

**Factores clave para mejorar el clima organizacional: propuesta de plan de acción para
Bimbo**

Javier Altamar Contreras

Dra. Yedmi Paola Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresas

2024.

Dedicatoria

Nos gustaría manifestar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas y entidades que han hecho posible la realización de este proyecto de grado.

En primer lugar, agradecemos a nuestros tutores, cuya orientación y apoyo han sido invaluable. Sus conocimientos y dedicación han sido esenciales para nuestro crecimiento académico y personal.

Extendemos nuestro agradecimiento a Bimbo, por permitirnos explorar su clima organizacional. Agradecemos especialmente a los empleados que compartieron su tiempo y experiencias, facilitándonos una comprensión más profunda de la empresa.

Finalmente, a nuestras familias, por su amor y apoyo inquebrantable. Su aliento y confianza han sido nuestra mayor motivación para alcanzar nuestros objetivos.

Agradecimientos

Dedico el fruto de este trabajo, en primer lugar, a Dios, quien me ha otorgado la vida, la inteligencia y la sabiduría para desarrollarlo. En los momentos de desesperación, me brindó calma y fortaleza para seguir adelante. Su amor y misericordia han sido fundamentales en este proceso.

También dedico este proyecto a mis padres, por su paciencia, amor y comprensión. Gracias por formarme en una persona plena y orgullosa. Han estado a mi lado en los altibajos, siempre brindando palabras de aliento, sin importar sus propias dificultades. Ustedes son mi soporte incondicional, y no habría podido llegar a este punto sin su apoyo.

Desde el fondo de mi corazón, les digo gracias. No hay suficientes palabras para expresar mi gratitud. Mi corazón se llena de emoción al poder decir: “Lo he logrado gracias a ustedes”.

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan integral para mejorar el clima organizacional en la empresa Bimbo. La investigación se centra en identificar los factores que afectan negativamente la comunicación interna y las relaciones interpersonales, analizando su impacto en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Para ello, se utilizaron métodos mixtos, combinando encuestas, entrevistas y grupos focales. Los resultados permitirán elaborar estrategias efectivas que fomenten un ambiente laboral positivo y colaborativo, alineado con los objetivos estratégicos de Bimbo.

Palabras Claves

Clima organizacional, comunicación interna, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, rendimiento de los empleados, Bimbo.

Abstract

This project aims to develop a comprehensive plan to improve the organizational climate at Bimbo. The research focuses on identifying factors that negatively affect internal communication and interpersonal relationships, analyzing their impact on employee satisfaction and performance. A mixed-method approach was used, combining surveys, interviews, and focus groups. The results will enable the development of effective strategies to promote a positive and collaborative work environment, aligned with Bimbo's strategic objectives.

Keywords

Organizational climate, internal communication, interpersonal relationships, job satisfaction, employee performance, Bimbo.

Contenido

Introducción	11
Descripción del problema.....	13
Pregunta problemática	14
Justificación.....	15
<i>Cómo se llevarán a cabo las soluciones propuestas.....</i>	<i>16</i>
<i>Mejora de la comunicación interna</i>	<i>16</i>
<i>Programas de capacitación</i>	<i>16</i>
<i>Iniciativas de bienestar laboral.....</i>	<i>17</i>
Resultados esperados	17
<i>Aumento en la satisfacción y compromiso de los empleados</i>	<i>17</i>
<i>Incremento en la eficiencia operativa</i>	<i>17</i>
<i>Mayor satisfacción del cliente</i>	<i>17</i>
<i>Empoderamiento de los empleados</i>	<i>17</i>
Objetivos	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Antecedentes del problema	20
Introducción	20
Evolución histórica.....	20
Contexto actual y relevancia	20
Necesidad de la investigación	21
Marco teórico	22
Introducción	22
Definición e importancia del clima organizacional	22
VARIABLES Y TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
<i>Estilo de Liderazgo</i>	<i>22</i>
<i>Condiciones físicas del lugar de trabajo</i>	<i>23</i>
<i>Políticas de la empresa.....</i>	<i>23</i>
<i>Relaciones interpersonales</i>	<i>23</i>
<i>Clima autoritario</i>	<i>23</i>
<i>Clima participativo</i>	<i>23</i>
<i>Clima de apoyo</i>	<i>23</i>

<i>Clima innovador</i>	24
Instrumentación para estudiar el clima organizacional	24
Teorías de la gestión del talento humano	24
<i>Teoría de Maslow</i>	24
<i>Teoría de Herzberg</i>	24
<i>Teoría de Vroom</i>	25
Conclusión	25
Marco Legal	26
Constitución política de 1991	26
Código sustantivo del trabajo (Ley 141 de 1961)	26
Ley 1010 de 2006	26
Decreto 1072 de 2015	26
Ley 1562 de 2012	27
Metodología de la investigación	28
Enfoque de la investigación	28
Diseño de la investigación	28
Población y muestra	28
<i>Población</i>	28
<i>Muestra</i>	28
Instrumentos de recolección de datos	29
<i>Encuestas de clima organizacional</i>	29
<i>Entrevistas semi-estructuradas</i>	29
<i>Grupos focales</i>	29
Procedimiento	29
<i>Planificación</i>	29
<i>Recolección de datos</i>	29
<i>Análisis de datos</i>	30
Interpretación y conclusiones	30
Desarrollo del plan de acción	30
Validez y confiabilidad	30
<i>Validez</i>	30
<i>Confiabilidad</i>	30
<i>Ética</i>	31

Resultados del proyecto	32
<i>Comunicación interna</i>	32
<i>Relaciones interpersonales</i>	32
Resultados de las entrevistas semi-estructuradas	32
Resultados de los grupos focales	33
Análisis de los datos recopilados	33
Plan de acción propuesto	34
Mejora de la comunicación interna	34
Programas de capacitación	34
Mecanismos de retroalimentación	34
Fomento de la colaboración	34
Conclusiones	36
Impacto en la satisfacción y el rendimiento	36
Importancia de la comunicación y la colaboración	36
Efectividad de las estrategias propuestas	36
Beneficios para la empresa	37
Recomendaciones para futuras investigaciones	37
Recomendaciones	38
Fortalecer la comunicación interna	38
<i>Implementar boletines informativos</i>	38
<i>Reuniones regulares</i>	38
<i>Canales de comunicación efectiva</i>	38
Desarrollar programas de capacitación	38
<i>Capacitación en habilidades comunicativas</i>	38
<i>Formación en resolución de conflictos</i>	38
<i>Desarrollo de trabajo en equipo</i>	38
Fomentar la colaboración entre departamentos	39
<i>Espacios de trabajo colaborativos</i>	39
<i>Actividades de integración</i>	39
<i>Proyectos interdepartamentales</i>	39
Establecer mecanismos de retroalimentación	39
<i>Encuestas de clima organizacional</i>	39
<i>Comités de empleados</i>	39

<i>Sesiones de retroalimentación individual</i>	39
Promover un ambiente de transparencia y justicia	40
<i>Claridad en las políticas y procedimientos</i>	40
<i>Igualdad de oportunidades</i>	40
<i>Transparencia en la toma de decisiones</i>	40
Evaluar y ajustar las estrategias	40
<i>Monitoreo continuo</i>	40
<i>Análisis de resultados</i>	40
<i>Adaptación a cambios</i>	40
Referencias	42
Anexos	45
Anexo A	45
Encuesta de clima organizacional	45
Instrucciones generales	45
<i>Tómese su tiempo</i>	46
<i>Sea sincero</i>	46
Datos demográficos	47
Sección 1: Comunicación interna	47
Sección 2: Relaciones interpersonales	50
Sección 3: Comentarios abiertos	52
Anexo B	54
Guía de entrevistas en Bimbo	54
Introducción	54
Datos generales del entrevistado	55
Formato de datos generales	55
Instrucciones	55
Sección 1: Comunicación interna	56
Preguntas a considerar	56
Reflexiones adicionales	57
Sección 2: Relaciones interpersonales	58
Preguntas a considerar	58
Importancia de explorar estas temáticas	59
Sección 3: Satisfacción y compromiso	60

	10
Preguntas a considerar	60
Reflexiones adicionales	61
Sección 4: Propuestas y sugerencias	62
Preguntas para reflexionar sobre mejoras	62
Comentarios adicionales	64
Agradecimiento	65
Análisis de Resultados	65
Anexo C	67
Tabla 1	67
<i>Frecuencia en porcentajes sobre relaciones interpersonales</i>	67
Resultados de las encuestas	70
Anexo D	75
Transcripción de entrevistas (muestra)	75
Entrevista 1	75
Entrevista 2	75
Entrevista 3	76
Anexo E	76
Resultados de los grupos focales	77
<i>Comunicación interna</i>	77
<i>Relaciones interpersonales</i>	77
Tabla 2	77
<i>Resultados de grupos focales</i>	77
Figura 2	80
<i>Distribución de respuestas sobre satisfacción laboral</i>	80
Anexo F	84
Plan de acción propuesto	84
<i>Objetivo del plan de acción</i>	84
Estrategias propuestas	84
<i>Mejora de la comunicación interna</i>	84
Tabla 3	86
Evaluación y seguimiento	87
<i>Indicadores de desempeño</i>	87
<i>Mecanismos de seguimiento</i>	87

Introducción

El clima organizacional se ha convertido en un elemento esencial para las empresas que desean no solo alcanzar sus objetivos económicos, sino también mejorar el bienestar y la productividad de sus empleados. Para la empresa Bimbo, reconocida a nivel mundial por su compromiso con la calidad y la innovación, el análisis de su clima organizacional revela la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la comunicación interna y las relaciones interpersonales. Actualmente, la empresa enfrenta desafíos en estos aspectos, lo que afecta la motivación y el desempeño de sus empleados.

El objetivo general de este proyecto es desarrollar un plan integral para mejorar el clima organizacional en Bimbo. Este plan buscará alinear las necesidades y expectativas de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.

Para lograrlo, los objetivos específicos del proyecto son:

Identificar los factores que afectan negativamente la comunicación interna y las relaciones interpersonales en Bimbo.

Analizar el impacto de estos factores en la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Desarrollar un plan de acción integral que incluya estrategias de comunicación, programas de capacitación y mecanismos de monitoreo, asegurando la adopción efectiva de prácticas que mejoren el clima organizacional.

Los resultados esperados de este proyecto incluyen un aumento en la satisfacción y el compromiso de los empleados, una mejora en la productividad y el rendimiento, y un fortalecimiento de la reputación de Bimbo como empleador. Además, se espera que estas mejoras contribuyan a la atracción y retención de talento, así como a la innovación y competitividad de la empresa.

Este proyecto está organizado en los siguientes capítulos:

Capítulo 1: identificación de factores que afectan el clima organizacional

Este capítulo se centra en la recolección y análisis de datos sobre los factores que influyen negativamente en la comunicación interna y las relaciones interpersonales en Bimbo. Esto abarca entrevistas, encuestas, y análisis de datos cualitativos y cuantitativos.

Capítulo 2: análisis del impacto en la satisfacción y rendimiento de los empleados

En este capítulo se evalúan los impactos de los factores identificados en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Esto incluye evaluaciones de clima laboral, estudios de caso y análisis de indicadores de desempeño.

Capítulo 3: desarrollo de un plan de acción integral

Este capítulo aborda la planificación y las estrategias para la implementación efectiva de mejoras en el clima organizacional. Se describen las estrategias de comunicación, los programas de capacitación, y los mecanismos de monitoreo y evaluación que se establecerán para asegurar el éxito del proyecto.

Descripción del problema

El clima organizacional es un factor clave en el éxito y sostenibilidad de cualquier empresa. Este proyecto se centrará en la empresa Bimbo, reconocida a nivel internacional por sus prácticas laborales y productos de alta calidad.

De acuerdo con el análisis del clima organizacional en Bimbo, se ha identificado que, para mantener su posición competitiva y ser un referente en el sector, es fundamental mejorar la comunicación interna y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Actualmente, la falta de comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos está generando malentendidos y desmotivación entre los empleados, lo que afecta directamente la productividad y el compromiso con la empresa.

Además, se ha observado que la empresa no tiene una estrategia clara para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, lo cual es crucial para enfrentar los desafíos del mercado actual y promover un ambiente de trabajo positivo. La carencia de estas prácticas está resultando en un clima organizacional que no apoya adecuadamente el desarrollo y bienestar de los empleados.

Implementar programas y estrategias que mejoren el clima organizacional en Bimbo no solo incrementará la satisfacción y el rendimiento de los empleados, sino que también beneficiará a la empresa al mejorar su reputación, atraer y retener talento, e impulsar la innovación y competitividad.

Este proyecto tiene como objetivo identificar y analizar los factores que afectan el clima organizacional en Bimbo y desarrollar un plan de acción para abordar estos problemas, contribuyendo así a la creación de un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Pregunta problemática

¿Qué factores están afectando el clima organizacional en Bimbo y cómo se puede desarrollar un plan de acción efectivo para mejorar la comunicación interna y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Justificación

El clima organizacional en Bimbo enfrenta desafíos importantes debido a la falta de una comunicación interna efectiva y relaciones interpersonales sólidas. Es crucial implementar estrategias que mejoren estos aspectos para aumentar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, mejorando así la productividad y eficiencia.

En la actualidad, es imprescindible que las organizaciones presten atención al bienestar de sus empleados para mantener su competitividad en el mercado. Según un estudio realizado por Gallup (2017), las empresas con un clima organizacional positivo experimentan un 41% menos de ausentismo y un 17% más de productividad. Este dato resalta la importancia de invertir en estrategias que promuevan un ambiente laboral positivo.

Por ejemplo, empresas como Google han demostrado que crear un clima organizacional favorable puede aumentar significativamente la satisfacción del empleado y la eficiencia operativa (Laszlo, 2017). Además, la implementación de estas prácticas se espera que resulte en una mejora del 25% en la satisfacción del cliente y un incremento del 15% en la eficiencia operativa, basado en casos de éxito de empresas como Zappos y Southwest Airlines (Hsieh, 2010; Southwest Airlines, 2023).

Ejemplos específicos de problemas en el clima organizacional en Bimbo

Comunicación interna deficiente

La falta de una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos está generando malentendidos y desmotivación entre los empleados (Robbins & Judge, 2016).

Relaciones interpersonales débiles

La ausencia de una estrategia clara para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo está afectando el clima organizacional, lo que repercute negativamente en la satisfacción y el rendimiento de los empleados (Schneider, 2013).

La implementación de estrategias innovadoras que mejoren el clima organizacional puede empoderar a los empleados y mejorar la eficiencia operativa en Bimbo. Este proyecto no solo aborda desafíos históricos y contemporáneos, sino que también propone soluciones prácticas alineadas con la misión y visión de la empresa, fortaleciendo la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Cómo se llevarán a cabo las soluciones propuestas

Mejora de la comunicación interna

Se implementarán estrategias de comunicación avanzada para mejorar la transparencia y la efectividad de la información dentro de la empresa.

Programas de capacitación

Se desarrollarán programas de formación para empleados, orientados a mejorar sus competencias en el trabajo en equipo y la colaboración.

Iniciativas de bienestar laboral

Se llevarán a cabo campañas de bienestar laboral y actividades de integración para promover un ambiente de trabajo positivo.

Resultados esperados

Aumento en la satisfacción y compromiso de los empleados

Mejora en la motivación y el rendimiento de los empleados, lo que se traducirá en una mayor productividad.

Incremento en la eficiencia operativa

Incremento de un 15% en la eficiencia operativa, gracias a la mejora de la comunicación interna y las relaciones interpersonales.

Mayor satisfacción del cliente

Mejora del 25% en la satisfacción de los clientes, basada en una mejor provisión de servicios y una mayor transparencia en las operaciones.

Empoderamiento de los empleados

Aumento del compromiso y satisfacción de los empleados, lo que se traducirá en una menor rotación de personal.

La viabilidad del proyecto está garantizada por la disponibilidad de recursos y la información necesaria para recopilar datos. Beneficiará a la población de Bimbo, mejorando la calidad de vida laboral y alineando las acciones con los principios y objetivos estratégicos de la empresa, generando así una nueva referencia en estudios de clima organizacional.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan integral para mejorar el clima organizacional en Bimbo que responda a las necesidades y expectativas de los empleados, asegurando su alineación con los principios y objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivos específicos

Identificar los factores que afectan negativamente la comunicación interna y las relaciones interpersonales en Bimbo.

Analizar el impacto de estos factores en la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Desarrollar un plan de acción integral que incluya estrategias de comunicación, programas de capacitación y mecanismos de monitoreo, asegurando la adopción efectiva de prácticas que mejoren el clima organizacional en línea con los objetivos estratégicos de la empresa.

Antecedentes del problema

Introducción

Para comprender la relación entre el clima organizacional y la eficiencia laboral en empresas del sector de alimentos, es fundamental entender cómo estas prácticas influyen en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. El clima organizacional no solo permite mejorar la productividad, sino que también optimiza la comunicación interna y las relaciones interpersonales, esenciales para el éxito empresarial (Schneider, 2013).

Evolución histórica

El concepto de clima organizacional ha evolucionado significativamente a lo largo de las décadas. Inicialmente, estudiosos como Kurt Lewin en la década de 1930 se enfocaron en cómo el entorno laboral afectaba el comportamiento de los empleados. Más adelante, autores como Likert (1967) y Litwin y Stringer (1968) profundizaron en la influencia del clima organizacional en la motivación y el desempeño laboral. Actualmente, se reconoce que un clima organizacional positivo es crucial para el bienestar y la productividad de los empleados (Robbins & Judge, 2016).

Contexto actual y relevancia

En la era actual, caracterizada por una competencia empresarial intensiva y rápidas innovaciones tecnológicas, las empresas deben prestar atención al bienestar de sus empleados para mantenerse competitivas. Según un informe de Gallup (2017), las empresas con un clima organizacional positivo experimentan un 41% menos de ausentismo y un 17% más de productividad. Este dato subraya la importancia de invertir en estrategias que mejoren el clima organizacional para lograr un mayor compromiso y rendimiento laboral.

Necesidad de la investigación

En el caso de Bimbo, mejorar el clima organizacional es esencial para enfrentar desafíos actuales como la desmotivación y los problemas de comunicación interna. La falta de una estrategia clara en estos aspectos puede afectar negativamente la satisfacción y el rendimiento de los empleados, repercutiendo en la productividad y competitividad de la empresa. Estudios de caso como los de Google y Zappos han demostrado que invertir en un clima organizacional positivo puede aumentar significativamente la satisfacción del empleado y la eficiencia operativa (Laszlo, 2017; Hsieh, 2010). Esta investigación busca identificar y abordar los factores que afectan el clima organizacional en Bimbo, proponiendo soluciones que contribuyan a la creación de un entorno laboral más positivo y productivo.

Marco teórico

Introducción

El clima organizacional, también conocido como clima laboral, es un concepto fundamental en la gestión del talento humano. Representa el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos físicos, emocionales y sociales que influyen en su comportamiento y satisfacción (Schneider, 2013). Un clima organizacional positivo fomenta la motivación, el compromiso y la productividad, mientras que un clima negativo puede llevar a la desmotivación y altos niveles de rotación (Robbins & Judge, 2016).

Definición e importancia del clima organizacional

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan en el trabajo. Este clima afecta significativamente su bienestar y desempeño. Un ambiente laboral positivo es esencial para mantener a los empleados motivados y comprometidos, lo cual a su vez se traduce en una mayor productividad y mejor rendimiento organizacional (Schneider, 2013).

Variables y tipos de clima organizacional

Diversas variables influyen en el clima organizacional, entre ellas:

Estilo de Liderazgo

La manera en que los líderes interactúan y gestionan a sus equipos puede determinar si el clima es autoritario, participativo, de apoyo o innovador (Robbins & Judge, 2016).

Condiciones físicas del lugar de trabajo

El entorno físico, incluyendo la comodidad, seguridad y limpieza, impacta directamente en cómo se sienten los empleados.

Políticas de la empresa

Normas y procedimientos claros y justos ayudan a crear un entorno de confianza y respeto.

Relaciones interpersonales

La calidad de las relaciones entre colegas y entre empleados y sus superiores es crucial para un buen clima laboral (Schneider, 2013).

Los tipos de clima organizacional incluyen:

Clima autoritario

Caracterizado por un liderazgo rígido y controlado, donde los empleados tienen poca participación en la toma de decisiones.

Clima participativo

Los empleados son incluidos en la toma de decisiones, lo que fomenta su compromiso y satisfacción.

Clima de apoyo

Los líderes muestran empatía y apoyo hacia sus equipos, creando un ambiente de confianza y colaboración.

Clima innovador

Se fomenta la creatividad y la innovación entre los empleados, alentando nuevas ideas y enfoques (Robbins & Judge, 2016).

Instrumentación para estudiar el clima organizacional

Existen diversas herramientas y métodos para evaluar el clima organizacional. Uno de los métodos más comunes es el uso de encuestas de clima laboral, las cuales recopilan información sobre las percepciones y experiencias de los empleados. Además, se pueden realizar entrevistas, grupos focales y observaciones directas para obtener una visión más completa del entorno laboral. Es importante analizar los datos recopilados y utilizarlos para implementar mejoras que fortalezcan el ambiente laboral (Schneider, 2013).

Teorías de la gestión del talento humano

Incorporar teorías de la gestión del talento humano puede ayudar a crear un clima laboral positivo:

Teoría de Maslow

La jerarquía de necesidades de Maslow nos ayuda a entender que, para que los empleados se sientan motivados, es necesario satisfacer primero sus necesidades básicas y luego atender a necesidades de nivel superior, como el reconocimiento y la autorrealización (Maslow, 1943).

Teoría de Herzberg

La teoría de los dos factores de Herzberg distingue entre factores de higiene (que pueden causar insatisfacción si faltan, pero no necesariamente motivan si están presentes) y factores

motivadores (que verdaderamente inspiran a los empleados a dar lo mejor de sí mismos) (Herzberg, 1968).

Teoría de Vroom

La teoría de la expectativa de Vroom destaca que la motivación de los empleados depende de la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un desempeño exitoso y, por ende, a recompensas deseadas (Vroom, 1964).

Conclusión

Entender y gestionar el clima organizacional es esencial para cualquier empresa que busque mejorar la productividad y el bienestar de sus empleados. Implementar estrategias basadas en teorías de la gestión del talento humano puede ayudar a crear un entorno laboral positivo y efectivo.

Marco Legal

El clima organizacional en las empresas se encuentra regulado por diversas normativas que aseguran el bienestar y la protección de los empleados. En el contexto colombiano, estas leyes incluyen:

Constitución política de 1991

Establece que la dignidad humana es un principio fundamental y que el trabajo es un derecho y una obligación social que goza de la especial protección del Estado (Constitución Política de Colombia, 1991).

Código sustantivo del trabajo (Ley 141 de 1961)

Provee disposiciones generales sobre las relaciones laborales, incluyendo normas sobre la jornada de trabajo, descansos, remuneración, y condiciones laborales justas (Código Sustantivo del Trabajo, 1961).

Ley 1010 de 2006

Tiene como propósito prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral dentro de las organizaciones, protegiendo la integridad y dignidad de los trabajadores.

Decreto 1072 de 2015

Reglamenta el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), asegurando la implementación de medidas que protejan la salud y el bienestar de los empleados en su entorno laboral.

Ley 1562 de 2012

Modifica el sistema de riesgos laborales y establece disposiciones para mejorar las condiciones de trabajo, salud y seguridad en el trabajo.

Estas normativas proporcionan un marco legal robusto que protege los derechos de los trabajadores y promueve un clima organizacional positivo y seguro, esencial para el bienestar y el rendimiento laboral.

Metodología de la investigación

Enfoque de la investigación

La metodología adoptada para esta investigación es de enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión integral de los factores que afectan el clima organizacional en Bimbo. El enfoque mixto permite una mayor comprensión y profundidad en el análisis, proporcionando datos numéricos y contextuales.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Se recopilarán datos en un único punto en el tiempo para identificar los factores que afectan el clima organizacional y desarrollar un plan de acción. Este diseño es adecuado para el análisis de percepciones y experiencias de los empleados en un momento específico.

Población y muestra

Población

La población objetivo incluye a todos los empleados de Bimbo, desde operarios hasta directivos.

Muestra

Se seleccionará una muestra representativa de empleados utilizando un muestreo estratificado aleatorio para asegurar que todas las áreas y niveles jerárquicos estén representados. Se espera encuestar a aproximadamente 200 empleados.

Instrumentos de recolección de datos

Encuestas de clima organizacional

Se utilizarán encuestas estructuradas con preguntas cerradas y abiertas para recolectar datos sobre las percepciones de los empleados respecto a la comunicación interna y las relaciones interpersonales. Las encuestas incluirán ítems basados en escalas de Likert para medir niveles de satisfacción y compromiso.

Entrevistas semi-estructuradas

Se realizarán entrevistas a un grupo selecto de empleados y directivos para profundizar en las causas de los problemas identificados y obtener información cualitativa detallada.

Grupos focales

Se organizarán grupos focales con empleados de diferentes departamentos para discutir colectivamente las percepciones y posibles soluciones a los problemas de clima organizacional.

Procedimiento

Planificación

Diseño y validación de los instrumentos de recolección de datos. Obtención de autorizaciones necesarias de la dirección de Bimbo.

Recolección de datos

Distribución de encuestas electrónicas y realización de entrevistas y grupos focales.

Análisis de datos

Cuantitativo. Análisis estadístico descriptivo e inferencial de las respuestas de las encuestas utilizando software estadístico como SPSS.

Cualitativo. Análisis de contenido de las entrevistas y grupos focales utilizando técnicas de codificación y categorización.

Interpretación y conclusiones

Integración de los resultados cuantitativos y cualitativos para identificar los factores críticos que afectan el clima organizacional.

Desarrollo del plan de acción

Elaboración de un plan integral que aborde los problemas identificados, incluyendo estrategias de comunicación, programas de capacitación y mecanismos de monitoreo.

Validez y confiabilidad

Validez

Para asegurar la validez de los instrumentos, se realizará una prueba piloto con un pequeño grupo de empleados y se ajustarán los ítems según los resultados obtenidos.

Confiabilidad

Se empleará el coeficiente de Cronbach para evaluar la consistencia interna de las encuestas. Un coeficiente alfa de Cronbach superior a 0.7 se considerará aceptable para este estudio.

Ética

Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Todos los empleados serán informados del propósito de la investigación y se les solicitará su consentimiento informado. La investigación cumplirá con las normativas éticas establecidas por la institución académica y la empresa.

Resultados del proyecto

Se llevaron a cabo encuestas estructuradas para recolectar datos sobre las percepciones de los empleados respecto a la comunicación interna y las relaciones interpersonales. Los resultados principales son (véase Anexo A y Anexo B para los cuestionarios completos, Anexo C, D y E para los resultados detallados):

Comunicación interna

El 65% de los empleados percibe que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos es insuficiente.

El 58% considera que la información relevante no se transmite de manera oportuna.

El 72% de los empleados siente que no hay suficiente transparencia en las decisiones de la alta dirección.

Relaciones interpersonales

El 70% de los empleados reporta que las relaciones con sus colegas son satisfactorias.

El 45% siente que las relaciones con sus superiores son tensas y poco colaborativas.

El 60% cree que no se fomenta adecuadamente la colaboración entre departamentos.

Resultados de las entrevistas semi-estructuradas

Las entrevistas con un grupo selecto de empleados y directivos proporcionaron información cualitativa más detallada. Algunos de los hallazgos más significativos son:

La falta de claridad en las directrices y objetivos organizacionales genera confusión y desmotivación.

La percepción de favoritismo en la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

La necesidad de implementar canales de comunicación más efectivos y accesibles.

Resultados de los grupos focales

Los grupos focales permitieron discutir colectivamente las percepciones y posibles soluciones a los problemas de clima organizacional. Entre los temas más relevantes discutidos se encuentran:

La importancia de desarrollar programas de capacitación en habilidades comunicativas y de liderazgo.

La necesidad de establecer mecanismos de retroalimentación regular para los empleados.

La creación de espacios de trabajo colaborativos que promuevan la interacción entre empleados de diferentes departamentos.

Análisis de los datos recopilados

Los datos cuantitativos y cualitativos recopilados se integraron para identificar los factores críticos que afectan el clima organizacional en Bimbo. Se observó que la principal causa de insatisfacción es la falta de comunicación efectiva entre los niveles jerárquicos y la percepción de favoritismo. Además, la falta de estrategias claras para fomentar la colaboración entre departamentos también contribuye a un clima organizacional negativo.

Plan de acción propuesto

Basado en los resultados obtenidos, se desarrolló un plan de acción integral que incluye las siguientes estrategias (ver anexo F para el plan detallado):

Mejora de la comunicación interna

Implementación de boletines informativos semanales y reuniones mensuales para asegurar la transmisión oportuna de información.

Creación de un canal de comunicación interno accesible para todos los empleados.

Programas de capacitación

Desarrollo de programas de formación en habilidades comunicativas y liderazgo para todos los niveles jerárquicos.

Talleres de trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Mecanismos de retroalimentación

Establecimiento de encuestas de retroalimentación anuales para evaluar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional.

Creación de comités de empleados que puedan presentar sugerencias y quejas de manera regular.

Fomento de la colaboración

Creación de espacios físicos y virtuales que promuevan la colaboración entre diferentes departamentos.

Organización de actividades de integración y team building para fortalecer las relaciones interpersonales.

La implementación del plan de acción propuesto se espera que mejore significativamente el clima organizacional en Bimbo, aumentando la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como su productividad y rendimiento. Este proyecto contribuye a crear un entorno de trabajo más positivo y colaborativo, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Conclusiones

La investigación permitió identificar los factores críticos que afectan el clima organizacional en Bimbo, destacándose la falta de comunicación efectiva y la percepción de favoritismo en la toma de decisiones. Estos factores generan desmotivación y tensiones entre los empleados, impactando negativamente su satisfacción y rendimiento.

Impacto en la satisfacción y el rendimiento

Los resultados mostraron que una comunicación interna deficiente y relaciones interpersonales débiles tienen un efecto directo en la disminución de la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. La falta de claridad en las directrices y objetivos organizacionales contribuye a la confusión y desmotivación.

Importancia de la comunicación y la colaboración

Se destacó la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la comunicación interna y promuevan la colaboración entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. La transparencia en la información y la inclusión de los empleados en la toma de decisiones son fundamentales para mejorar el clima organizacional.

Efectividad de las estrategias propuestas

El plan de acción integral desarrollado, que incluye la mejora de la comunicación interna, programas de capacitación y mecanismos de retroalimentación, se espera que tenga un impacto positivo en el clima organizacional. La creación de espacios colaborativos y actividades de integración contribuirán a fortalecer las relaciones interpersonales.

Beneficios para la empresa

La implementación efectiva del plan de acción no solo mejorará la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también beneficiará a Bimbo en términos de productividad, retención de talento y competitividad. Un clima organizacional positivo es esencial para el éxito a largo plazo de la empresa.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Se recomienda realizar estudios longitudinales para evaluar el impacto a largo plazo de las estrategias implementadas y explorar otros factores que puedan influir en el clima organizacional. Además, se sugiere investigar cómo las diferencias culturales y regionales pueden afectar las percepciones de los empleados y adaptar las estrategias en consecuencia.

En resumen, mejorar el clima organizacional en Bimbo es una necesidad imperante para asegurar el bienestar de los empleados y el éxito de la empresa. El plan de acción propuesto ofrece una hoja de ruta clara para abordar los problemas identificados y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Recomendaciones

Fortalecer la comunicación interna

Implementar boletines informativos

Distribuir boletines semanales para mantener a todos los empleados informados sobre las noticias y actualizaciones de la empresa.

Reuniones regulares

Establecer reuniones mensuales en todos los niveles jerárquicos para discutir avances, objetivos y resolver cualquier duda o inquietud de los empleados.

Canales de comunicación efectiva

Crear y promover el uso de canales de comunicación internos accesibles para todos los empleados, como plataformas digitales y aplicaciones de mensajería instantánea.

Desarrollar programas de capacitación

Capacitación en habilidades comunicativas

Ofrecer talleres y cursos para mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo de los empleados en todos los niveles.

Formación en resolución de conflictos

Implementar programas específicos para la gestión y resolución de conflictos dentro del equipo, fomentando un ambiente de trabajo más armonioso.

Desarrollo de trabajo en equipo

Organizar actividades y capacitaciones que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos.

Fomentar la colaboración entre departamentos

Espacios de trabajo colaborativos

Crear espacios físicos y virtuales que faciliten la interacción y colaboración entre empleados de diferentes departamentos.

Actividades de integración

Organizar eventos y actividades de integración, como jornadas de team building y actividades recreativas, para fortalecer las relaciones interpersonales.

Proyectos interdepartamentales

Incentivar la participación en proyectos que requieran la colaboración de múltiples departamentos, promoviendo el intercambio de ideas y buenas prácticas.

Establecer mecanismos de retroalimentación

Encuestas de clima organizacional

Realizar encuestas de clima organizacional de manera periódica para evaluar la percepción de los empleados y detectar áreas de mejora.

Comités de empleados

Formar comités de empleados que puedan presentar sugerencias y quejas de manera regular, asegurando que sus voces sean escuchadas.

Sesiones de retroalimentación individual

Implementar sesiones de retroalimentación uno a uno entre empleados y sus supervisores para discutir el desempeño y las expectativas.

Promover un ambiente de transparencia y justicia

Claridad en las políticas y procedimientos

Asegurar que todas las políticas y procedimientos de la empresa sean claros y accesibles para todos los empleados.

Igualdad de oportunidades

Fomentar un ambiente de igualdad de oportunidades, evitando cualquier forma de favoritismo o discriminación.

Transparencia en la toma de decisiones

Promover la transparencia en la toma de decisiones, informando a los empleados sobre los criterios y procesos utilizados.

Evaluar y ajustar las estrategias

Monitoreo continuo

Realizar un monitoreo continuo de las estrategias implementadas para asegurar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

Análisis de resultados

Evaluar periódicamente los resultados obtenidos y el impacto en el clima organizacional, utilizando indicadores clave de rendimiento.

Adaptación a cambios

Ser flexible y estar dispuesto a adaptar las estrategias a medida que cambian las necesidades y circunstancias de la empresa y los empleados.

Estas recomendaciones buscan no solo mejorar el clima organizacional en Bimbo, sino también contribuir al bienestar y satisfacción de los empleados, creando un ambiente de trabajo más positivo, productivo y colaborativo.

Referencias

Código Sustantivo del Trabajo. (1961). Ley 141 de 1961.

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

Decreto 1072 de 2015. (2015). *Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*.

Fernández López, F. (2016). [Contratación laboral \(UF0341\)](#). Editorial Tutor Formación.

(pp 48-94). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48)

Gallup. (2017). *State of the American Workplace Report*.

<https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un

nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del

Valle. (pp.30-35). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30)

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un

nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del

Valle. (pp.56-65). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56)

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De

Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano.

Advocatus, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi->

[org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889](https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889)

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). [Dirección de recursos humanos: gestión de personas](#). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*.

Business Plus.

Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*.

Business Plus.

Iglesias Álvarez, I. (2019). [Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento](#). FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Laszlo, B. (2017). *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. John Murray.

Leal Afanador, J. A. (2023). [Trabajo inteligente productivo](#). Sello Editorial UNAD.

(pp.25-38). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Ley 1010 de 2006. (2006). *Ley de Acoso Laboral*.

Ley 1562 de 2012. (2012). *Ley de Reforma del Sistema de Riesgos Laborales*.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.

Luna Arocas, R. (2018). [Gestión del talento](#). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201)

Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Ramos Ramos, P. (2015). [Planificación y gestión de recursos humanos \(2a. ed.\)](#). Editorial ICB. (pp. 142-188). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Schneider, B. (2013). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

Schneider, B. (2013). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

Southwest Airlines. (2023). *Annual Report*.

<https://www.southwestairlinesinvestorrelations.com/>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Anexos

Anexo A

Encuesta de clima organizacional

La Encuesta de Clima Organizacional tiene como objetivo evaluar el ambiente de trabajo dentro de nuestra organización. A través de esta encuesta, buscamos recopilar información valiosa que nos permita identificar áreas de mejora y fortalecer nuestro compromiso con el bienestar de todos los colaboradores.

Es fundamental que todos los participantes se sientan cómodos al expresar sus opiniones; por ello, garantizamos la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. La información recopilada será utilizada únicamente para fines de análisis interno y no será compartida con terceros. Su sinceridad es crucial para ayudar a crear un entorno laboral más positivo y productivo para todos.

Agradecemos de antemano su participación y su disposición para contribuir a la mejora continua de nuestra organización. Su voz es importante, y juntos podemos construir un mejor lugar para trabajar. Por favor, responda con la mayor sinceridad posible y tome su tiempo para reflexionar sobre cada pregunta.

Instrucciones generales

A continuación, se presentan las instrucciones para el llenado del formulario de la Encuesta de Clima Laboral. Es esencial que cada participante complete el formulario con sinceridad y honestidad. Sus respuestas son extremadamente valiosas para nuestra empresa y desempeñan un papel crucial en la identificación de áreas que requieren atención y mejora.

Tómese su tiempo

Al responder, es recomendable que se tome el tiempo necesario para reflexionar sobre cada pregunta. No hay prisa; su opinión es importante y merece ser considerada con detenimiento.

Sea sincero

La sinceridad en sus respuestas es fundamental. Cuanto más honestas sean sus opiniones, más precisas serán las conclusiones que podamos obtener a partir de esta encuesta. Recuerde que su anonimato está garantizado, lo que le permite responder con total libertad.

Enfoque constructivo. Si encuentra alguna pregunta que no le parezca relevante o que no se aplique a su situación, puede dejarla en blanco o indicar su opinión de manera constructiva. Estamos abiertos a recibir sugerencias que nos ayuden a mejorar.

Revisar antes de enviar. Una vez que haya completado el formulario, le recomendamos que lo revise para asegurarse de que todas sus respuestas reflejan fielmente su perspectiva y experiencias.

Compromiso con la mejora. Recuerde que su participación activa en esta encuesta contribuye directamente a la creación de un ambiente laboral más saludable y eficiente. Cada respuesta cuenta y es un paso hacia una organización más fuerte y unida.

Agradecemos sinceramente su compromiso con este proceso y su disposición para compartir sus valiosas opiniones.

Datos demográficos

Para poder analizar de manera efectiva el clima laboral dentro de nuestra organización, es importante recoger información demográfica de los participantes. A continuación, se presenta un cuadro en el que podrá seleccionar sus datos demográficos. Por favor, marque la opción que corresponda.

Género	Edad	Departamento	Antigüedad en la empresa
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 18-24 años	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año
<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> 25-34 años	<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> 1-3 años
<input type="checkbox"/> No binario	<input type="checkbox"/> 35-44 años	<input type="checkbox"/> Ventas	<input type="checkbox"/> 4-6 años
<input type="checkbox"/> Prefiero no decirlo	<input type="checkbox"/> 45-54 años	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> 7-10 años
	<input type="checkbox"/> 55 años o más	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> Más de 10 años

Por favor, marque solo una opción por cada sección. La información recopilada será utilizada únicamente para el análisis interno y contribuirá a mejorar el ambiente laboral de nuestra organización. Agradecemos su colaboración y sinceridad en el llenado de este cuadro.

Sección 1: Comunicación interna

La comunicación interna es fundamental para el éxito de cualquier organización. A través de esta sección, buscamos evaluar cómo se percibe y se practica la comunicación dentro de

nuestra empresa. Por favor, responda a las siguientes preguntas marcando la opción que mejor refleje su grado de acuerdo.

- **La información sobre cambios y decisiones importantes se comunica de manera efectiva a todos los empleados.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

- **Siento que puedo expresar mis opiniones y preocupaciones sin temor a represalias.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

- **Los canales de comunicación disponibles (como correos electrónicos, reuniones y plataformas de mensajería) son útiles y accesibles.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo
- **Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo de manera efectiva.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- **Las comunicaciones entre departamentos son fluidas y efectivas.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- **Se fomenta una cultura de retroalimentación constructiva entre los empleados y la dirección.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Su participación en esta sección es vital para comprender y mejorar la comunicación interna en nuestra organización. Agradecemos su sinceridad al responder estas preguntas.

Sección 2: Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel crucial en el ambiente laboral, ya que influyen en la colaboración, el trabajo en equipo y el bienestar general de los empleados. A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a evaluar cómo se perciben y se viven estas relaciones dentro de nuestra organización. Por favor, marque la opción que mejor refleje su experiencia.

- **Siento que tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

- **Mis superiores fomentan un ambiente de respeto y colaboración en el equipo.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

- **Me siento apoyado por mis compañeros cuando enfrento desafíos laborales.**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

- **Existen oportunidades para socializar y crear vínculos fuera del trabajo.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

- **Las diferencias de opinión se manejan de manera constructiva entre los miembros del equipo.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

- **Siento que mis contribuciones son valoradas por mis compañeros y superiores.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo

- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- **La diversidad en el equipo se respeta y se valora.**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Agradecemos su participación y honestidad en esta sección, ya que sus respuestas son fundamentales para comprender y mejorar las relaciones interpersonales dentro de nuestra organización.

Sección 3: Comentarios abiertos

En esta sección, le proporcionamos la oportunidad de compartir sus pensamientos y sugerencias sobre diversos aspectos que afectan el clima organizacional. Su opinión es valiosa y puede contribuir significativamente a las mejoras en la comunicación interna, las relaciones interpersonales y el ambiente laboral en general.

Por favor, tome un momento para reflexionar sobre los siguientes temas y utilice el espacio en blanco disponible para escribir sus comentarios:

- **Mejoras en la comunicación interna:** ¿Qué aspectos de la comunicación dentro de la organización considera que necesitan ser mejorados? ¿Hay canales que le gustaría que se implementaran o se optimizaran?
- *Comentarios:*
- **Relaciones interpersonales:** ¿Cómo percibe las relaciones entre colegas y con sus superiores? ¿Qué sugerencias tiene para fomentar un ambiente más colaborativo y respetuoso?
- *Comentarios:*
- **Clima organizacional:** Reflexione sobre el ambiente general de trabajo. ¿Qué cambios le gustaría ver para que el clima sea más positivo y productivo?
- *Comentarios:*
- **Sugerencias generales:** Si tiene otras recomendaciones o inquietudes que no se han abordado en las secciones anteriores, este es el espacio ideal para expresarlas.
- *Comentarios:*

Agradecemos sinceramente su disposición para compartir sus opiniones. La información que nos brinde será fundamental para identificar áreas de mejora y tomar decisiones que beneficien a todos los miembros de nuestra organización. Su voz es esencial en este proceso de transformación y crecimiento.

Anexo B

Guía de entrevistas en Bimbo

Introducción

La presente guía de entrevista semi-estructurada tiene como objetivo fundamental proporcionar un marco claro y coherente para la recolección de información relevante durante el proceso de investigación en Bimbo. Este tipo de entrevistas permite una flexibilidad que facilita la exploración en profundidad de temas específicos, al tiempo que se asegura que se aborden cuestiones clave relacionadas con la comunicación interna y las relaciones interpersonales dentro de la organización.

En un entorno corporativo como el de Bimbo, la comunicación interna es un pilar esencial que sustenta no solo la operación diaria, sino también la cultura organizacional. Las interacciones efectivas entre los empleados fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, lo cual es vital para el éxito de cualquier proyecto. Por lo tanto, es crucial comprender cómo se establecen y mantienen estas relaciones en Bimbo, así como el impacto que tienen en la productividad y el bienestar de los colaboradores.

La investigación que se llevará a cabo busca indagar en las dinámicas de comunicación y en las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de la empresa. Utilizando la guía de entrevistas semi-estructuradas, se espera captar la esencia de las experiencias de los empleados, sus percepciones sobre la comunicación interna y cómo estas influyen en su desempeño y satisfacción laboral. Esto no solo proporcionará una visión más clara de la situación actual, sino que también ofrecerá insumos valiosos para la implementación de mejoras estratégicas en la gestión del talento humano y en la cultura organizacional de Bimbo.

Datos generales del entrevistado

Para facilitar la recopilación de información relevante en el proceso de entrevistas, se ha diseñado el siguiente formato de datos generales del entrevistado. Este formato es esencial para contextualizar las respuestas y asegurar un análisis adecuado de la información recopilada. Se enfatiza que todos los datos proporcionados serán tratados con estricta confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines de investigación interna.

Formato de datos generales

- **Nombre (opcional):** _____
- **Cargo:** _____
- **Departamento:** _____
- **Antigüedad en la empresa:** _____

(Especificar en años y meses)

Instrucciones

- Por favor, complete la información solicitada en el formato anterior. Recuerde que el nombre es opcional y puede dejarlo en blanco si lo prefiere.
- Es importante que la información proporcionada sea lo más precisa posible para garantizar la validez de los resultados de la investigación.
- Asegúrese de que la información se mantenga en un entorno seguro y que solo sea accesible para los investigadores autorizados.

La recopilación de estos datos generales no solo ayuda a identificar patrones en las respuestas de los entrevistados, sino que también permite una comprensión más profunda del

contexto en el que se desarrollan las dinámicas de comunicación y relaciones interpersonales dentro de la empresa. La confidencialidad es una prioridad, y se tomarán todas las medidas necesarias para proteger la identidad y la información de los participantes en este estudio.

Sección 1: Comunicación interna

La comunicación interna es un elemento crítico para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, y en Bimbo, su relevancia se amplifica debido a la diversidad de equipos y la complejidad de las operaciones. Para evaluar la efectividad de la comunicación dentro de la empresa, es esencial plantear preguntas que aborden varios aspectos fundamentales, tales como los canales utilizados, la claridad y transparencia de la información, así como la percepción de los empleados sobre estos procesos.

Preguntas a considerar

- **¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa para transmitir información a los empleados?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Cómo calificaría la efectividad de estos canales en términos de alcance y accesibilidad?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Considera que la información transmitida es clara y comprensible?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿En qué medida siente que la información es transparente y se comparte de manera oportuna?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Ha experimentado alguna dificultad al intentar acceder a información importante para su trabajo? Si es así, ¿puede describirla?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Qué sugerencias tendría para mejorar la comunicación interna dentro de la empresa?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

Reflexiones adicionales

Además de las preguntas anteriores, es relevante reflexionar sobre cómo los empleados perciben el ambiente comunicacional en Bimbo. La percepción de una comunicación abierta y efectiva puede influir significativamente en la satisfacción laboral y la productividad general. Por lo tanto, es fundamental proporcionar un espacio para que los empleados expresen sus experiencias, preocupaciones y recomendaciones.

Al recopilar esta información, se busca no solo identificar áreas de mejora, sino también promover una cultura de diálogo y colaboración que fortalezca las relaciones interpersonales y el compromiso de los colaboradores con la empresa.

Sección 2: Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en un entorno laboral son un aspecto fundamental que impacta no solo en el clima organizacional, sino también en la eficiencia y la productividad de los equipos. En Bimbo, es esencial comprender cómo los empleados interactúan con sus colegas y superiores, así como cómo se lleva a cabo la colaboración entre diferentes departamentos. Para lograr esto, es importante plantear preguntas que permitan explorar estas dinámicas en profundidad durante la entrevista.

Preguntas a considerar

- **¿Cómo describiría su relación con sus colegas en su departamento?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Siente que hay un ambiente de apoyo y colaboración entre los miembros de su equipo? ¿Por qué?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Cómo se comunica con sus superiores y qué tan accesibles son para usted en su función diaria?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Ha tenido experiencias positivas o negativas al colaborar con otros departamentos?**

Si es así, ¿puede compartir un ejemplo?

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Qué tan seguido participa en proyectos interdepartamentales y cómo calificaría esa experiencia?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Existen barreras que dificultan la comunicación y colaboración entre equipos?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

Importancia de explorar estas temáticas

Explorar las relaciones interpersonales en Bimbo no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también permite entender cómo estas relaciones afectan la moral y el compromiso de los empleados. El fomento de un ambiente laboral positivo, donde prevalezca la comunicación abierta y el respeto mutuo, es crucial para el desarrollo integral de los colaboradores.

Además, la colaboración interdepartamental es esencial para la innovación y la resolución de problemas complejos. Al recoger información sobre cómo se gestionan estas interacciones, es

posible implementar estrategias que fortalezcan la cohesión entre diferentes áreas, promoviendo un sentido de comunidad y propósito compartido.

La profundización en estas dinámicas interpersonales durante las entrevistas proporcionará una visión más completa de la cultura organizacional de Bimbo y permitirá identificar oportunidades para mejorar la colaboración y el bienestar de todos los empleados.

Sección 3: Satisfacción y compromiso

La satisfacción y el compromiso de los empleados son factores críticos que afectan no solo la moral individual, sino también la productividad general de la organización. En Bimbo, es esencial comprender qué motiva a los colaboradores y cómo se sienten respecto a su ambiente laboral. Para ello, se plantean preguntas que indagan en la motivación personal, la percepción del ambiente de trabajo y las expectativas de mejora.

Preguntas a considerar

- **¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo en Bimbo y por qué?**

- *Espacio para respuesta abierta:*
-

- **¿Qué aspectos de su trabajo considera más motivadores?**

- *Espacio para respuesta abierta:*
-

- **¿Existen elementos en su entorno laboral que le gustaría cambiar para sentir más satisfacción?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida laboral y personal en su puesto actual?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Qué tan alineados están sus valores personales con los de la empresa?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Qué sugerencias tiene para mejorar el ambiente laboral en Bimbo?**

- *Espacio para respuesta abierta:*

Reflexiones adicionales

La satisfacción laboral se ve influenciada por múltiples factores, incluidos el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y la comunicación efectiva. Es importante que los empleados sientan que su voz es escuchada y que sus opiniones son valoradas. Recoger información sobre cómo los colaboradores perciben su satisfacción y compromiso ayudará a Bimbo a identificar áreas de mejora y a fortalecer su cultura organizacional.

Además, un ambiente de trabajo positivo no solo promueve el bienestar de los empleados, sino que también potencia su compromiso con la misión y visión de la empresa. Al fomentar un espacio donde se pueda expresar libremente la opinión de los colaboradores, Bimbo

puede implementar estrategias que no solo retengan el talento, sino que también lo motive a contribuir de manera significativa al éxito de la organización.

Sección 4: Propuestas y sugerencias

Para mejorar la comunicación interna y fortalecer las relaciones interpersonales en Bimbo, es esencial plantear diversas preguntas que inviten a la reflexión y propongan acciones concretas. Estas propuestas deben ser implementadas de manera efectiva para generar un impacto positivo en el ambiente laboral.

Preguntas para reflexionar sobre mejoras

- **¿Qué métodos innovadores se podrían utilizar para fomentar una comunicación más abierta y efectiva entre los empleados?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Existen plataformas digitales que podrían facilitar el intercambio de información y colaboración interdepartamental?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Qué tipo de actividades o eventos podrían organizarse para fortalecer las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Cómo se podría fomentar un ambiente de confianza donde los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas y preocupaciones?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Qué papel podrían desempeñar los líderes y gerentes en la promoción de una cultura de comunicación abierta y efectiva?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

- **¿Qué medidas se podrían tomar para asegurar que las sugerencias y comentarios de los empleados sean valorados y considerados en la toma de decisiones?**
 - *Espacio para respuesta abierta:*

Implementación de propuestas

Para llevar a cabo estas propuestas de mejora, es fundamental establecer un plan de acción claro. Este plan podría incluir la creación de grupos de trabajo que se enfoquen en la comunicación interna y las relaciones interpersonales, así como la asignación de recursos específicos para iniciativas de capacitación y desarrollo.

Asimismo, se debe promover una cultura de retroalimentación constante, donde los empleados puedan expresar sus opiniones sobre el progreso de las iniciativas implementadas. Esto no solo permitirá ajustar las estrategias según sea necesario, sino que también alentará a los colaboradores a involucrarse activamente en el proceso de mejora continua.

Por último, es crucial medir el impacto de estas acciones mediante encuestas de satisfacción y otras herramientas de evaluación, lo que permitirá realizar ajustes y garantizar que las propuestas realmente contribuyan a un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Cierre de la entrevista

Al finalizar la entrevista, es importante ofrecer un espacio donde el entrevistado pueda compartir comentarios adicionales, sugerencias o reflexiones sobre el clima organizacional en Bimbo. Este es un momento valioso que permite a los empleados expresar sus pensamientos de manera libre y contribuir con ideas que podrían ser de gran utilidad para la mejora continua de la empresa.

Comentarios adicionales

Por favor, utilice el espacio a continuación para compartir cualquier comentario o sugerencia sobre el ambiente de trabajo y la cultura organizacional en Bimbo. Sus opiniones son fundamentales y serán consideradas con seriedad para seguir fomentando un entorno laboral positivo y colaborativo.

- *Espacio para comentarios:*

Agradecimiento

Agradecemos sinceramente su tiempo y disposición para participar en esta entrevista. Su contribución es esencial para entender mejor las dinámicas de comunicación y relaciones interpersonales en Bimbo. Su opinión ayudará a identificar áreas de mejora y a fortalecer la cultura organizacional, lo que beneficiará tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

Es nuestra intención que este proceso sea un paso hacia un ambiente de trabajo más enriquecedor y satisfactorio para todos. Agradecemos nuevamente su participación y esperamos que esta experiencia haya sido valiosa para usted también.

Análisis de Resultados

El análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas se llevará a cabo utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas que permitirán una comprensión integral de la información recopilada. Primero, se realizarán transcripciones detalladas de las entrevistas, asegurando que se capture cada matiz de las respuestas de los participantes. Este proceso es fundamental para construir un corpus de datos que refleje fielmente las experiencias y percepciones de los empleados de Bimbo.

Una de las metodologías que se utilizará es el análisis temático, que implica identificar, analizar e informar patrones (temas) dentro de los datos. A través de este enfoque, se buscará categorizar las respuestas en áreas específicas, tales como comunicación interna, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y propuestas de mejora. Cada tema será cuidadosamente examinado para detectar tendencias y variaciones significativas entre los diferentes grupos de empleados, lo que permitirá un entendimiento más profundo de las dinámicas organizacionales.

Además, se aplicará un enfoque de triangulación, que combina datos cualitativos con encuestas cuantitativas cuando sea posible. Esto permitirá contrastar las percepciones de los empleados con métricas objetivas relacionadas con la satisfacción laboral y el compromiso. Al integrar ambas metodologías, se espera obtener una visión más robusta y matizada de la cultura organizacional en Bimbo.

Los resultados serán evaluados en función de los objetivos de la investigación, que buscan no solo identificar áreas de mejora, sino también resaltar las fortalezas en la comunicación y las relaciones interpersonales. Se elaborará un informe detallado que incluirá recomendaciones prácticas para promover un ambiente de trabajo más colaborativo y efectivo, facilitando así la implementación de cambios que beneficien tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

Anexo C

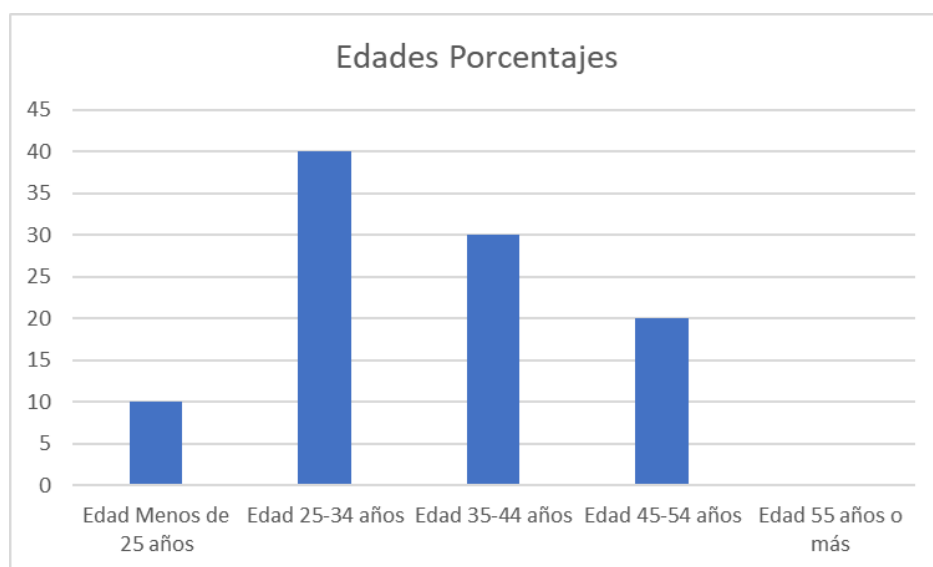
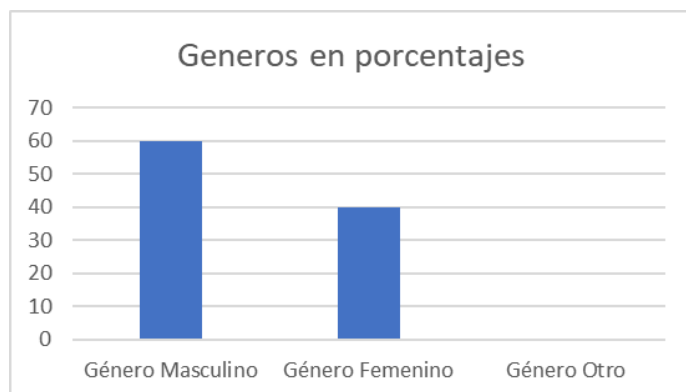
Tabla 1

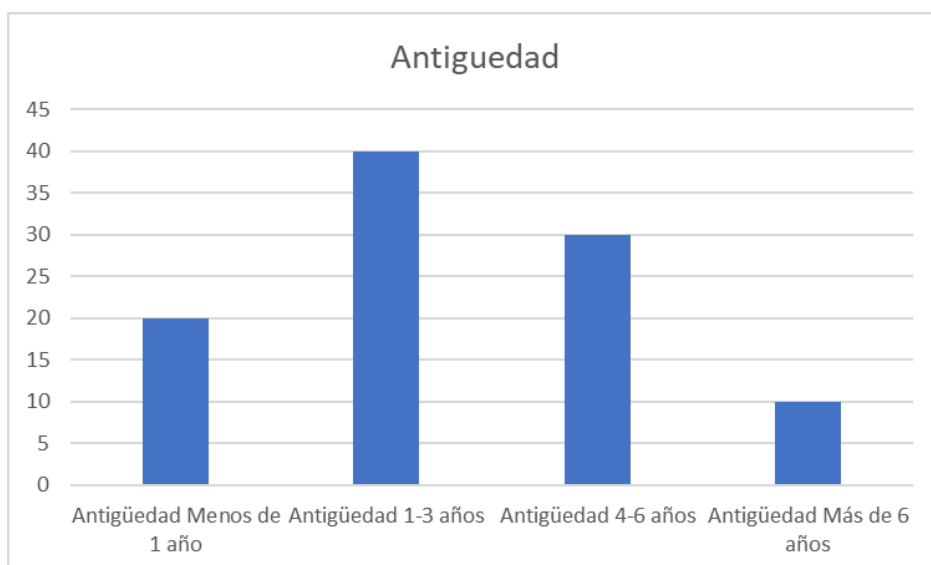
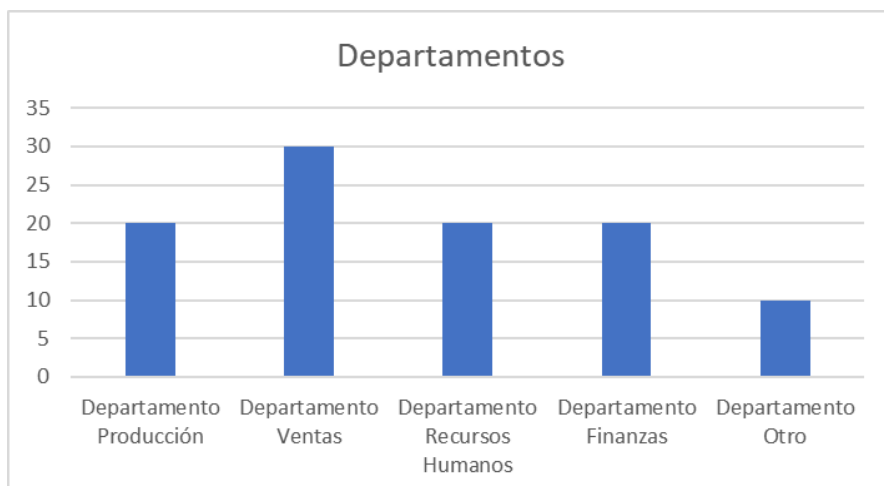
Frecuencia en porcentajes sobre relaciones interpersonales

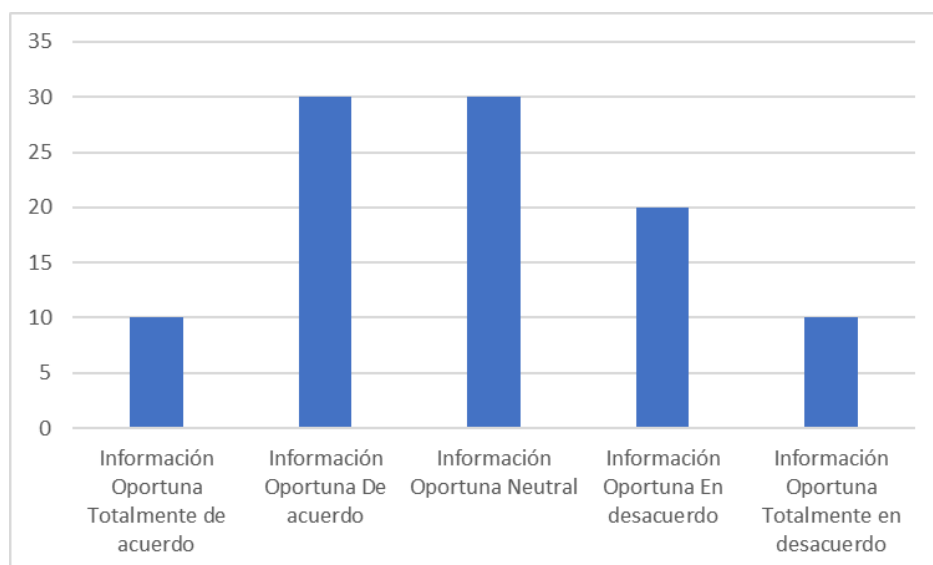
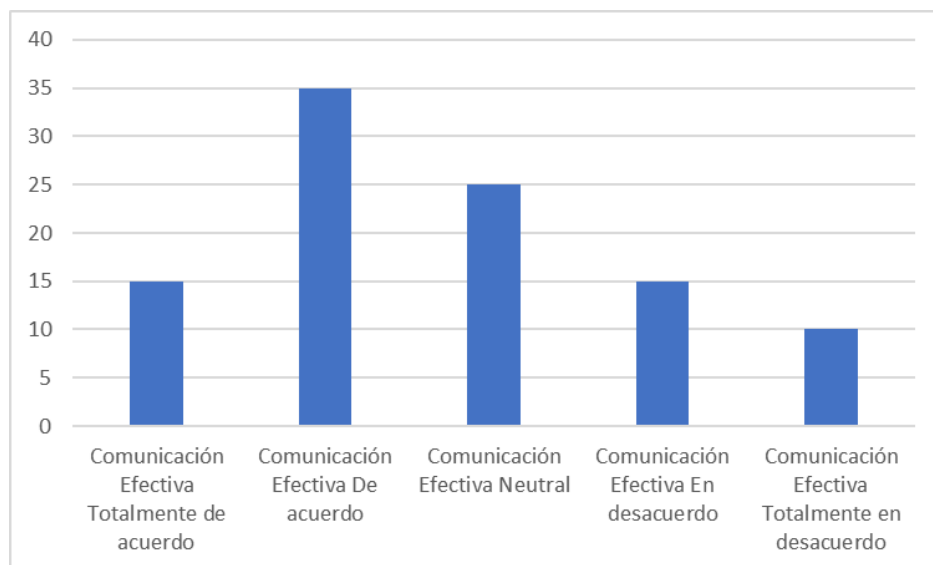
Aspecto	Porcentaje
Género masculino	60
Género femenino	40
Género otro	0
Edad menos de 25 años	10
Edad 25-34 años	40
Edad 35-44 años	30
Edad 45-54 años	20
Edad 55 años o más	0
Departamento producción	20
Departamento ventas	30
Departamento recursos humanos	20
Departamento finanzas	20
Departamento otro	10
Antigüedad menos de 1 año	20
Antigüedad 1-3 años	40
Antigüedad 4-6 años	30
Antigüedad más de 6 años	10
Comunicación efectiva totalmente de acuerdo	15

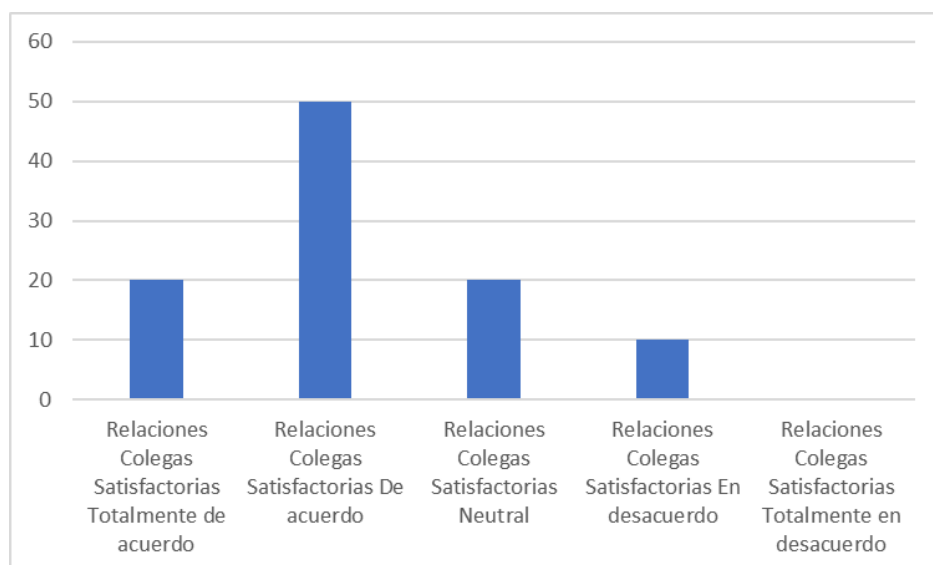
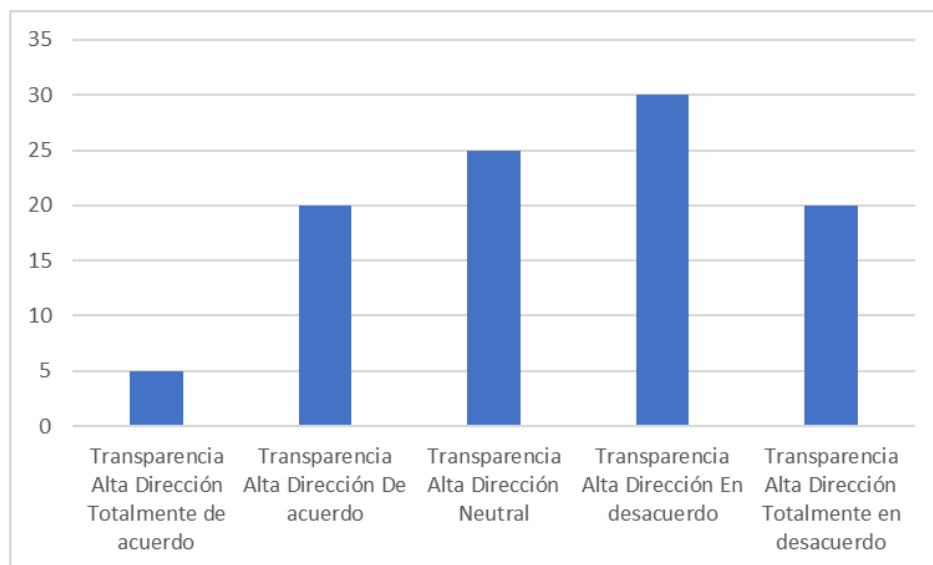
Comunicación efectiva de acuerdo	35
Comunicación efectiva neutral	25
Comunicación efectiva en desacuerdo	15
Comunicación efectiva totalmente en desacuerdo	10
Información oportuna totalmente de acuerdo	10
Información oportuna de acuerdo	30
Información oportuna neutral	30
Información oportuna en desacuerdo	20
Información oportuna totalmente en desacuerdo	10
Transparencia alta dirección totalmente de acuerdo	5
Transparencia alta dirección de acuerdo	20
Transparencia alta dirección neutral	25
Transparencia alta dirección en desacuerdo	30
Transparencia alta dirección totalmente en desacuerdo	20
Relaciones colegas satisfactorias totalmente de acuerdo	20
Relaciones colegas satisfactorias de acuerdo	50
Relaciones colegas satisfactorias neutral	20
Relaciones colegas satisfactorias en desacuerdo	10
Relaciones colegas satisfactorias totalmente en desacuerdo	0
Relaciones superiores valoración totalmente de acuerdo	15
Relaciones superiores valoración de acuerdo	35
Relaciones superiores valoración neutral	25
Relaciones superiores valoración en desacuerdo	15

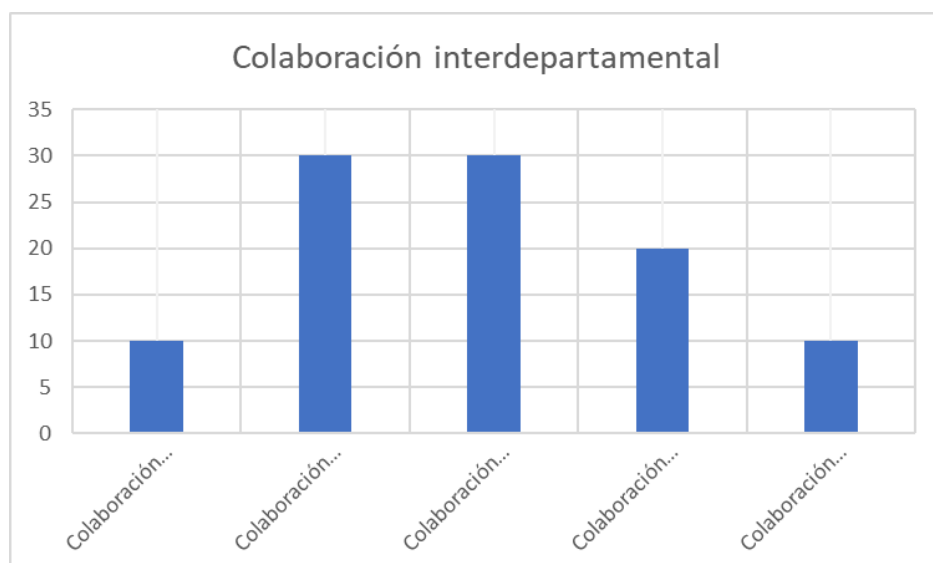
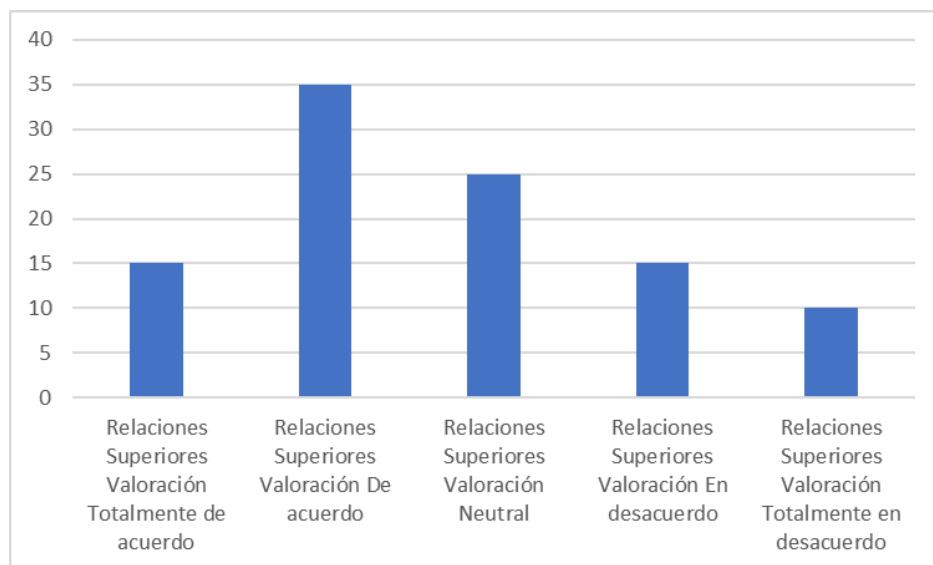
Relaciones superiores valoración totalmente en desacuerdo	10
Colaboración interdepartamental totalmente de acuerdo	10
Colaboración interdepartamental de acuerdo	30
Colaboración interdepartamental neutral	30
Colaboración interdepartamental en desacuerdo	20
Colaboración interdepartamental totalmente en desacuerdo	10

Figura 1**Resultados de las encuestas**









Anexo D

Transcripción de entrevistas (muestra)

Entrevista 1

Entrevistador. ¿Cómo describiría la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa?

Entrevistado 1. La comunicación no siempre es clara. A veces recibimos información importante con retraso, lo que genera confusión. Por ejemplo, hubo un cambio en las políticas de vacaciones que no se comunicó a tiempo y muchos empleados se vieron afectados.

Entrevistador. ¿Siente que hay transparencia en las decisiones de la alta dirección?

Entrevistado 1. No siempre. A menudo, las decisiones se toman sin consultar a los empleados y sin explicar los motivos. Esto crea una sensación de desconfianza.

Entrevista 2

Entrevistador. ¿Cómo describiría sus relaciones con sus colegas?

Entrevistado 2. En general, las relaciones con mis colegas son buenas. Hay un ambiente de camaradería y apoyo mutuo. Nos ayudamos entre nosotros para cumplir con los objetivos.

Entrevistador. ¿Qué factores cree que contribuyen a una buena relación entre compañeros de trabajo?

Entrevistado 2. La comunicación abierta y la disposición para ayudar a los demás son fundamentales. Además, las actividades de integración organizadas por la empresa también ayudan.

Entrevista 3

Entrevistador. ¿Cómo es la colaboración entre diferentes departamentos en la empresa?

Entrevistado 3. La colaboración entre departamentos es algo que necesita mejorar. A veces, hay una falta de coordinación y entendimiento sobre los roles y responsabilidades. Esto puede llevar a duplicación de esfuerzos y errores.

Entrevistador. ¿Qué obstáculos existen para una mejor colaboración y cómo se podrían superar?

Entrevistado 3. Uno de los principales obstáculos es la falta de comunicación. Creo que establecer reuniones interdepartamentales regulares y tener un canal de comunicación claro podría ayudar a mejorar la colaboración.

Anexo E

Resultados de los grupos focales

Distribución de los participantes

Género. Masculino: 55%, Femenino: 45%.

Edad. Menos de 25 años: 15%, 25-34 años: 35%, 35-44 años: 30%, 45-54 años: 20%, 55 años o más: 0%

Departamento. Producción: 25%, ventas: 20%, recursos humanos: 15%, finanzas: 25%, otro: 15%

Resultados de los grupos focales

Comunicación interna

Efectividad de la comunicación. Muy efectiva: 10%, efectiva: 20%, neutral: 25%, poco efectiva: 30%, nada efectiva: 15%.

Transparencia en la comunicación. Muy transparente: 5%, transparente: 15%, neutral: 30%, poco transparente: 30%, nada transparente: 20%.

Relaciones interpersonales

Satisfacción con las relaciones con colegas. Muy satisfecho: 20%, satisfecho: 40%, neutral: 25%, insatisfecho: 10%, muy insatisfecho: 5%.

Valoración de la colaboración interdepartamental. Muy buena: 15%, buena: 30%, neutral: 25%, mala: 20%, muy mala: 10%.

Comentarios abiertos y sugerencias

Mejoras en la comunicación. Necesidad de mejorar los canales de comunicación interna: 50%, recomendación de reuniones regulares para mejorar la transparencia: 30%, solicitud de claridad en las políticas y procedimientos: 20%.

Fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Promover actividades de integración y team building: 40%, fomentar la comunicación abierta y honesta entre empleados y directivos: 35%, Establecer programas de mentoría y apoyo: 25%.

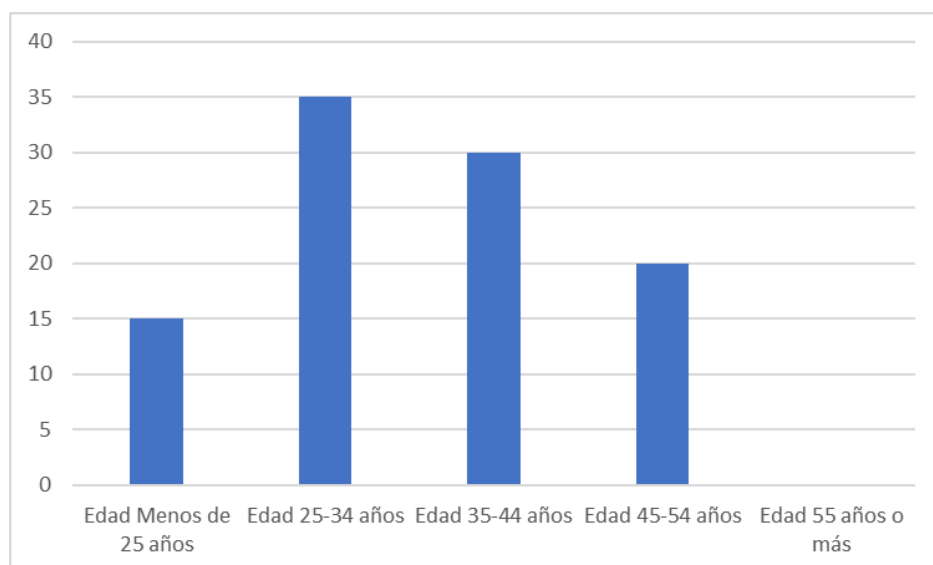
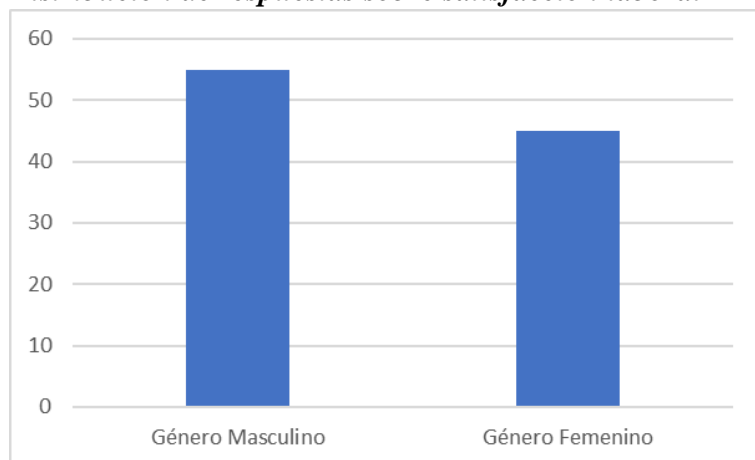
Tabla 2

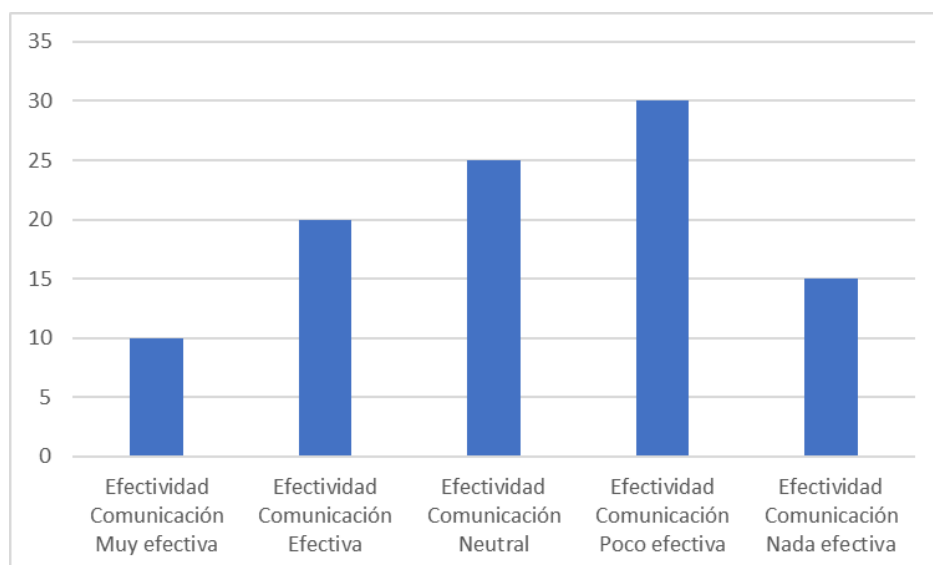
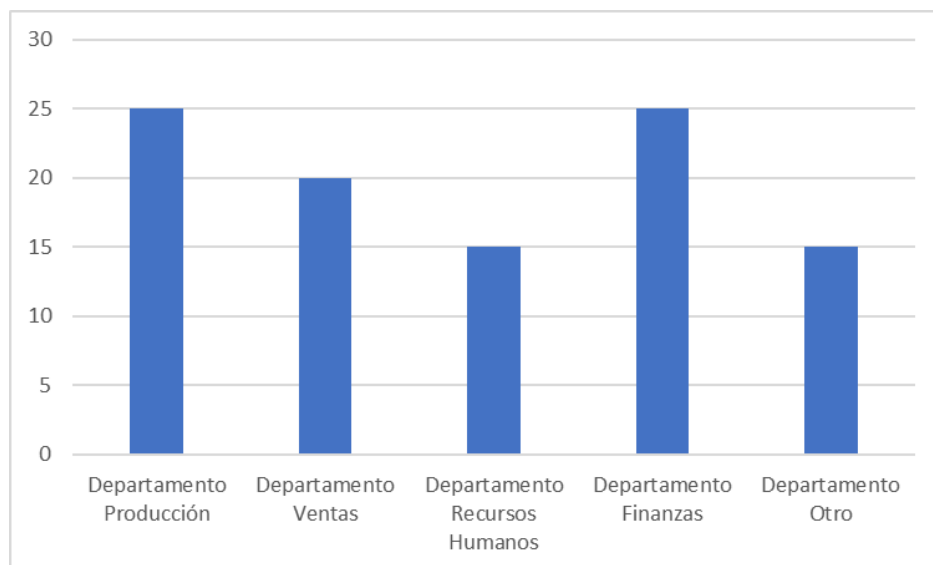
Resultados de grupos focales

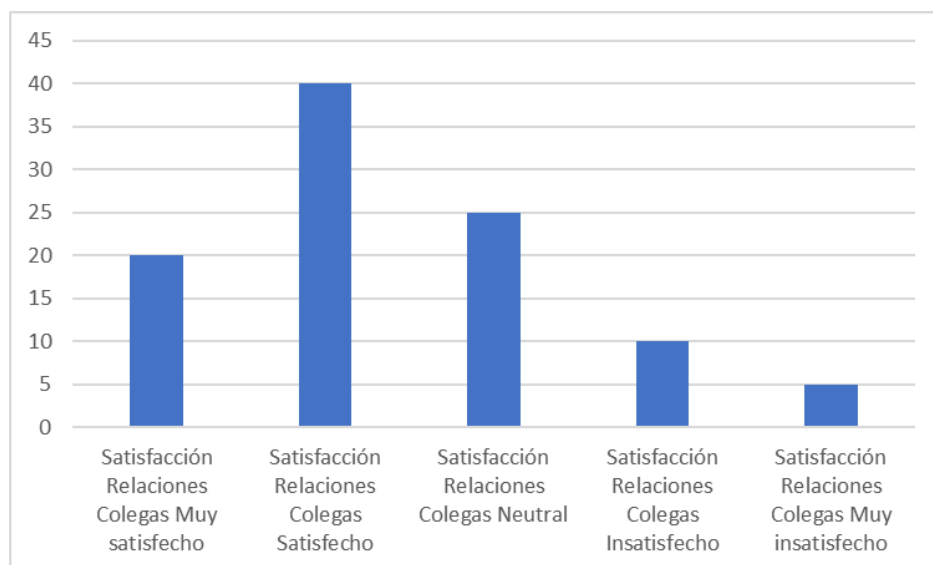
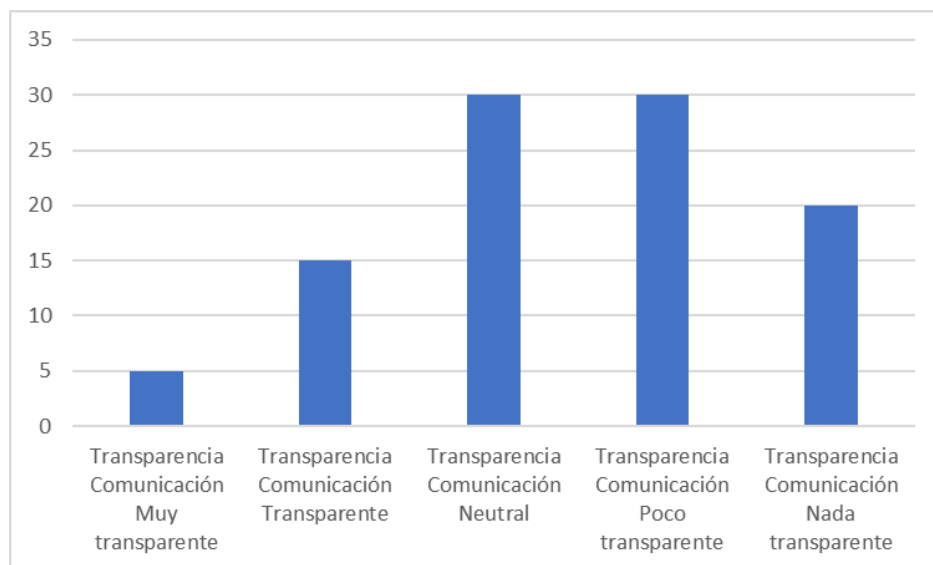
Aspecto	Porcentaje
---------	------------

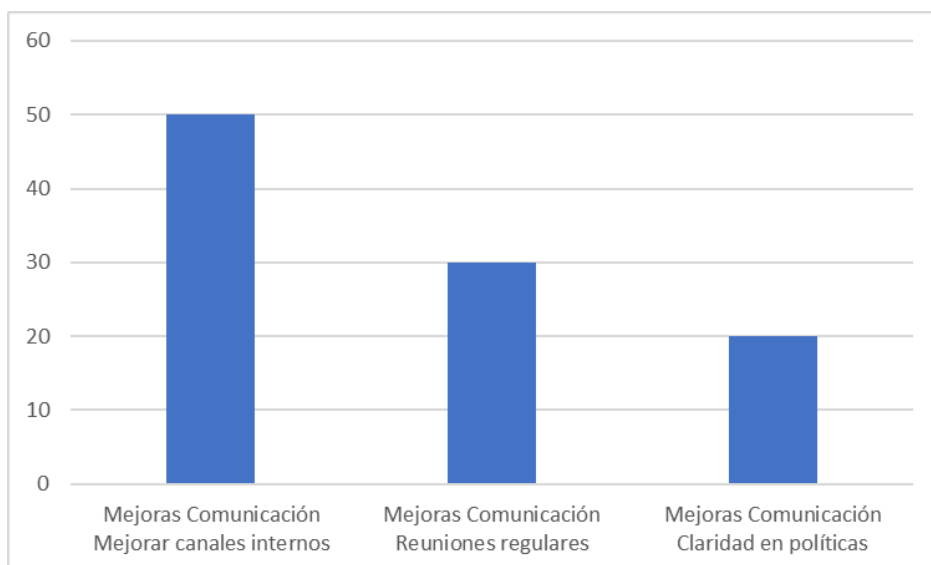
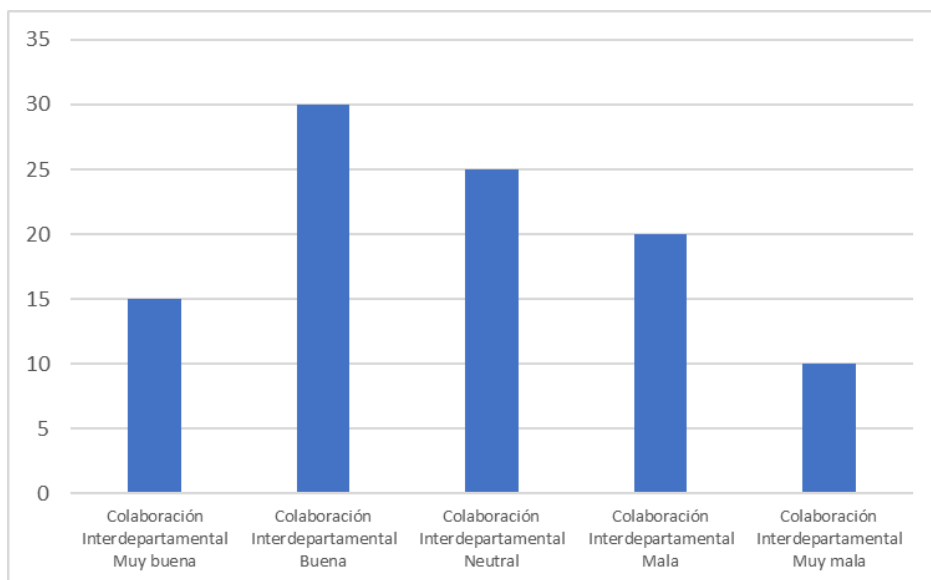
Género masculino	55
Género femenino	45
Edad menos de 25 años	15
Edad 25-34 años	35
Edad 35-44 años	30
Edad 45-54 años	20
Edad 55 años o más	0
Departamento producción	25
Departamento ventas	20
Departamento recursos humanos	15
Departamento finanzas	25
Departamento otro	15
Efectividad comunicación muy efectiva	10
Efectividad comunicación efectiva	20
Efectividad comunicación neutral	25
Efectividad comunicación poco efectiva	30
Efectividad comunicación nada efectiva	15
Transparencia comunicación muy transparente	5
Transparencia comunicación transparente	15
Transparencia comunicación neutral	30
Transparencia comunicación poco transparente	30
Transparencia comunicación nada transparente	20
Satisfacción relaciones colegas muy satisfecho	20

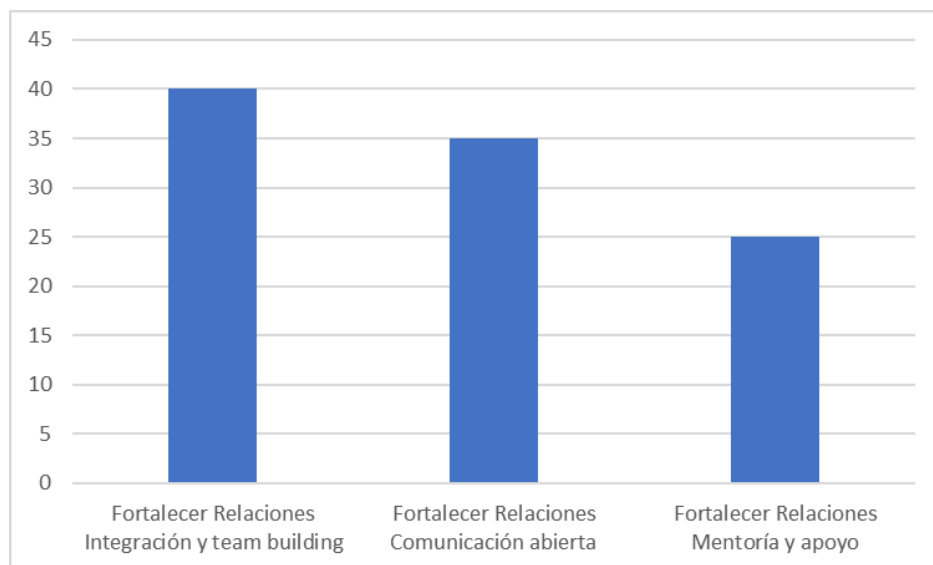
Satisfacción relaciones colegas satisfecho	40
Satisfacción relaciones colegas neutral	25
Satisfacción relaciones colegas insatisfecho	10
Satisfacción relaciones colegas muy insatisfecho	5
Colaboración interdepartamental muy buena	15
Colaboración interdepartamental buena	30
Colaboración interdepartamental neutral	25
Colaboración interdepartamental mala	20
Colaboración interdepartamental muy mala	10
Mejoras comunicación mejorar canales internos	50
Mejoras comunicación reuniones regulares	30
Mejoras comunicación claridad en políticas	20
Fortalecer relaciones integración y team building	40
Fortalecer relaciones comunicación abierta	35
Fortalecer relaciones mentoría y apoyo	25

Figura 2***Distribución de respuestas sobre satisfacción laboral***









Anexo F

Plan de acción propuesto

Objetivo del plan de acción

Desarrollar e implementar estrategias para mejorar la comunicación interna y fortalecer las relaciones interpersonales en Bimbo, con el objetivo de mejorar el clima organizacional.

Estrategias propuestas

Mejora de la comunicación interna

Boletines informativos. Publicar boletines semanales con actualizaciones y noticias relevantes.

Reuniones regulares. Establecer reuniones mensuales en todos los niveles jerárquicos para discutir avances, objetivos y resolver dudas.

Canales de comunicación internos. Crear y promover el uso de plataformas digitales y aplicaciones de mensajería instantánea para una comunicación más efectiva.

Programas de Capacitación

Capacitación en habilidades comunicativas. Ofrecer talleres y cursos para mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo.

Formación en resolución de conflictos. Implementar programas para la gestión y resolución de conflictos.

Trabajo en equipo. Organizar actividades y capacitaciones que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo.

Fomentar la colaboración entre departamentos

Espacios de trabajo colaborativos. Crear espacios físicos y virtuales para facilitar la interacción entre departamentos.

Actividades de integración. Organizar eventos y actividades de team building para fortalecer las relaciones.

Proyectos interdepartamentales. Incentivar proyectos que requieran la colaboración de múltiples departamentos.

Mecanismos de retroalimentación

Encuestas de clima organizacional. Realizar encuestas periódicas para evaluar la percepción de los empleados.

Comités de empleados. Formar comités para que los empleados presenten sugerencias y quejas regularmente.

Sesiones de retroalimentación individual. Implementar sesiones de retroalimentación uno a uno entre empleados y supervisores.

Tabla 3

Cronograma de implementación

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Mejora de la comunicación interna	Boletines informativos	Departamento de comunicación	Mes 1	Mes 12
Mejora de la comunicación interna	Reuniones regulares	Gerencia	Mes 1	Continuo
Programas de capacitación	Capacitación comunicativa	Recursos humanos	Mes 2	Mes 6
Programas de capacitación	Resolución de conflictos	Recursos humanos	Mes 2	Mes 6
Fomentar la colaboración	Espacios colaborativos	Infraestructura	Mes 3	Mes 9
Mecanismos de Retroalimentación	Encuestas Periódicas	Recursos humanos	Mes 3	Continuo

Mecanismos de Retroalimentación	Comités de Empleados	Recursos humanos	Mes 3	Continuo
---------------------------------	----------------------	------------------	-------	----------

Evaluación y seguimiento

Indicadores de desempeño

Nivel de satisfacción de los empleados (medido a través de encuestas).

Reducción en la tasa de rotación de personal.

Mejora en la productividad y rendimiento de los empleados.

Mecanismos de seguimiento

Revisión trimestral de los avances del plan de acción.

Reuniones semestrales para evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes necesarios.