dentro de la organización.
	También demuestran iniciativa propia.

Nota. Castro & Delgado (2020)

De otro lado, autores como Chiavenato (2009), sostienen que existen dos tipos fundamentales de suposiciones, las cuales clasifica como Sistema I y Sistema IV tal como se presenta en la tabla 2:

Tabla 2

Suposiciones de la Teoría X Y Y

Sistema I:	Sistema IV:
La administración muestra una actitud de desconfianza hacia sus colaboradores.	La dirección muestra plena confianza en sus empleados.
La toma de decisiones y el establecimiento de metas son funciones que se concentran en la alta jerarquía de la organización.	Las decisiones generalmente se toman de manera descentralizada y distribuida.
Los empleados trabajan bajo presión, impulsados por el temor, las amenazas y posibles castigos.	Los trabajadores se motivan al involucrarse y tener voz en el proceso de toma de decisiones.
	Hay una interacción fluida entre los niveles superiores y los subordinados.

Sistema I:	Sistema IV:
El poder de control está altamente centralizado en los niveles superiores de la dirección.	La responsabilidad del control está extendida entre los niveles más bajos, quienes juegan un papel importante en el mismo.

Nota. Castro & Delgado (2020)

Clima Laboral

El clima organizacional es un elemento crucial en cualquier empresa u organización, pues afecta de manera directa el bienestar, la productividad y el desempeño de los empleados, este término se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive en el entorno laboral, incluyendo las percepciones, actitudes, valores, normas y relaciones interpersonales predominantes dentro de la organización (Iglesias & Torres, 2020). Un clima organizacional positivo se caracteriza por la satisfacción de los empleados, la motivación, el compromiso con los objetivos de la empresa, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y un ambiente de confianza y respeto mutuo. Por otro lado, un clima organizacional negativo puede manifestarse en conflictos interpersonales, falta de motivación, estrés laboral, altos niveles de rotación de personal y una disminución en la calidad del trabajo y la productividad.

Comprender y gestionar el clima organizacional es fundamental para fomentar un entorno de trabajo saludable y eficiente. Esto conlleva identificar los factores que influyen en el clima organizacional, tales como el estilo de liderazgo, la cultura empresarial, las políticas de recursos humanos y la comunicación interna, entre otros. También es importante tomar medidas para

mejorar los aspectos que puedan estar afectando negativamente el entorno laboral (Salas & Castillo, 2020).

Antecedentes Históricos

Históricamente, el concepto de "ambiente de trabajo" se originó en la Teoría de Campo de Kurt Lewin, formulada a finales de los años 30's, esta teoría es destacada por centrarse en cómo el individuo interactúa con su entorno. Dentro de este marco teórico, cada individuo lleva a cabo evaluaciones continuas de su entorno, lo que resulta en juicios valorativos sobre su situación y la formación de patrones de comportamiento (Brunet, 2011).

Además, se define como "Atmósfera" o "Clima Psicológico" a la percepción que el trabajador tiene de sí mismo y del entorno en el que opera. Según Lewin, esta atmósfera se considera una realidad tangible que puede ser comprobada en el entorno organizacional de manera similar a un fenómeno físico (Lewin, 1988). Este autor demostró mediante la creación de climas experimentales para grupos que las divergencias en el comportamiento observado no se atribuían principalmente a las características compartidas de los grupos, sino más bien a las disparidades en las atmósferas o climas generados. Estos estudios motivaron la incorporación del concepto de "clima" al ámbito organizacional, con el objetivo de explicar las interacciones entre la organización y el individuo, así como su relación con la motivación del personal y su impacto en la productividad organizacional (Toro & Sanín, 2013).

Una vez más, hacia 1995, el escritor Cornell (1995) introdujo el término "percepciones" en el concepto de clima laboral, considerándolo como una combinación que facilita la comprensión de la posición de las personas en su entorno laboral. Por otro lado, de acuerdo con los teóricos Kaatz y Kahn (1970), el clima laboral se describe como la creación singular de cada organización, influenciada por sus prácticas y estilos distintivos. Este clima refleja tanto las

normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, además de las presiones internas y externas que enfrenta la organización, las cuales derivan de factores como el personal empleado, los procesos de trabajo, la disposición física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema (Aldaz & Alvarado, 2022).

De acuerdo con Forehand y Gilmer (1964), el término "clima laboral" se refiere a las características duraderas que distinguen a una organización de otras y que influyen en el comportamiento de sus miembros. Según esta visión, el clima laboral no es simplemente una entidad estática, sino que también tiene un impacto dinámico en las acciones y actitudes de las personas dentro de la organización. Las definiciones anteriores del "clima laboral" lo describen como una característica propia de la organización, algo que está fuera del individuo. No obstante, estas definiciones han sido cuestionadas por su generalidad. En este contexto, es importante incorporar algunas ideas adicionales para enriquecer este enfoque.

Durante la década de los años 60, el teórico Tagiuri aportó su propia interpretación del "clima laboral". Según Tagiuri, este término se refiere a una cualidad que perdura en el tiempo dentro del entorno interno de una organización. Esta cualidad es percibida por los miembros de la organización y tiene un impacto en sus acciones. Tagiuri sugiere describir el clima laboral en función de los valores vinculados a un conjunto particular de características o atributos de la organización (Olaz, 2013). Litwin and Stringer (1968) enriquecieron la conceptualización del "clima laboral" al incorporar una perspectiva más holística. A diferencia de Tagiuri, reconocieron que el clima laboral abarca tanto aspectos estructurales como subjetivos. Según su enfoque, el clima laboral comprende los efectos subjetivos y percepciones derivadas del sistema formal, el estilo informal de los gestores y otros factores ambientales pertinentes. Estos efectos

impactan en las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Crear un entorno laboral favorable es una prioridad clave para el departamento de recursos humanos. Esta meta implica tener en cuenta una variedad de factores que, en última instancia, impactan en la satisfacción de los empleados dentro de la organización. Es crucial destacar que el concepto de clima organizacional ganó importancia con la llegada de la escuela conductista. En este contexto, se empezó a reconocer al trabajador como un individuo influenciado por sus emociones, entendiendo que estas están intrínsecamente ligadas a su rendimiento en el trabajo (Durán & Muñoz, 2020). Aunque hay una amplia gama de autores que han contribuido con teorías sobre el clima organizacional, todos comparten un objetivo común: medir este clima a través de una variedad de factores. Estos factores incluyen elementos como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la colaboración y la compensación, entre otros. Prestar atención a estos aspectos muestra la comprensión de que el clima organizacional es una combinación de elementos interconectados que afectan la percepción y la experiencia de los empleados dentro de una organización (Chiavenato, 2009).

Las variables como el clima organizacional y la cultura organizacional son fundamentales para facilitar tareas y actividades en un entorno laboral óptimo. En este contexto, se combinan aspectos cruciales, como un liderazgo inspirador y motivador para los empleados, relaciones laborales sólidas y la consecución de los mejores resultados, todo mientras se cumplen las metas establecidas por la organización. Estas variables no solo son conceptos abstractos, sino que representan bases concretas sobre las cuales se edifica un ambiente propicio para el rendimiento, la colaboración y el logro de los objetivos corporativos (García, Vesga, & Gómez, 2020).

El clima laboral es entendido por todos los miembros de la organización como un conjunto de actividades y expectativas que definen a la organización en términos de características estáticas. Estas características abarcan aspectos como la estructura organizacional, el tamaño, la complejidad (diferenciación vertical, horizontal y geográfica), el grado de formalización de los roles laborales, la división del trabajo y los niveles de autoridad, entre otros. Desde esta perspectiva, se otorga menos importancia a las percepciones individuales de los empleados sobre el ambiente organizacional y se enfoca más en elementos objetivos y estructurales que pueden influir en el clima laboral (Carracedo & Aguilera, 2021).

En los años setenta, autores como Pritchard y Karasick (1973) exploraron el concepto de clima laboral con un enfoque especial en la alta dirección. Lo definieron como una cualidad relativamente persistente del entorno interno de la organización, que la distingue de otras organizaciones y que surge del comportamiento de sus miembros, especialmente de la alta dirección. Además, señalan la importancia para la alta dirección de identificar las diversas dimensiones del clima laboral dentro de su organización. Esto permitiría a la alta dirección ejercer presión sobre el clima laboral y reorientar las actividades y conductas organizacionales según fuera necesario (Simbron & Sanabria, 2020). Hoy en día, el concepto de clima laboral se define como el resultado de una evaluación de la organización, que surge de la percepción que los individuos tienen de las situaciones en las que trabajan. Esto implica que dentro de una organización pueden existir diferentes climas organizacionales, ya que cada persona contribuye con sus propias percepciones y evaluaciones. Para complementar lo mencionado anteriormente, Chiavenato (2000) agrega que el clima organizacional puede definirse como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la

organización y que, además, ejercen una influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Además, es fundamental resaltar que el clima organizacional se ha convertido en un componente central de la gestión de recursos humanos, y su importancia como área de investigación ha crecido considerablemente en diversas organizaciones. Se ha documentado en diversas investigaciones que un clima organizacional positivo está correlacionado con resultados laborales mejorados, un desempeño superior, un mayor compromiso y una mayor predisposición para la cooperación entre los miembros del equipo. Estos hallazgos respaldan la importancia de fomentar un ambiente laboral positivo y propicio para impulsar el éxito de la organización (Méndez, 2006).

Según Bordas (2016), los inicios del estudio del clima organizacional se basan en los estudios pioneros realizados por Lewin, Lippitt y White (1939). Estos investigadores examinaron los procesos sociales en grupos de niños en un campamento de verano y notaron que el comportamiento individual dentro del grupo no solo dependía de las características personales, sino también del ambiente social o clima en el que operaba el grupo, este ambiente, percibido por cada individuo, tenía un impacto notable en su comportamiento. Siguiendo esta misma línea de investigación, Likert (1981) llevó a cabo estudios detallados desde 1961, enfocándose en el entorno humano dentro de las organizaciones. Sus investigaciones concluyeron que las condiciones y la atmósfera, conocida como clima laboral, que se creaban en el lugar de trabajo, influenciadas por diversos estilos de liderazgo, tenían un efecto significativo en el comportamiento de los empleados y en los resultados empresariales, especialmente en términos de productividad y rentabilidad.

Factores del Clima Organizacional

Según Pilligua y Arteaga (2019), varios factores cruciales influyen en el clima laboral de cualquier organización. La percepción que los empleados tienen del entorno de trabajo está estrechamente relacionada con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia entre colegas. Estos aspectos, tanto positivos como negativos, impactan directamente en la productividad de la empresa. Por otro lado, Reyes (2010) identifica seis factores importantes que contribuyen al clima laboral:

Comunicación. La comunicación dentro de las organizaciones debe seguir un enfoque de sistema abierto, lo que implica que no debe estar limitada por la estructura jerárquica de nivel descendente, sino que debe fluir de manera horizontal. De esta manera, los empleados podrán tener conocimiento de los objetivos empresariales, las necesidades y los logros alcanzados. La comunicación se considera como el arte de influir en los individuos, ejercer poder o credibilidad y, de alguna manera, poseer autoridad para liderar. Un individuo que sea un comunicador eficaz se caracteriza por ser carismático, capaz de conectar con los demás y lograr que cambien de opinión (Reyes, 2010).

La comunicación interna desempeña un papel crucial en las organizaciones, ya que no solo afecta la eficiencia de los procesos, sino también el ambiente laboral, influyendo en la motivación o desmotivación de los empleados de acuerdo con las políticas internas de la empresa. Según la visión de Andrade (2002), la comunicación interna se define como el conjunto de actividades destinadas a promover relaciones positivas entre los miembros de la organización mediante diversos modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos corporativos. Por lo tanto, uno de los desafíos principales en este proceso es establecer una cultura y un clima organizacional que fomenten el

sentido de pertenencia, compromiso y motivación de los empleados para desempeñar sus funciones de manera óptima.

Colaboración. Este aspecto analiza la madurez organizacional, el respeto mutuo entre los miembros, los métodos de comunicación utilizados, el nivel de colaboración y solidaridad entre los compañeros, así como el grado de confianza. Estos factores son esenciales para establecer un entorno de trabajo positivo que promueva relaciones interpersonales de alto nivel dentro de la organización, lo cual también será apreciado por los clientes.

Liderazgo. El liderazgo implica una serie de teorías y enfoques que, si bien pueden variar en su precisión y aplicación, en última instancia, buscan transformar la empresa u organización. Esta evolución se observa tanto en los líderes como en los responsables de cada sector. El tipo de liderazgo desempeñado puede influir considerablemente en la capacidad de la empresa para alcanzar resultados tangibles a corto plazo.

En el ámbito del liderazgo, la teoría de la motivación desempeña un papel crucial. Este interés por comprender los patrones motivacionales tuvo sus inicios con McClelland (1998), quien desarrolló un esquema de clasificación que destacaba tres impulsos motivacionales principales y su importancia para la motivación. Sus investigaciones revelaron que estos impulsos reflejan elementos culturales arraigados en las personas, provenientes de su entorno familiar, educativo, religioso y cultural. Los tres impulsos principales identificados fueron el impulso de logro, el de afiliación y el de poder. Además, se añade el impulso de competencia, el cual juega un papel fundamental en la necesidad de ofrecer productos y servicios de alta calidad. Dado lo anterior, puede decirse que los impulsos motivacionales son:

De Logro. El impulso de logro se refiere a la motivación inherente que algunas personas tienen para establecer y alcanzar metas. Esta motivación se centra en la búsqueda y consecución

de objetivos, considerando el proceso en sí como valioso, más allá de las recompensas externas que pueda conllevar.

De Afiliación. El impulso de afiliación se caracteriza por el deseo de establecer y mantener relaciones sociales significativas con los demás. Al contrastar a empleados impulsados por el éxito con aquellos motivados por la conexión social, se puede observar cómo ambos modelos afectan el comportamiento en el trabajo. Aquellos con motivos de afiliación tienden a rendir mejor cuando se reconocen sus actitudes positivas y su disposición para colaborar.

De Competencia. El impulso de competencia se refiere al deseo de sobresalir y destacarse en una determinada área, lo que capacita al individuo para realizar su trabajo con excelencia. Aquellos empleados motivados por la competencia buscan alcanzar la maestría en sus tareas, se sienten orgullosos de aplicar y mejorar constantemente sus habilidades para resolver problemas, y se esfuerzan por ser creativos al enfrentar desafíos laborales.

Poder. El impulso de poder se refiere al deseo de influir en otros y de modificar situaciones según los propios objetivos. Aquellas personas motivadas por el poder anhelan tener un impacto significativo en sus organizaciones y están dispuestas a asumir riesgos para lograrlo.

Carrera Profesional. Está vinculado con el nivel educativo, las habilidades y competencias que los empleados poseen para buscar promociones laborales, las cuales pueden mejorar la calidad de vida, proporcionar comodidad, salarios adecuados y roles que reflejen su rendimiento, aspectos que son evaluados en las revisiones de desempeño laboral.

Satisfacción Laboral. Se refiere a las actitudes generales que una persona tiene hacia su trabajo. Es probable que un empleado que trabaje en un entorno agradable, donde sus superiores reconozcan su labor y lo motiven a mejorar mediante ascensos u otras formas de incentivo.

Satisfacción Personal. La satisfacción laboral se vuelve fundamental en las organizaciones, dado que influye directamente en la productividad de los empleados. Cuando los empleados no están satisfechos, suelen manifestarlo de diversas formas, incluso reduciendo su productividad. Ante esta realidad, autores como Sánchez y García (2017) destacan la importancia de establecer relaciones saludables entre la administración y los trabajadores. En este sentido, promover la satisfacción laboral se convierte en un objetivo mutuo, generando beneficios para ambas partes y creando un entorno laboral de ganar-ganar.

Motivación Laboral

La motivación en el ámbito laboral se define de distintas formas, todas destacando su papel fundamental en el entorno de trabajo. Este concepto permite identificar qué actividades realizan los empleados con mayor frecuencia, lo cual tiene un impacto directo en la eficiencia y los resultados organizacionales. Para comprenderla, se pueden considerar tres componentes: la intensidad, que se refiere al esfuerzo invertido, el rendimiento y los resultados obtenidos; la dirección, que está relacionada con los beneficios, la calidad del desempeño y el cumplimiento de metas; y la persistencia, que mide cuánto tiempo se mantiene el esfuerzo y en qué medida se alcanzan los objetivos propuestos. Además, se sostiene que la gestión de la motivación está estrechamente ligada al compromiso, considerado un factor clave para alcanzar un alto desempeño.

Asimismo, un fuerte sentido de pertenencia a la organización actúa como un incentivo para aumentar la motivación, ya que la identidad corporativa refleja tanto los valores éticos como las actitudes de la empresa y sus trabajadores. Igualmente, el entusiasmo es reconocido como un componente esencial de la motivación, que incluye energía, dedicación y un enfoque intenso en

las tareas (Macías & Vanga, 2021). En el entorno laboral actual, existen dos tipos comunes de motivación:

- La motivación intrínseca proviene del interés y la satisfacción personal que se obtiene al realizar una actividad, sin buscar incentivos externos. En un ambiente laboral que fomente este tipo de motivación, un empleado podría sentirse impulsado a ayudar a sus colegas o cumplir con los objetivos de la empresa simplemente por el placer de ser ordenado y servicial (Rios, 2024). En contraste, la motivación extrínseca se basa en estímulos externos, como recibir premios o reconocimiento por parte de la organización.

- Para incentivar la motivación en el trabajo, es fundamental que la organización empodere a sus empleados, demostrando confianza en ellos. Este empoderamiento se traduce en una mayor autonomía para tomar decisiones. Para formar un equipo que combine confianza y libertad, el gerente debe definir objetivos claros y específicos, mientras que los empleados cuentan con la libertad de escoger la mejor manera de alcanzarlos. Un buen líder indica qué tareas deben realizarse, cuándo y por qué, pero permite que los empleados decidan cómo hacerlo. Además, reconocer y valorar el desempeño de los trabajadores tiene un efecto motivador real. Esto incluye valorar sus competencias profesionales asignándoles tareas acordes a sus habilidades, así como reconocer el esfuerzo para alcanzar metas o completar proyectos. Este reconocimiento no solo impulsa la motivación, sino que también puede traducirse en aumentos salariales y bonificaciones. (Pérez & Caiche, 2020).

Plan de Mejora

Un plan de mejora requiere establecer metas claras, definir acciones concretas para alcanzarlas, asignar responsables para cada actividad y contar con los recursos necesarios para su ejecución. Además, es importante diseñar un método de trabajo adecuado, crear un calendario

que organice el desarrollo de las acciones y, sobre todo, implementar un sistema de evaluación. Este sistema debe incluir indicadores que permitan medir si se han cumplido los objetivos, asegurando así un seguimiento efectivo y el éxito del plan (Arango, 2022).

- **Objetivos:** Los objetivos son las metas que se esperan alcanzar en un tiempo determinado. Suelen formularse con un verbo en infinitivo y es esencial que sean cuantificables para poder medir su cumplimiento de manera exacta.
- **Actuaciones:** Las actuaciones consisten en las acciones concretas que se deben realizar para alcanzar un objetivo. Cada objetivo puede dividirse en una o varias de estas acciones que describen los pasos necesarios para lograr la meta.
- **Responsable:** El responsable es la persona encargada de diseñar las actuaciones, supervisar su ejecución y asegurarse de que se cumplan los plazos establecidos. Su función es coordinar al equipo, seguir el progreso y garantizar el logro de los objetivos.
- **Recursos:** Los recursos comprenden los elementos disponibles para llevar a cabo una actuación, incluyendo documentación, normativas, bibliografía, esquemas de trabajo y cualquier otro material que facilite la realización de las tareas.
- **Indicadores:** Los indicadores son herramientas utilizadas para medir de forma objetiva el avance hacia el cumplimiento de los objetivos y para verificar que las acciones se han realizado conforme a lo planificado. Algunos son específicos y se enfocan en aspectos concretos, como la entrega puntual de un documento, mientras que otros pueden ser índices que reflejan el progreso general y la efectividad de las acciones implementadas.

Desarrollo de la Monografía

Desarrollo del Contexto de la Organización

Sierra Alta S.A.S BIC tuvo sus inicios en la ciudad de Armenia, Quindío, como respuesta al impacto del terremoto ocurrido en 1999. En sus primeros años, la empresa se especializó en la producción y comercialización de prendas de vestir informales para hombres, fabricando sus primeras piezas a través de talleres satélites. Sin embargo, debido a la calidad de sus confecciones, se tomó la decisión de alquilar maquinaria y llevar a cabo el proceso de estampado de manera artesanal. Esta estrategia permitió a la empresa producir y vender directamente en las ciudades de Armenia, Pereira y Manizales (Eleven, 2024).

En el año 2000, la compañía registró su marca ELEVEN, la cual ha evolucionado a lo largo del tiempo gracias al talento de su equipo de diseñadores, consolidando un concepto innovador en moda informal dirigida a hombres de entre 18 y 35 años. Posteriormente, en 2005, la empresa fue seleccionada por PROEXPORT (hoy PROCOLOMBIA) para desarrollar un plan estratégico exportador, lo que marcó el inicio de su presencia en mercados internacionales como Ecuador y Venezuela.

Para el año 2006, Sierra Alta S.A.S BIC ya contaba con su propia planta de producción, lo que le permitió asumir el control directo de procesos clave como el corte, bordado, estampado y confección, aunque el proceso de lavado aún se realizaba externamente. En 2010, como parte del proyecto Ciudades Amables, impulsado por la alcaldía municipal y el gobierno nacional, la empresa decidió trasladarse al barrio Berlín, con el objetivo de optimizar las condiciones laborales de sus colaboradores, fortalecer las relaciones con proveedores y clientes, y contribuir al desarrollo arquitectónico y económico del sector.

Este cambio estratégico llevó a la empresa a realizar una reingeniería en su proceso productivo, implementando mejoras desde agosto de 2011 con el apoyo de ingenieros industriales especializados en producción textil. En 2013, inspirados por la pasión del gerente general por el ciclismo, la compañía incursionó en un nuevo segmento de mercado al desarrollar una línea de prendas deportivas especializadas para este deporte, abriendo nuevas oportunidades dentro de un nicho completamente distinto (Eleven, 2024).

a empresa se distingue por ofrecer prendas innovadoras, diseñadas y confeccionadas con las más recientes tecnologías en materias primas. Cada detalle en sus creaciones refleja el compromiso de la empresa con la calidad y el rendimiento excepcional. Con un profundo entendimiento de la intensidad y adrenalina que caracterizan al ciclismo, así como del esfuerzo y la disciplina que requiere este deporte, la empresa desarrolla prendas que no solo destacan por su estética, sino también por su comodidad y funcionalidad. En este sentido, no solo proporciona ropa, sino una experiencia que potencia el desempeño de sus clientes, permitiéndoles alcanzar sus objetivos con el máximo confort y confianza. Su compromiso con la excelencia y la innovación continúa posicionando a la empresa como un referente en la industria textil y deportiva.

Descripción de su Contexto Situacional

El clima organizacional juega un papel relevante en el bienestar y desempeño de los empleados dentro de una empresa. Es un factor determinante que influye directamente en la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso y, en última instancia, en la productividad organizacional. Para la empresa del sector de confecciones en estudio, es importante identificar y mejorar su clima organizacional. Un clima organizacional favorable contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales positivas, fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y estimula la

creatividad y la innovación entre los empleados. Además, está estrechamente relacionado con la retención del talento humano y la reducción de conflictos laborales, lo cual impacta directamente en la estabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

Haciendo referencia a la empresa de confecciones, se ha evidenciado por parte del nivel directivo, que podría estarse enfrentando varios síntomas que indican la presencia de un clima organizacional inadecuado, entre los que cabe mencionar los siguientes:

- Alta rotación de personal: La empresa podría estar experimentando una alta tasa de rotación de empleados, lo cual indica posibles problemas en el clima laboral, como falta de satisfacción, falta de reconocimiento o dificultades en el ambiente laboral.
- Bajo compromiso y motivación: Hay señales de que algunos empleados podrían estar experimentando falta de compromiso y motivación en sus roles, esto podría manifestarse en una disminución en la productividad y en la calidad del trabajo realizado.
- Comunicación ineficiente: La comunicación interna podría ser percibida como deficiente, lo que afecta la coordinación entre departamentos, la claridad en las expectativas laborales y la resolución eficaz de problemas.
- Clima de confianza y colaboración: Existe una necesidad evidente de fortalecer la confianza y la colaboración entre los diferentes equipos de trabajo. Un clima donde se fomente la cooperación y se minimicen los conflictos contribuirá significativamente a la eficiencia operativa y al bienestar general de los empleados.

Por lo expuesto anteriormente, se considera necesario realizar una investigación que permita establecer cuáles son aquellas variables de clima organizacional que pueden estar afectando la satisfacción de los trabajadores, y a partir de allí generar estrategias de prevención que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, propiciando un ambiente de trabajo

adecuado que fomente la motivación y el compromiso de los colaboradores. Es así como con el desarrollo de la presente monografía se busca dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cuáles son las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa de confecciones y que impacta en la motivación y satisfacción de sus colaboradores?

Definición de los Procesos Metodológicos

Este trabajo se fundamenta en la elaboración de una monografía, un formato académico basado en la investigación documental, ampliamente utilizado en el ámbito educativo para presentar el estado del conocimiento sobre un tema específico. Esta metodología permite la aplicación de enfoques científicos como el análisis y la síntesis, brindando al investigador la oportunidad de abordar una problemática de interés de manera estructurada y detallada. Además, contribuye tanto a su formación académica como al desarrollo del pensamiento crítico (Corona, 2015).

Según la clasificación de las monografías, este trabajo se enmarca dentro del análisis experiencial, ya que se enfoca en la aplicación práctica de un tema específico. En este caso, se emplea el instrumento IMCOC para evaluar el ambiente laboral dentro de la empresa. A través de esta metodología, se analizan los resultados obtenidos, permitiendo evaluar la situación de la organización en relación con los factores que determinan el clima organizacional.

Población y Muestra

Se define como población al total de trabajadores de la empresa de confecciones, que en total son 45 empleados. Para establecer la muestra que se utilizará en el trabajo de campo, se emplea la fórmula de muestreo aleatorio para poblaciones finitas. A continuación, se presenta la fórmula correspondiente a este tipo de muestreo en poblaciones finitas:

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

Dónde

Tabla 3

Cálculo de la Muestra

Población (N)	253
Encuestas a realizar (n)	153
Probabilidad de que el fenómeno ocurra (p)	0,5
Probabilidad de que el fenómeno ocurra (q)	0,5
Estimación del error (e)	5%
Nivel de confianza (Z)	1,96

Nota. Elaboración propia

Instrumentos para la Recolección de Información

Metodología IMCOC

La metodología IMCOC –Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas– es una herramienta creada para evaluar el clima organizacional en empresas de Colombia. Se fundamenta en variables clave como el liderazgo, la motivación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y los objetivos organizacionales. Su propósito es medir cómo los empleados perciben su entorno laboral y ayudar a detectar áreas que necesitan mejoras para optimizar el bienestar y rendimiento dentro de la organización (Bravo & González, 2018).

Es fundamental resaltar la primera dimensión, que aborda los objetivos de la empresa, específicamente el grado en que el empleado conoce la misión y los fines de la organización. Este conocimiento le permite al trabajador identificarse con los objetivos empresariales, encontrando satisfacción en el cumplimiento de sus necesidades y en su sentido de pertenencia a la empresa. La segunda dimensión se centra en la cooperación dentro de la organización, señalando que la productividad de los empleados aumenta cuando se integran más al grupo de trabajo y a la organización en su conjunto. La cooperación es entendida como un proceso social que puede convertirse en un aspecto esencial del individuo. Las preguntas de esta dimensión no solo evalúan actitudes, sino también comportamientos específicos de colaboración y la disposición a cooperar con los compañeros de trabajo (Lizcano, 2022).

En la tercera dimensión, el liderazgo es crucial, ya que las emociones de los empleados pueden verse afectadas por las acciones de sus superiores. Esta dimensión se enfoca en cómo los empleados perciben a sus jefes, analizando el ejercicio del liderazgo formal y su influencia en las relaciones laborales, así como las conductas y actitudes de los superiores desde el punto de vista de los empleados. A continuación, la cuarta dimensión aborda la toma de decisiones dentro de la organización. Este proceso forma parte de la función directiva y está estrechamente relacionado con el estilo de liderazgo adoptado. Las preguntas en esta dimensión se centran tanto en la participación de los empleados en las decisiones de la empresa como en la imagen que los jefes proyectan a través de su estilo de liderazgo en el proceso de toma de decisiones (Valderrama & Garrido, 2024).

La quinta dimensión se enfoca en las relaciones interpersonales, destacando cómo los trabajadores se relacionan entre sí. Las interacciones sociales que surgen en el entorno laboral son esenciales para promover la cooperación, y las preguntas de esta dimensión buscan evaluar

tanto la frecuencia como la calidad de las interacciones informales entre compañeros, así como el tono positivo o negativo de dichas relaciones. En cuanto a la sexta dimensión, se centra en la motivación de los empleados, analizando los efectos psicológicos de las acciones de la empresa sobre ellos. La motivación en este caso está relacionada con el estilo de liderazgo y con incentivos salariales o económicos, los cuales son factores importantes que motivan a los empleados a realizar su trabajo de manera efectiva (Cortés & Rosales, 2020).

Finalmente, la séptima dimensión se refiere al control en la organización, evaluando si la empresa lleva a cabo una revisión efectiva de su rendimiento, tanto en términos generales como específicos. A través de este control, se puede determinar si se han alcanzado los objetivos propuestos. Las preguntas en esta dimensión están orientadas a analizar la frecuencia y la eficacia de los procedimientos de control establecidos dentro de la organización.

El instrumento consta de 45 preguntas que evalúan factores como objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control (Méndez, 2006).

(Anexo 1):

- **Objetivos.** Corresponde al conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa (Preguntas 1, 2, 3).
- **Cooperación.** Se refiere a la asociación entre miembros de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos (Preguntas 4 a la 13).
- **Liderazgo.** Percepción sobre el estilo de dirección y control de grupo (Preguntas 14 a la 22).
- **Toma de decisiones.** Teniendo en cuenta el estilo de liderazgo y la forma de participación en las decisiones de la empresa (Preguntas 23 a la 26).

- Relaciones interpersonales. Percepción sobre el trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza y relaciones con los superiores (Preguntas 27 a la 32).
- Motivación. A cargo de quienes lideran equipos o tienen funciones directivas (Preguntas 33 a la 39).
- Control. Validación del cumplimiento de objetivos a partir del trabajo realizado en un determinado tiempo (Preguntas 40 a la 45).

Presentación de los Resultados

Establecimiento de la Percepción que Tienen los Colaboradores de la Empresa De Confecciones Sobre su Entorno Laboral y Mediante la Aplicación de la Metodología IMCOC (Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia)

La percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno laboral es un factor determinante en la dinámica organizacional, ya que influye en su satisfacción, motivación y desempeño. En este estudio, se aplicó la metodología IMCOC (Instrumento de Medición del Clima Organizacional en Colombia, a través de este enfoque, se busca identificar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la empresa de confecciones, proporcionando información valiosa para la formulación de estrategias que promuevan un ambiente laboral más positivo y productivo.

Tabla 4*Resultados Variable Objetivos*

Variable: Objetivos								
Ítem	Excelente (7)	Muy Bueno (6)	Bueno (5)	Regular (4)	Malo (3)	Muy malo (2)	Nulo (1)	Total respuestas/ Ítem
1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	3	13	14	10	0	0	0	40
Porcentaje	8%	33%	35%	25%	0%	0%	0%	100%
	Toda la información (7)	Suficiente información (6)	Apenas la necesaria (5)	Alguna información (4)	Muy poca (3)	Casi nunca (2)	Ninguna (1)	
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca	2	20	16	2	0	0	0	40

Variable: Objetivos								
Ítem	Excelente (7)	Muy Bueno (6)	Bueno (5)	Regular (4)	Malo (3)	Muy malo (2)	Nulo (1)	Total respuestas/ Ítem
de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella:								
Porcentaje	5%	50%	5%	40%	0%	0%	0%	100%
	Plenamente (7)	Gran satisfacción (6)	Alguna satisfacción (5)	Indiferente (4)	Alguna insatisfacción (3)	Gran insatisfacción (2)	Insatisfacción absoluta (1)	
3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus	3	8	26	2	1	0	0	40

Variable: Objetivos								
Ítem	Excelente (7)	Muy Bueno (6)	Bueno (5)	Regular (4)	Malo (3)	Muy malo (2)	Nulo (1)	Total respuestas/ Ítem
necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?	8%	20%	65%	5%	3%	0%	0%	100%

Nota. Encuestas

El análisis de la variable Objetivos permite comprender el nivel de conocimiento y alineación de los colaboradores con respecto a la misión, visión y metas de la empresa. En la primera pregunta, referente a la calificación del conocimiento sobre los objetivos organizacionales, el 76% de los encuestados manifestó tener un conocimiento entre bueno y muy bueno, mientras que un 25% lo calificó como regular. Esto indica que la mayoría de los empleados tiene una comprensión adecuada de los objetivos de la empresa, aunque aún existe un porcentaje significativo que podría beneficiarse de estrategias de comunicación más claras y efectivas.

En cuanto a la cantidad de información recibida sobre los objetivos y políticas al ingresar a la empresa, el 55% de los trabajadores afirmó haber recibido toda o suficiente información, mientras que un 40% consideró que recibió apenas la necesaria y un 5% indicó que solo obtuvo alguna información. Estos datos sugieren que, si bien la mayoría de los empleados tiene acceso a información relevante al inicio de su relación laboral, todavía hay margen para mejorar los procesos de inducción y reforzar la comunicación organizacional desde el ingreso de los trabajadores.

Respecto a la satisfacción que experimentan los colaboradores al participar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, un 93% de los encuestados indicó que su participación les genera algún grado de satisfacción, distribuyéndose en 65% en la categoría de “alguna satisfacción”, 20% con “gran satisfacción” y 8% que se siente plenamente satisfecho. No obstante, un 8% de los encuestados manifestó sentirse indiferente o insatisfecho con la forma en que su trabajo contribuye a los objetivos organizacionales, lo que podría estar relacionado con la percepción de reconocimiento, crecimiento o estabilidad laboral dentro de la empresa.

Dado lo anterior, los resultados reflejan que la mayoría de los empleados tiene claridad sobre los objetivos organizacionales y valora su contribución a ellos. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la difusión de información desde el proceso de inducción y en la alineación entre el desempeño laboral y la satisfacción individual. Esto sugiere la necesidad de reforzar las estrategias de comunicación y motivación dentro de la organización para asegurar una mayor integración de los colaboradores con la cultura y metas de la empresa.

Si bien una proporción considerable de los empleados afirma comprender adecuadamente los objetivos de la empresa, también se observan indicios de fallas en la comunicación interna que no deben pasarse por alto. Un 25% de los trabajadores evaluó su conocimiento como regular, mientras que el 45% señaló haber recibido solo información básica o limitada durante su ingreso. Esto podría evidenciar que los procesos de inducción carecen de profundidad o que no se implementan mecanismos continuos para reforzar los lineamientos estratégicos. Esta falta de claridad en la comunicación puede debilitar el vínculo entre el trabajador y la organización, afectando negativamente su nivel de compromiso y sentido de pertenencia.

Igualmente, que un 8% de los empleados exprese indiferencia o insatisfacción respecto a su rol en el cumplimiento de los objetivos empresariales evidencia una situación crítica que podría estar asociada a la falta de estrategias claras de retroalimentación, reconocimiento y conexión entre las aspiraciones del trabajador y las oportunidades de crecimiento ofrecidas por la organización. Esta percepción puede ser resultado de una cultura corporativa en la que la motivación individual no es suficientemente valorada ni fomentada por los líderes. En conjunto, estos datos permiten inferir que los puntos críticos giran en torno a:

- Procesos de inducción poco estructurados o insuficientes.
- Comunicación organizacional limitada o poco efectiva.

- Ausencia de estrategias de reconocimiento y crecimiento profesional visibles para todos los colaboradores

Tabla 3*Variable Cooperación*

		Variable: Cooperación								
N	Ítem	Excel	Muy	Bueno	Regular	Malo	Muy	Nulo	Total	
o		ente	Bueno	(5)	(4)	(3)	malo	(1)	respuesta	
		(7)	(6)				(2)		s/Ítem	
4	Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:	0	8	26	6	0	0	0	40	
	Porcentaje	0%	20%	65%	15%	0%	0%	0%	100%	
5		Siem	Con	Periódica	Algunas	Muy	Casi	Nunc		
		pre	mucha	mente	veces	de	nunca	a		
		(7)	frecuen	(5)	(4)	vez	(2)	(1)		
			cia			en				
			(6)			cuan				
						do				
						(3)				
	¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	1	6	13	18	2	0	0	40	
	Porcentaje	3%	15%	33%	45%	5%	0%	0%	100%	

Variable: Cooperación										
N	Ítem	Excel	Muy	Bueno	Regular	Malo	Muy	Nulo	Total	
o		ente	Bueno	(5)	(4)	(3)	malo	(1)	respuesta	
		(7)	(6)				(2)		s/Ítem	
6	¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?	Como	Como	Cómo	Simple	Parti	Partic	No		
		líder	organiz	colaborad	mente	cipa	ipa	parti		
		(7)	ador	or	particip	porq	con	cipa		
			(6)	(5)	a	ue le	desag	(1)		
					(4)	toca	rado			
						(3)	(2)			
		3	2	10	21	4			40	
	Porcentaje	8%	5%	25%	53%	10%	0%	0%	100%	
7	¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su área laboral u otra área laboral?	Siem	Con	Periódica	Algunas	Muy	Casi	Nunc		
		pre	mucha	mente	veces	de	nunca	a		
		(7)	frecuen	(5)	(4)	vez	(2)	(1)		
			cia			en				
			(6)			cuan				
						do				
						(3)				
		0	5	7	13	14	1		40	
	Porcentaje	0%	13%	18%	33%	35%	3%	0%	100%	
8	¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	Siem	Con	Periódica	Algunas	Muy	Casi	Nunc		
		pre	mucha	mente	veces	de	nunca	a		
		(7)	frecuen	(5)	(4)	vez	(2)	(1)		
			cia			en				
			(6)			cuan				

Variable: Cooperación										
N	Ítem	Excel	Muy	Bueno	Regular	Malo	Muy	Nulo	Total	
o		ente	Bueno	(5)	(4)	(3)	malo	(1)	respuesta	
		(7)	(6)				(2)		s/Ítem	
						do				
						(3)				
		0	3	11	15	11	0		40	
	Porcentaje	0%	8%	28%	38%	28%	0%	0%	100%	
9	¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?	Como líder	Como organizador	Cómo colaborador	Simple mente participa	Participa porque le toca	Participa con desagrado	No participa		
		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
		2	3	8	21	6	0		40	
	Porcentaje	5%	8%	20%	53%	15%	0%	0%	100%	
10	¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda a hacer el trabajo que les corresponde?	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca		
		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
			3	15	14	8	0		40	
	Porcentaje	0%	8%	38%	35%	20%	0%	0%	100%	

Variable: Cooperación										
N	Ítem	Excel	Muy	Bueno	Regular	Malo	Muy	Nulo	Total	
o		ente	Bueno	(5)	(4)	(3)	malo	(1)	respuesta	
		(7)	(6)				(2)		s/Ítem	
1	Fuera del horario laboral, ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus	Siem	Con	Periódica	Algunas	Muy	Casi	Nunc		
1	compañeros?	pre	mucha	mente	veces	de	nunca	a		
		(7)	frecuen	(5)	(4)	vez	(2)	(1)		
			cia			en				
			(6)			cuan				
						do				
						(3)				
			4	6	18	11	1		40	
	Porcentaje	0%	10%	15%	45%	28%	3%	0%	100%	
1	¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en	Siem	Con	Periódica	Algunas	Muy	Casi	Nunc		
2	actividades sociales?	pre	mucha	mente	veces	de	nunca	a		
		(7)	frecuen	(5)	(4)	vez	(2)	(1)		
			cia			en				
			(6)			cuan				
						do				
						(3)				
			5	7	15	12	1		40	
	Porcentaje	0%	13%	18%	38%	30%	3%	0%	100%	
1	¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su área	Siem	Con	Periódica	Algunas	Muy	Casi	Nunc		
3	laboral?	pre	mucha	mente	veces	de	nunca	a		
		(7)	frecuen	(5)	(4)	vez	(2)	(1)		
						en				

Variable: Cooperación										
N	Ítem	Excel	Muy	Bueno	Regular	Malo	Muy	Nulo	Total	
o		ente	Bueno	(5)	(4)	(3)	malo	(1)	respuesta	
		(7)	(6)				(2)		s/Ítem	
			cia				cuan			
			(6)				do			
				5	6	11	15	3		40
	Porcentaje	0%	13%	15%	28%	38%	8%	0%		100%

Nota. Encuestas

El análisis de la variable Cooperación permite evaluar el nivel de apoyo y trabajo en equipo dentro de la empresa de confecciones. En primer lugar, al calificar la colaboración entre los trabajadores, el 85% de los encuestados la percibe entre buena y muy buena, mientras que un 15% la considera regular. Este resultado sugiere que existe un ambiente de cooperación generalizado, aunque todavía hay oportunidades de mejora para fortalecer la sinergia entre los colaboradores. En cuanto a la disposición individual para ayudar a los compañeros, el 51% de los trabajadores colabora con sus colegas de manera frecuente o periódica, mientras que un 45% lo hace solo algunas veces y un 5% muy de vez en cuando. Esto indica que la mayoría de los empleados está dispuesta a trabajar en equipo, pero aún se requiere fomentar una cultura organizacional que promueva un mayor sentido de solidaridad y colaboración continua.

Respecto a la vinculación en grupos de trabajo, el 53% de los encuestados afirmó que simplemente participa en estas dinámicas sin asumir un rol activo, mientras que un 25% se identifica como colaborador, y un porcentaje menor del 13% actúa como líder u organizador. Estos resultados reflejan una tendencia hacia la participación pasiva en los equipos de trabajo, lo que puede afectar la eficiencia de la empresa y el compromiso de los empleados en los proyectos grupales. En relación con las actividades de integración fuera del ámbito laboral, el 33% de los empleados se divierte con sus compañeros algunas veces, mientras que un 35% lo hace muy de vez en cuando o casi nunca. Además, un 38% participa ocasionalmente en eventos organizados por la empresa, aunque un 28% menciona que estos eventos se organizan con poca frecuencia. Esto indica una oportunidad para fortalecer la integración del equipo mediante actividades recreativas y eventos que fomenten la cohesión organizacional.

Cuando se analizó la participación en actividades de recreación, se observó que un 53% de los trabajadores solo participa en ellas cuando es necesario, mientras que un 20% lo hace como colaborador y un 13% asume un rol de organizador o líder. Esto sugiere que, si bien hay interés en este tipo de eventos, la empresa podría incentivar una mayor participación voluntaria y espontánea. Respecto a la solicitud de ayuda entre compañeros de trabajo, el 38% de los empleados mencionó que sus compañeros les piden ayuda periódicamente, mientras que un 35% lo hace algunas veces y un 20% solo en ocasiones esporádicas. Esto refuerza la idea de que la colaboración es un aspecto presente, pero no completamente consolidado dentro de la empresa.

Finalmente, en cuanto a las relaciones sociales fuera del horario laboral, el 45% de los trabajadores indicó que algunas veces mantiene contacto con sus compañeros, mientras que un 28% lo hace muy de vez en cuando y un 15% participa en actividades sociales periódicamente. De manera similar, en la resolución de problemas en su área laboral, solo el 15% de los empleados participa activamente, mientras que un 38% rara vez interviene. Por tanto, los resultados evidencian que la cooperación es percibida como un aspecto positivo dentro de la organización, aunque con áreas de oportunidad. Para fortalecer la cultura de colaboración, la empresa podría implementar estrategias como la promoción de equipos de trabajo más dinámicos, el reconocimiento de la participación activa en actividades grupales y la organización de eventos que refuercen la integración entre los empleados.

Aunque en términos generales se percibe una actitud favorable hacia la cooperación entre los empleados, también se identifican limitaciones que obstaculizan el fortalecimiento de una cultura de colaboración sólida. La actitud pasiva de participación en los equipos de trabajo — reportada por el 53% de los encuestados— evidencia una posible carencia de liderazgo compartido, escaso empoderamiento del personal o falta de incentivos que motiven a asumir

roles activos dentro de los grupos. Esta situación puede reflejar un entorno organizacional en el que no se promueven de manera consistente las habilidades para el trabajo colaborativo ni se valoran abiertamente los aportes individuales dentro del colectivo.

Además, la limitada interacción social fuera del ámbito laboral —con un 63% que rara vez o solo en pocas ocasiones se relaciona con sus compañeros— revela una baja cohesión interpersonal, posiblemente causada por jornadas laborales intensas, la falta de espacios de esparcimiento o un ambiente organizacional que no fomenta las relaciones informales como parte del bienestar en el trabajo. Esta situación puede perjudicar el sentido de pertenencia y la confianza entre los empleados, aspectos fundamentales para un trabajo en equipo eficiente.

Un aspecto preocupante es la baja participación en la solución de problemas dentro del área, ya que únicamente el 15% lo hace de manera activa. Esto podría reflejar una cultura de dependencia jerárquica o poca autonomía, donde los empleados no se sienten motivados a aportar a la mejora continua o evitan involucrarse por miedo a no ser valorados o a sufrir represalias.

En conjunto, estos resultados permiten señalar los siguientes puntos críticos:

- Participación limitada y pasiva en equipos de trabajo.
- Falta de promoción de vínculos interpersonales fuera del entorno formal.
- Escasa intervención en la resolución de problemas organizacionales.
- Ausencia de reconocimiento visible a la colaboración y el trabajo en equipo

Tabla 6*Variable Liderazgo*

Variable: Liderazgo									
No	Ítem	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	Total respuestas/Ítem
14	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?	0	3	8	16	5	7	0	39
	Porcentaje	0%	8%	21%	41%	13%	18%	0%	100%
15	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
		0	3	16	5	7	9	0	40
	Porcentaje	0%	8%	40%	13%	18%	23%	0%	100%
16	¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
		0	0	12	14	7	7	0	40
	Porcentaje	0%	0%	30%	35%	18%	18%	0%	100%

Variable: Liderazgo									
No	Ítem	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	Total respuestas/Ítem
17	¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
	Porcentaje	0	0	9	22	8	1	0	40
		0%	0%	23%	55%	20%	3%	0%	100%
18	¿Qué tanto obedece a su jefe?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
	Porcentaje	3	18	15	2	2	0	0	40
		8%	45%	38%	5%	5%	0%	0%	100%
19	¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
	Porcentaje	7	7	23	0	3	0	0	40
		18%	18%	58%	0%	8%	0%	0%	100%
20	¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en (2)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	

Variable: Liderazgo									
No	Ítem	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	Total respuestas/Ít em
		0	4	8	16	10	2	0	40
	Porcentaje	0%	10%	20%	40%	25%	5%	0%	100%
21	¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicam ente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
		0	2	10	12	9	7	0	40
	Porcentaje	0%	5%	25%	30%	23%	18%	0%	100%
22	Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	Toda la información (7)	Suficiente información (6)	Apenas la necesaria (5)	Alguna informació n (4)	Muy poca (3)	Casi nunca (2)	Ningun a (1)	
		1	8	21	8	2	0	0	40
	Porcentaje	3%	20%	53%	20%	5%	0%	0%	100%

Nota. Encuestas

El liderazgo dentro de una organización juega un papel fundamental en la percepción del clima laboral y la productividad de los colaboradores. En este estudio, se evaluó la relación entre los empleados y sus superiores, así como la influencia del liderazgo en la gestión del trabajo. En primer lugar, se analizó la disposición de los empleados para plantear inquietudes o problemas laborales a sus jefes. Los resultados muestran que solo el 8% de los encuestados lo hace con mucha frecuencia o periódicamente, mientras que un 41% recurre a su jefe algunas veces y un 18% casi nunca lo hace. Esto indica que hay barreras en la comunicación entre líderes y colaboradores, lo que puede generar incertidumbre en la toma de decisiones y una menor confianza en la gestión directiva.

En contraste, cuando los empleados no pueden solucionar problemas, el 40% prefiere plantearlos a sus compañeros periódicamente, lo que sugiere que los trabajadores confían más en sus pares que en sus superiores para la resolución de conflictos. Esto podría ser un indicador de que los líderes no son percibidos como accesibles o eficaces en el manejo de inquietudes. Respecto a la autonomía en la ejecución del trabajo, el 30% de los empleados indica que tiene libertad para desarrollar sus tareas con aprobación de sus superiores, mientras que un 35% menciona que esto ocurre solo algunas veces y un 36% señala que rara vez o nunca goza de esta autonomía. Esto sugiere que existe un control gerencial estricto, lo que puede generar una sensación de poca confianza en las capacidades del personal.

En relación con la percepción de justicia y toma de decisiones por parte de los líderes, un 55% de los encuestados considera que su jefe toma decisiones solo algunas veces, mientras que un 23% señala que lo hace periódicamente. Además, un 20% cree que su jefe rara vez actúa con justicia y un 3% indica que casi nunca lo hace. Estos resultados reflejan una percepción de liderazgo poco consistente, lo que podría afectar la moral y el compromiso del equipo. Por otro

lado, al evaluar la obediencia a las directrices del jefe, el 45% de los empleados obedece con mucha frecuencia y el 38% periódicamente, lo que indica un nivel de cumplimiento alto. Sin embargo, cuando se analizó el nivel de control que los jefes ejercen sobre el trabajo de los empleados, un 58% indicó que este control es periódico, mientras que un 18% considera que ocurre con mucha frecuencia. Estos datos sugieren que existe una supervisión constante, pero no necesariamente una orientación efectiva.

Otro aspecto evaluado fue la percepción del apoyo de los jefes hacia sus empleados. Solo el 10% indicó que recibe ayuda con mucha frecuencia, mientras que el 40% lo experimenta algunas veces y un 30% rara vez o nunca recibe apoyo de su jefe. Esto refuerza la idea de una falta de liderazgo cercano y orientado al desarrollo del equipo. En cuanto a la comunicación de los problemas laborales con los superiores, solo el 30% de los empleados lo hace con frecuencia, mientras que un 41% menciona que lo hace de manera ocasional o casi nunca. Esto puede estar relacionado con la percepción de falta de receptividad por parte de los líderes o con la inexistencia de canales adecuados para la comunicación interna.

Finalmente, respecto a la información que los empleados reciben al ingresar a la empresa sobre sus responsabilidades, un 53% afirmó que solo recibió la información necesaria, mientras que un 20% recibió suficiente información y un 5% indica que obtuvo muy poca información. Esto sugiere que el proceso de inducción podría mejorar para brindar mayor claridad a los nuevos colaboradores sobre sus funciones y expectativas dentro de la empresa. Puede decirse que, los resultados reflejan que el liderazgo dentro de la organización presenta oportunidades de mejora, especialmente en términos de comunicación, autonomía y apoyo a los empleados. Para fortalecer esta área, la empresa podría implementar estrategias como capacitaciones en liderazgo

participativo, programas de mentoría y espacios de diálogo estructurados que fomenten una mayor confianza y accesibilidad entre jefes y colaboradores.

Aunque el liderazgo se reconoce como esencial, hay ciertas limitaciones que dificultan tanto la comunicación como la gestión. Solo una minoría de empleados se siente segura al expresar sus preocupaciones a sus superiores, lo que sugiere barreras comunicativas y falta de apertura. Además, los trabajadores tienden a buscar el apoyo de sus compañeros para resolver conflictos, reflejando poca confianza en la capacidad de sus líderes. La libertad para tomar decisiones en el trabajo es escasa debido a un liderazgo estricto que reduce la motivación y la iniciativa. También se percibe una falta de justicia y coherencia en las decisiones, lo que perjudica el ánimo del equipo. Por otro lado, el apoyo que brindan los jefes es limitado, mostrando un liderazgo distante y poco involucrado. Los puntos críticos son:

- Comunicación deficiente entre líderes y colaboradores.
- Falta de confianza en la gestión de los líderes.
- Liderazgo rígido que limita autonomía y motivación.
- Percepción de injusticia en la toma de decisiones.
- Apoyo insuficiente por parte de los jefes.
- Inducción poco clara para nuevos empleados.

Tabla 7*Toma de Decisiones*

		Variable: Toma de decisiones							Total
No	Ítem	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	respuestas/ Ítem
23	¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	0	5	6	5	6	15	3	40
	Porcentaje	0%	13%	15%	13%	15%	38%	8%	100%
24	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
		0	0	1	3	7	24	5	40
	Porcentaje	0%	0%	3%	8%	18%	60%	13%	100%

Variable: Toma de decisiones									
No	Ítem	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	Total respuestas/ Ítem
25	¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
		0	0	4	7	15	12	2	40
	Porcentaje	0%	0%	10%	18%	38%	30%	5%	100%
26	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
		0	0	1	5	20	13	1	40
	Porcentaje	0%	0%	3%	13%	50%	33%	3%	100%

Nota. Encuestas.

La toma de decisiones en el ámbito laboral es un factor clave que influye en la autonomía de los empleados, su nivel de compromiso y su percepción sobre la participación en la organización. En este estudio, se evaluó el grado de independencia de los colaboradores en la toma de decisiones, su interés en asumir nuevas responsabilidades, su participación en decisiones empresariales y la consideración que las directivas tienen sobre su situación personal al momento de tomar decisiones que los afectan. En primer lugar, respecto a la capacidad de tomar decisiones sin consultar con el jefe, los resultados muestran que solo un 13% de los encuestados tiene esta autonomía con mucha frecuencia, mientras que un 38% casi nunca toma decisiones de manera independiente y un 8% nunca lo hace. Esto sugiere que la mayoría de los empleados tiene una baja autonomía en la toma de decisiones, lo que puede estar relacionado con una estructura organizacional rígida o con un estilo de liderazgo altamente controlador.

En cuanto al interés en asumir nuevas responsabilidades, el 60% de los trabajadores indicó que casi nunca desea asumir funciones adicionales, mientras que solo un 3% mencionó que periódicamente le gustaría hacerlo. Este resultado refleja una falta de motivación para asumir mayores retos dentro de la empresa, lo que podría deberse a factores como la carga laboral actual, la percepción de falta de reconocimiento o la ausencia de incentivos para el crecimiento profesional. Por otro lado, cuando se analizó la participación en decisiones empresariales, en especial aquellas que afectan directamente su trabajo, el 68% de los empleados afirmó que rara vez o nunca es tomado en cuenta en estos procesos, mientras que solo un 10% participa periódicamente. Estos resultados indican que existe una brecha significativa en la integración de los trabajadores en la toma de decisiones estratégicas, lo que puede generar desmotivación y una menor identificación con los objetivos de la organización.

Finalmente, en cuanto a la consideración de la situación personal de los empleados en las decisiones tomadas por la directiva, el 50% de los encuestados manifestó que esto ocurre muy de vez en cuando, mientras que un 33% indicó que casi nunca sucede y un 3% afirmó que nunca se tiene en cuenta su situación personal. Solo un 3% mencionó que esto ocurre periódicamente, lo que evidencia una falta de sensibilidad por parte de la organización hacia las necesidades individuales de sus trabajadores. Por lo expuesto en este punto, los resultados reflejan una baja autonomía en la toma de decisiones, una escasa participación de los empleados en la planificación estratégica de la empresa y una percepción de falta de consideración hacia su bienestar en la toma de decisiones organizacionales. Para mejorar este aspecto, se recomienda fomentar un liderazgo más participativo, establecer mecanismos de comunicación que integren a los trabajadores en la toma de decisiones y diseñar programas de incentivos que promuevan la motivación y el deseo de asumir nuevas responsabilidades.

Puede decirse que, la escasa autonomía en la toma de decisiones, con solo un 13% de empleados que deciden por sí mismos, refleja un liderazgo rígido que limita la iniciativa del personal. Además, la mayoría no está motivada para asumir nuevas responsabilidades, probablemente por falta de incentivos o por una carga laboral excesiva. La baja participación en decisiones estratégicas —donde el 68% no es consultado— muestra una brecha entre la dirección y los empleados que afecta su compromiso. También se observa poca atención a la situación personal de los trabajadores, lo que puede impactar su bienestar. Los puntos críticos son: poca autonomía, baja motivación para nuevos retos, exclusión de las decisiones estratégicas y falta de sensibilidad hacia las necesidades individuales. Se recomienda fomentar un liderazgo más participativo, mejorar la comunicación y crear programas de incentivos.

Tabla 8*Variables Interpersonales*

		Variable: Relaciones interpersonales							Total
N	Ítem	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Nulo	respuestas
o		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	/Ítem
	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	0	7	26	6	1	0	0	40
	Porcentaje	0%	18%	65%	15%	3%	0%	0%	100%
	Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?	Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca	
27		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
28		1	2	9	16	7	5	0	40

Variable: Relaciones interpersonales									
N	Ítem	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Nulo	Total
o		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	respuestas
									/Ítem
	Porcentaje	3%	5%	23%	40%	18%	13%	0%	100%
29	¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	Excelente (7)	Muy Bueno (6)	Bueno (5)	Regular (4)	Malo (3)	Muy malo (2)	Nulo (1)	
		0	7	24	9	0	0	0	40
	Porcentaje	0%	18%	60%	23%	0%	0%	0%	100%
30	¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	Excelente (7)	Muy Bueno (6)	Bueno (5)	Regular (4)	Malo (3)	Muy malo (2)	Nulo (1)	
		0	5	17	17	1	0	0	40
	Porcentaje	0%	13%	43%	43%	3%	0%	0%	100%

Variable: Relaciones interpersonales									
N	Ítem	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Nulo	Total
o		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	respuestas
									/Ítem
31	Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?	Toda la información	Suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca	Casi nunca	Ninguna	
		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
		1	6	7	9	13	4	0	40
	Porcentaje	3%	15%	18%	23%	33%	10%	0%	100%
32	¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su área laboral?	Los que les competen a ellos	Casi todos los que les competen	Algunos que les competen	Conocen todos los problemas	Desconocen casi todos	Conocen algunos	No conocen ninguno	
		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
		0	9	12	6	5	8	0	40

Variable: Relaciones interpersonales

N o	Ítem	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Nulo	Total
		(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	respuestas /Ítem
	Porcentaje	0%	23%	30%	15%	13%	20%	0%	100%

Nota. Encuestas

Las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral son un factor determinante en la satisfacción de los empleados y en la eficiencia organizacional. En este estudio, se evaluó la percepción de los trabajadores sobre la calidad de sus relaciones con compañeros y superiores, el nivel de confianza dentro de la empresa y la efectividad de la comunicación en momentos de cambio. En primer lugar, al analizar la percepción sobre las relaciones entre compañeros de trabajo, los resultados muestran que el 83% de los encuestados considera que son entre buenas y muy buenas, mientras que un 15% las califica como regulares y un 3% las percibe como malas. Esto indica que, en general, existe un ambiente de compañerismo favorable dentro de la empresa, aunque aún hay un pequeño grupo de empleados que podría estar experimentando dificultades en sus relaciones laborales.

En cuanto a la resolución de problemas en el trabajo, solo un 8% de los empleados afirmó que siempre o con mucha frecuencia busca apoyo en sus compañeros o superiores, mientras que el 40% lo hace algunas veces y el 31% rara vez o nunca recurre a esta opción. Estos resultados sugieren que no todos los trabajadores se sienten cómodos buscando ayuda en su entorno laboral, lo que podría ser una señal de barreras en la comunicación o de una cultura organizacional que no promueve suficientemente la colaboración para la resolución de conflictos. Respecto al trato con los jefes, el 78% de los encuestados calificó su relación con ellos como buena o muy buena, mientras que un 23% la considera regular. Aunque no se evidencian respuestas en las categorías de mala o muy mala relación, el porcentaje de empleados que solo percibe su trato con los superiores como regular sugiere que hay áreas de mejora en la comunicación y el liderazgo dentro de la empresa.

En términos de confianza entre jefes y trabajadores, los resultados muestran una percepción dividida: el 43% de los empleados la califica como buena, pero otro 43% la considera

regular, mientras que un 3% indica que la confianza es mala. Esto sugiere que, aunque existe una base de confianza en la organización, una parte importante de los empleados siente que hay limitaciones en la relación con sus superiores, lo que podría impactar la toma de decisiones y la motivación laboral. Por otro lado, en lo que respecta a la comunicación de cambios organizacionales, solo un 18% de los empleados indica que recibe toda o suficiente información, mientras que un 56% menciona que recibe solo la información necesaria o alguna información. Además, un 43% considera que recibe poca o casi ninguna información sobre cambios en la empresa. Estos datos reflejan una deficiencia en la comunicación interna, lo que podría generar incertidumbre y falta de alineación con los objetivos estratégicos.

Por último, sobre el conocimiento que los directivos tienen de los problemas en las distintas áreas de la empresa, solo un 23% de los encuestados cree que los directivos conocen casi todos los problemas de su área, mientras que un 30% considera que conocen solo algunos. Un 33% afirma que los directivos desconocen la mayoría o casi todos los problemas. Estos resultados indican una desconexión entre la alta dirección y la realidad operativa de la empresa, lo que podría dificultar la implementación de mejoras efectivas en la gestión organizacional. En general, los resultados evidencian que las relaciones interpersonales entre compañeros son mayormente positivas, pero existen desafíos en la comunicación con los jefes, la confianza organizacional y la difusión de información en momentos de cambio.

Tabla 9*Variable Motivación*

Variable: Motivación									
No	Ítem	Realizado y satisfecho (7)	Realizado (6)	Retribuido justamente (5)	Conforme (4)	Insatisfecho (3)	Muy insatisfecho (2)	Totalmente insatisfecho (1)	Total respuestas/ Ítem
33	¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	0	6	5	24	5	0	0	40
	Porcentaje	0%	15%	13%	60%	13%	0%	0%	100%
34	¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	Realizado y satisfecho (7)	Realizado (6)	Retribuido justamente (5)	Conforme (4)	Insatisfecho (3)	Muy insatisfecho (2)	Totalmente insatisfecho (1)	
	Porcentaje	0	1	0	21	18	0	0	40
		0%	3%	0%	53%	45%	0%	0%	100%
35	¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?	Contento y satisfecho (7)	Contento (6)	Bien (5)	No le es desagradable (4)	No le agrada, ni le satisface (3)	Insatisfecho (2)	Totalmente descontento (1)	
	Porcentaje	0	2	12	18	8	0	0	40
		0%	5%	30%	45%	20%	0%	0%	100%
36	¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	

Variable: Motivación									
No	Ítem	Realizado y satisfecho (7)	Realizado (6)	Retribuido justamente (5)	Conforme (4)	Insatisfecho (3)	Muy insatisfecho (2)	Totalmente insatisfecho (1)	Total respuestas/ Ítem
		0	1	14	10	8	7	0	40
	Porcentaje	0%	3%	35%	25%	20%	18%	0%	100%
37	¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	Excelente (7)	Muy Bueno (6)	Bueno (5)	Regular (4)	Malo (3)	Muy malo (2)	Nulo (1)	
		0	0	2	18	8	8	4	40
	Porcentaje	0%	0%	5%	45%	20%	20%	10%	100%
38	¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?	Siete o más años (7)	Seis años (6)	Cinco años (5)	Cuatro años (4)	Tres años (3)	Dos años (2)	Un año o menos (1)	
		8	3	0	3	11	9	6	40
	Porcentaje	20%	8%	0%	8%	28%	23%	15%	100%
39	¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?	Importante, satisfactoria (7)	Importante, está contento (6)	Le importa, le satisface (5)	Le es indiferente (4)	Le da alguna importancia (3)	Le da poca importancia (2)	No le da importancia (1)	
			4	11	10	14	1	0	40
	Porcentaje	0%	10%	28%	25%	35%	3%	0%	100%

Nota. Encuestas.

La motivación laboral es un factor clave que influye en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados. En este estudio, se evaluó la percepción de los colaboradores sobre su trabajo, su salario, las recompensas recibidas, el tiempo asignado para sus funciones y la importancia que le dan a su empleo dentro de la organización. En primer lugar, sobre la satisfacción con el trabajo asignado, los resultados muestran que el 60% de los encuestados se siente conforme, mientras que solo un 15% se considera realizado o satisfecho. Sin embargo, un 13% está insatisfecho y otro 13% se siente poco retribuido por sus labores. Estos datos sugieren que, si bien la mayoría de los empleados no tiene una percepción negativa de su trabajo, hay un porcentaje significativo que no se siente plenamente motivado con sus funciones.

Uno de los factores más críticos evaluados fue la percepción sobre el salario recibido. El 53% de los empleados indicó que se siente conforme con su sueldo, mientras que un 45% se declaró insatisfecho. Solo un 3% manifestó sentirse realizado con su retribución económica. Este resultado evidencia que el salario es una de las principales fuentes de desmotivación dentro de la empresa, lo que podría estar afectando la retención del talento y el desempeño general de los trabajadores. En cuanto a la percepción sobre el hecho de trabajar en la empresa, el 35% de los empleados afirmó que su empleo le importa o le satisface, mientras que un 45% señaló que simplemente no le es desagradable. Sin embargo, un 20% mencionó que no le agrada ni le satisface su trabajo, lo que indica que una parte considerable de la plantilla no se siente comprometida con la empresa ni motivada a largo plazo.

Respecto a la asignación de tiempo para realizar sus funciones, el 35% de los empleados mencionó que periódicamente tiene suficiente tiempo para cumplir con sus tareas, mientras que un 25% indicó que algunas veces es adecuado. Sin embargo, un 38% mencionó que rara vez o nunca cuenta con el tiempo suficiente, lo que sugiere una posible sobrecarga laboral que podría

estar afectando la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados. Otro aspecto evaluado fue la percepción sobre las recompensas por el trabajo bien hecho. Los resultados revelan que solo un 5% de los empleados considera que recibe una retribución adecuada por su desempeño, mientras que un 45% califica la recompensa como regular y un 50% la considera mala, muy mala o inexistente. Esto refleja una importante deficiencia en el sistema de reconocimiento dentro de la empresa, lo que puede estar afectando la motivación y la retención de talento.

Sobre el tiempo que los empleados han trabajado en la empresa, el 20% de los encuestados ha permanecido más de siete años, mientras que un 43% lleva entre dos y tres años en la organización. Por otro lado, un 15% tiene un año o menos de antigüedad. Estos datos muestran que, si bien existe un grupo de empleados con trayectoria dentro de la empresa, también hay una rotación de personal que podría estar relacionada con la falta de motivación y satisfacción laboral. Finalmente, respecto a la importancia que los empleados otorgan a su empleo, el 28% señaló que le importa y le satisface, mientras que un 35% indicó que le da solo alguna importancia. Un 25% mencionó que le es indiferente, lo que sugiere que una parte de los trabajadores no siente un fuerte compromiso con la empresa ni con su crecimiento profesional dentro de ella. En general, los resultados reflejan una baja satisfacción con la compensación económica y las recompensas laborales, así como una falta de motivación generalizada entre los empleados. Por lo anteriormente expuesto, pueden establecerse como puntos críticos de esta variable los siguientes:

- Aunque la mayoría de los empleados mantiene buenas relaciones entre compañeros, existe un grupo reducido que presenta problemas interpersonales.
- La baja frecuencia con que se busca apoyo para solucionar conflictos refleja dificultades en la comunicación y poca cultura de trabajo en equipo.

- La relación con los superiores es positiva para la mayoría, pero un número significativo la considera solo regular, lo que indica oportunidades para mejorar el liderazgo y la comunicación.
- La confianza entre empleados y jefes está dividida, lo que puede impactar la motivación y la calidad de las decisiones.
- La comunicación sobre cambios organizacionales es limitada, generando incertidumbre y descoordinación con los objetivos corporativos.
- Hay una desconexión entre la alta dirección y la realidad operativa, ya que muchos trabajadores perciben que los directivos desconocen los problemas reales en sus áreas.

Tabla 10*Control*

		Variable: Control							Total
N	Ítem	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	respuestas/ Ítem
40	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	0	8	24	7	1	0	0	40
	Porcentaje	0%	20%	60%	18%	3%	0%	0%	100%
41	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
	Porcentaje	2 5%	7 18%	11 28%	17 43%	3 8%	0 0%	0 0%	40 100%
42	¿Con que frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	
	Porcentaje	1 3%	9 23%	8 20%	15 38%	7 18%	0 0%	0 0%	40 100%

Variable: Control									
N	Ítem	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	Total respuestas/ Ítem
43	¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?	Muy contento (7)	Contento (6)	Tranquilo y satisfecho (5)	Indiferente (4)	Intranquilo (3)	Descontento y tensionado (2)	Muy restringido (1)	40
	Porcentaje	0%	3%	38%	28%	20%	13%	0%	100%
		0	1	15	11	8	5	0	40
44	¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?	Excelente (7)	Muy Bueno (6)	Bueno (5)	Regular (4)	Malo (3)	Muy malo (2)	Nulo (1)	40
	Porcentaje	3%	15%	33%	48%	3%	0%	0%	100%
		1	6	13	19	1	0	0	40
45	Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?	Siempre (7)	Con mucha frecuencia (6)	Periódicamente (5)	Algunas veces (4)	Muy de vez en cuando (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)	40
	Porcentaje	5%	23%	55%	15%	3%	0%	0%	100%
		2	9	22	6	1	0	0	40

Nota. Encuestas

El control en el entorno laboral es un factor clave para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia en la empresa. En este estudio, se evaluó la frecuencia con la que se revisa el trabajo de los empleados, la comunicación de los resultados de estas revisiones, la interacción con los jefes respecto a la ejecución del trabajo y la percepción de los empleados sobre el sistema de control implementado. En cuanto a la revisión del trabajo, el 80% de los empleados indicó que su desempeño es revisado periódicamente o con mucha frecuencia, mientras que un 18% mencionó que esto sucede solo algunas veces y un 3% casi nunca. Esto sugiere que la empresa cuenta con un sistema de supervisión relativamente constante, lo que permite monitorear el desempeño de los trabajadores.

Sin embargo, al analizar la comunicación de los resultados de estas revisiones, se evidencia una deficiencia: solo un 5% de los empleados siempre conoce los resultados de la evaluación de su trabajo, mientras que un 28% los conoce periódicamente. Por otro lado, un 43% mencionó que rara vez recibe información sobre estos resultados, lo que indica que el seguimiento de las revisiones no es suficientemente transparente ni efectivo para todos los empleados. Respecto al diálogo con los jefes sobre la ejecución del trabajo, solo un 26% de los encuestados mencionó que conversa con su jefe con frecuencia o periódicamente sobre su desempeño, mientras que un 56% indicó que esto ocurre algunas veces o muy de vez en cuando. Estos resultados sugieren una oportunidad de mejora en la comunicación entre supervisores y empleados, ya que una retroalimentación más frecuente podría contribuir al desarrollo profesional y la mejora continua dentro de la empresa.

En cuanto a la percepción sobre la forma en que los jefes controlan el trabajo, el 38% de los empleados se siente tranquilo y satisfecho con el sistema de supervisión, pero un 28% se muestra indiferente y un 33% se siente intranquilo, descontento o restringido. Esto refleja que el

control ejercido por los jefes puede ser percibido como excesivo o poco flexible por una parte considerable del personal, lo que podría afectar la motivación y la autonomía en el trabajo.

Cuando se preguntó específicamente sobre la evaluación del sistema de control, el 48% de los empleados calificó la supervisión de su jefe como regular, mientras que un 18% la considera buena o muy buena y un 3% la percibe como mala. Estos datos refuerzan la idea de que, aunque el control es constante, no necesariamente se percibe como eficiente o justo por parte de los trabajadores.

Por último, sobre la necesidad de control en la empresa, el 83% de los empleados cree que su trabajo debe ser revisado periódicamente o con frecuencia para garantizar el correcto funcionamiento de la organización, mientras que solo un 3% opina que casi nunca debería ser controlado. Esto indica que los empleados reconocen la importancia del control, pero los resultados anteriores sugieren que el desafío radica en implementar un sistema más equitativo, claro y comunicativo. Dado lo anterior, los resultados reflejan que el sistema de control dentro de la empresa es constante, pero presenta deficiencias en la comunicación de los resultados y en la percepción de equidad en la supervisión. Según los resultados de la encuesta, pueden establecerse como puntos críticos los siguientes:

- Falta de retroalimentación efectiva: Aunque el control del trabajo es constante, la mayoría de los empleados no recibe información clara y oportuna sobre los resultados de las evaluaciones.
- Poca comunicación sobre el desempeño: La interacción limitada entre jefes y empleados en relación con la ejecución de tareas dificulta una retroalimentación constructiva y el acompañamiento profesional.

- Percepción negativa del control: Una proporción importante de los trabajadores considera que el sistema de supervisión es rígido, excesivo o injusto, lo cual puede desmotivar y reducir la autonomía laboral.
- Supervisión considerada insuficiente: El sistema de control es visto mayoritariamente como regular, lo que revela la necesidad de revisar y mejorar tanto la forma como la finalidad del mismo.
- Valoración positiva del control con oportunidades de mejora: Aunque se reconoce la importancia del control periódico, los empleados esperan que este se lleve a cabo de manera más justa, clara y con una retroalimentación más efectiva.

Elaboración de Una Propuesta de Mejora que Contribuya al Fortalecimiento del Clima Organizacional de la Empresa de Confecciones

El análisis del clima organizacional en la empresa de confecciones revela aspectos clave que influyen en la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Si bien las relaciones interpersonales entre compañeros son en su mayoría positivas, se identifican oportunidades de mejora en la comunicación con los jefes, la confianza organizacional y la integración del personal en la toma de decisiones. Asimismo, la motivación laboral se ve afectada por la percepción de baja retribución salarial, la falta de reconocimiento y la ausencia de incentivos para el crecimiento profesional. Además, aunque el control del trabajo es constante, los empleados consideran que la retroalimentación sobre su desempeño es insuficiente y que la supervisión no siempre se percibe como justa o equitativa. Ante estos hallazgos, resulta fundamental diseñar una propuesta de mejora orientada a fortalecer el clima organizacional, promoviendo una comunicación más efectiva, un liderazgo participativo, estrategias de motivación adecuadas y un sistema de supervisión basado en la confianza y el desarrollo del talento humano. El plan se basa en los siguientes principios:

- **Comunicación transparente y eficaz:** La comunicación clara y continua es esencial para reducir la incertidumbre y fomentar la confianza entre los empleados, especialmente durante periodos de cambio.

- **Liderazgo participativo y responsable:** Fomentar un liderazgo que no solo dirija, sino que también escuche y responda a las necesidades y preocupaciones de los empleados.

- **Desarrollo y reconocimiento del talento:** Valorar y promover el crecimiento profesional y personal de los empleados, reconociendo sus logros y proporcionando oportunidades de desarrollo.

Este plan de mejora está diseñado para complementar y fortalecer la identidad de nuestra empresa, integrando sus principios fundamentales en cada estrategia propuesta. Por tanto, buscando una alineación con la filosofía organizacional, este plan busca:

- **Enriquecer la cultura corporativa:** Promover una cultura de comunicación abierta y respeto mutuo, donde cada empleado se sienta valorado y escuchado.

- **Impulsar la innovación y la excelencia:** A través de un liderazgo participativo y programas de desarrollo profesional, fomentar la creatividad y el compromiso con la excelencia en cada miembro del equipo.

- **Fortalecer la cohesión y el compromiso:** Mediante la implementación de programas de reconocimiento y una gestión equitativa de la carga laboral, fortalecer la cohesión del equipo y el compromiso con los objetivos organizacionales.

A mediano y largo plazo, este plan de mejora está diseñado para generar beneficios significativos, tales como:

- **Incremento en la productividad:** Mejorando la comunicación, optimizando la carga de trabajo y proporcionando recursos adecuados, se espera un aumento en la eficiencia y productividad de los empleados.
- **Mayor satisfacción y retención del personal:** A través de políticas salariales justas y programas de reconocimiento, se busca aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.
- **Desarrollo de un clima laboral positivo:** Fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los empleados se sientan motivados y comprometidos con la misión de la empresa.

Tabla 4*Propuesta de Plan de Mejora*

Estrategia de Mejora	Objetivo	Actividades	Presupuesto Aproximado	Fecha Tentativa
Mejora de Comunicación durante Cambios Organizacionales	Fortalecer la comunicación en momentos de cambio para reducir la incertidumbre y mejorar la confianza.	- Evaluar canales de comunicación actuales y su eficacia. - Implementar sesiones informativas y actualizaciones regulares. - Establecer una plataforma digital para compartir información.	3,000,000	feb-25
Fortalecimiento de la Retroalimentación de Directivos	Mejorar el conocimiento de los directivos sobre los problemas en	- Implementar encuestas de retroalimentación de empleados. - Establecer reuniones regulares	4,000,000	mar-25

Estrategia de Mejora	Objetivo	Actividades	Presupuesto Aproximado	Fecha Tentativa
Revisión de Políticas Salariales	<p>diferentes áreas de la empresa.</p> <p>Aumentar la satisfacción de los empleados con respecto a la remuneración.</p>	<p>entre empleados y directivos. - Desarrollar programas de formación para directivos sobre áreas específicas de la empresa.</p> <p>- Realizar una revisión salarial y ajustes según el mercado laboral. - Implementar un sistema transparente de evaluación de desempeño. - Introducir programas de incentivos basados en el rendimiento.</p> <p>- Revisar y ajustar los programas de reconocimiento existentes. - Implementar un sistema de nominaciones entre colegas. - Mejorar la comunicación sobre los programas de recompensas.</p>	10,000,000.0	may-25
Mejora en Programas de Recompensas y Reconocimientos	<p>Aumentar la satisfacción de los empleados con las recompensas por buen desempeño.</p>	<p>entre empleados y directivos. - Desarrollar programas de formación para directivos sobre áreas específicas de la empresa.</p> <p>- Realizar una revisión salarial y ajustes según el mercado laboral. - Implementar un sistema transparente de evaluación de desempeño. - Introducir programas de incentivos basados en el rendimiento.</p> <p>- Revisar y ajustar los programas de reconocimiento existentes. - Implementar un sistema de nominaciones entre colegas. - Mejorar la comunicación sobre los programas de recompensas.</p>	5,000,000	mar-25

Estrategia de Mejora	Objetivo	Actividades	Presupuesto Aproximado	Fecha Tentativa
Optimización de Carga de Trabajo y Gestión del Tiempo	Mejorar la eficiencia y la satisfacción de los empleados con la asignación de tareas y el tiempo disponible.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis de carga de trabajo por departamento. - Proporcionar recursos adicionales según sea necesario. - Ofrecer capacitación en gestión del tiempo. 	4,000,000	abr-25
Fortalecimiento de la Retroalimentación del Trabajo	Mejorar la calidad de la retroalimentación para impulsar el desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar protocolos claros para la revisión del trabajo. - Proporcionar entrenamiento a supervisores sobre retroalimentación efectiva. - Facilitar reuniones de retroalimentación periódicas. - Establecer reuniones regulares entre empleados y jefes. - Definir objetivos y expectativas claramente. - Implementar canales abiertos para discusiones y retroalimentación. 	3,500,000	mar-25
Fomento del Diálogo con jefes y Claridad en Expectativas	Mejorar la comunicación y la claridad en las expectativas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer reuniones regulares entre empleados y jefes. - Definir objetivos y expectativas claramente. - Implementar canales abiertos para discusiones y retroalimentación. 	2,000,000	feb-25

Nota. Elaboración propia

Conclusiones

El análisis realizado al clima organizacional en la empresa de confecciones permitió identificar tanto aspectos positivos como áreas de mejora en dimensiones clave como la cooperación, el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la motivación y el control. En términos generales, se evidencia un entorno laboral en el que predomina la colaboración entre compañeros, lo cual respalda lo señalado por Macías y Vanga (2021), quienes afirman que la necesidad de afiliación es un factor fundamental en la motivación del individuo y su satisfacción repercute directamente en un clima laboral favorable. No obstante, también se detectaron falencias en la comunicación entre jefes y subordinados, así como una limitada participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas, situación que se opone al modelo de liderazgo propuesto por Pérez y Caiche (2020), quienes argumentan que un liderazgo efectivo debe adecuarse al nivel de desarrollo del colaborador, promoviendo su participación activa como medio para elevar el compromiso organizacional y mejorar el desempeño.

Entre los hallazgos más relevantes del estudio se identificó una baja autonomía en la toma de decisiones por parte de los empleados, lo cual refleja una estructura organizacional altamente centralizada, donde las aprobaciones dependen casi exclusivamente de los niveles jerárquicos superiores. Esta condición resulta incongruente con lo expuesto por Castro y Delgado (2020), quienes argumentan que la autonomía laboral no solo es un factor determinante en la satisfacción del trabajador, sino también un facilitador de la innovación, la creatividad y el compromiso organizacional. De igual manera, la falta de empoderamiento detectada en este análisis guarda relación con la limitada disposición del personal para asumir nuevas responsabilidades, lo cual se aleja del enfoque propuesto por Pérez y Caiche (2020), quienes consideran que los entornos laborales deben propiciar el reconocimiento, la participación activa

y el crecimiento profesional como mecanismos para fomentar la motivación intrínseca y la implicación efectiva en las tareas asignadas.

El liderazgo fue evaluado por los empleados como inconsistente. Aunque la mayoría sigue las indicaciones de sus superiores, se evidencia una falta de comunicación fluida y una percepción de injusticia en las decisiones tomadas. Esta percepción negativa está en desacuerdo con lo planteado por Chiavenato (2009), quien sostiene que el liderazgo efectivo debe fundamentarse en la confianza, la equidad y una comunicación abierta para fortalecer el clima laboral. Asimismo, los trabajadores indican que sus preocupaciones laborales no siempre son consideradas por la dirección, lo que puede provocar desmotivación y un menor compromiso organizacional. Esta situación coincide con lo señalado por Vallejo (2015), quien destaca que los estilos de liderazgo autoritarios limitan la participación y afectan negativamente la moral del personal.

Respecto a la motivación, los resultados indican que los empleados no están plenamente satisfechos con su trabajo, destacándose el salario como una de las principales fuentes de descontento. Esto concuerda con la teoría de los dos factores de Pilligua y Arteaga (2019), quienes plantean que el salario es un factor higiénico que no genera motivación directa, pero cuya ausencia puede causar insatisfacción. De igual modo, la percepción de falta de reconocimiento y de incentivos para el desempeño afecta negativamente la motivación y el sentido de pertenencia, respaldando las ideas de Iglesias & Torres (2020), quienes en la teoría de la expectativa señalan que el esfuerzo de los empleados depende de la recompensa esperada y su relación con el rendimiento.

Las relaciones interpersonales entre los empleados son en general favorables, aunque se identifican problemas relacionados con la confianza entre el personal y la dirección. Esta situación puede explicarse a través del modelo de comunicación presentado por Aldaz y Alvarado (2022), quienes indican que una comunicación deficiente afecta negativamente las relaciones entre individuos y disminuye la eficiencia organizacional. Por otro lado, la comunicación respecto a los cambios dentro de la organización es insuficiente, lo que puede provocar incertidumbre y resistencia, tal como lo señalan Salas y Castillo (2020), quienes destacan que la ausencia de información clara y oportuna suele ser una causa fundamental del fracaso en la implementación de cambios organizacionales.

El control es percibido como permanente, pero presenta fallas en la retroalimentación. Aunque los trabajadores reconocen la necesidad de supervisión, la ausencia de información clara sobre los resultados de las evaluaciones y la percepción de un control excesivo pueden inducir estrés y afectar su rendimiento. Este hallazgo está en línea con Macías y Vanga (2021), quienes destacan que los sistemas de control deben orientarse hacia el desarrollo profesional, proporcionando retroalimentación que motive en lugar de generar presión innecesaria.

Por consiguiente, el estudio evidencia la necesidad de adoptar mejoras orientadas a fortalecer el clima organizacional. Entre las estrategias sugeridas está la promoción de un liderazgo más participativo y cercano, lo cual está en consonancia con el enfoque de liderazgo transformacional propuesto por Chiavenato (2009), que fomenta la motivación y el desarrollo del talento. Además, se recomienda mejorar la comunicación interna y establecer incentivos laborales que reconozcan el desempeño y compromiso de los empleados, tal como indican Iglesias & Torres (2020) en relación con la importancia del reconocimiento para la motivación. Finalmente, se propone implementar un sistema de control más equitativo y centrado en el

crecimiento profesional, siguiendo la perspectiva de Macías & Vanga (2021) sobre la gestión humana basada en el desarrollo y la retroalimentación constructiva.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, se recomienda implementar un plan de mejora integral orientado a optimizar el clima laboral mediante estrategias clave. En primer lugar, es fundamental establecer un programa de inducción estandarizado que garantice una comunicación clara y detallada sobre los objetivos, políticas y funciones de la empresa. Esto permitirá que los empleados comprendan su rol dentro de la organización desde el inicio, facilitando su alineación con las metas corporativas.

Asimismo, se sugiere la creación de políticas de reconocimiento formal para valorar los logros y el esfuerzo del personal. Estas podrían incluir bonificaciones, premios y eventos de reconocimiento. La encuesta revela que un porcentaje significativo de los empleados percibe una falta de equidad en las oportunidades de crecimiento y promoción, así como una baja valoración de su desempeño. Por ello, implementar un sistema transparente de evaluación y reconocimiento contribuirá a fortalecer la equidad, el respeto y la motivación dentro del entorno laboral.

Para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la organización, se recomienda la implementación de actividades de integración entre distintas áreas y la promoción de espacios de colaboración que reduzcan las brechas de comunicación identificadas. Un clima organizacional positivo se sustenta en la confianza y el respeto entre compañeros, por lo que estas iniciativas fomentarán una mayor cohesión y un sentido de apoyo mutuo. La combinación de estas estrategias contribuirá a crear un ambiente laboral más armonioso, donde los empleados se sientan valorados, escuchados y motivados a participar activamente en el desarrollo de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, G. (2003). *El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados*. Bogotá: Interamericana de psicología ocupacional.
- Barreto, Y. G. (2024). *Análisis del nivel de compromiso organizacional en la empresa Willy's Sport Confecciones en la ciudad de Chiclayo*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/12234/Barreto%20Chevez%20c%20Yackelin%20Gabriela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bravo, Á. M., & González, G. A. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Carracedo, P., & Aguilera, A. M. (2021). *Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis*. Obtenido de Revista Apuntes de Psicología, vol 39 : <https://idus.us.es/handle/11441/129035>
- Carvajal, A. E. (2022). *Satisfacción laboral y la productividad en la empresa confecciones "D'MISHEL'S" de la ciudad de Ambato*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/563f7d19-4be2-4da0-82e9-b8daa0f49854>
- Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). *Gestión del talento humano en el desempeño laboral*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2): <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>

Cortés, D. A., & Rosales, G. A. (2020). *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima.*

Obtenido de <https://portal.amelica.org/ameli/journal/716/7163641022/7163641022.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las*

organizaciones. México: MacGraw Hill.

Eleven. (2024). *Nuestra historia.* Obtenido de

https://www.elevenpro.com.co/blogs/news/nuestra-historia?srsltid=AfmBOooznoCM-qY2DRW4hxu1C8AjHO8UAvgYuMRxBRi8z-uimwzv_uIj

Espinosa, M. J., & Gómez, N. A. (2023). *Análisis del clima organizacional de Confecciones y*

Textiles Dysmor. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/55750/nagomezagu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, M., Vesga, J. J., & Gómez, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica.*

Obtenido de Universidad Católica de Colombia:

<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/1ff32dcf-658c-4d9b-87be-07648da678c1>

Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal.*

México: Editorial Paidós.

Lizcano, J. L. (2022). *Diagnóstico de Clima Organizacional en Empresa Piscícola Fish Flow*

Ltda. Obtenido de Universidad del Rosario:

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/9b133bef-1ddd-46ec-8367-f6095922bdeb/content>

- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: el IMCOC un método de análisis para su intervención*. Obtenido de Centro Editorial Universidad del Rosario:
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/559b61ce-3026-4742-a717-1236b3c89778/content>
- Murillo, D. (2020). *Asociación entre el clima laboral y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa farmacéutica Labovida. S.A.* Obtenido de
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1200>
- Olaz, Á. (2013). *El clima laboral en cuestión, revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. Obtenido de Aposta. Revista de Ciencias Sociales, vol 56: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Restrepo, M. F., & Urango, Y. (2022). *Fortaleciendo nuestro clima laboral*. Obtenido de Corporación Universitaria Minuto de Dios:
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/6cad5a53-e294-4b97-bca8-091f2a5f3ff0/content>
- Simbron, S. F., & Sanabria, F. M. (2020). *Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente*. Obtenido de
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>
- Téllez, R (2005). *La influencia del clima organizacional en la calidad de la educación*. Ser profesor universitario. Recuperado de: <http://www.serprofesorUniversitario.pro.br/index.asp>
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Obtenido de CINCEL: Centro de Investigaciones en Comportamiento Organizacional:
<https://www.researchgate.net/profile/Fernando-Toro->

Alvarez/publication/315874314_Claridad_organizacional/links/59484149458515db1fd70
90b/Claridad-organizacional.pdf

Valderrama, E. A., & Garrido, D. L. (2024). *Estrategias de gestión para mejorar el entorno laboral*. Obtenido de Revista Estrategia Organizacional, 13(2):
[https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-
organizacio/article/view/8605](https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/8605)

Apéndices

Apéndice A

Encuestas

Ítem	Pregunta	Escala de valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
1	¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?							
2	Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella							
3	Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?							
4	Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:							
5	¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?							
6	¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?							
7	¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su área u otras áreas?							

Ítem	Pregunta	Escala de valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
8	¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?							
9	¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?							
10	¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?							
11	Fuera del horario laboral, ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?							
12	¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?							
13	¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su área?							
14	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?							
15	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?							
16	Cuando usted ejecuta su trabajo, ¿tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?							
17	¿Su jefe (director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?							

Ítem	Pregunta	Escala de valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
18	¿Qué tanto obedece a su jefe?							
19	¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?							
20	¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?							
21	¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?							
22	Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar							
23	¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?							
24	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?							
25	¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?							
26	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?							
27	¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?							
28	Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?							

Ítem	Pregunta	Escala de valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
29	¿Cómo califica usted el trato y relación con su jefe?							
30	¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?							
31	Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?							
32	¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su área?							
33	¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?							
34	¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?							
35	¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?							
36	¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?							
37	¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?							
38	¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?							
39	¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?							
40	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?							
41	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?							

Ítem	Pregunta	Escala de valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
42	¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?							
43	¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?							
44	¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?							
45	Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?							