FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE DISTRIBUCIONES FERROGUAVIARE S.A.S ZOMAC

ADRIANA ISABEL CAMACHO PENCUE.
ANGIE LISETH GARZÓN PALACIOS
JENNIFER ALEJANDRA ORDOÑEZ PEÑA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS
ESTUDIO DE CASOS –DISTRIBUCIONES FERROGUAVIARE S.A.S ZOMAC
2021

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
35 ANIVERSARIO

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE DISTRIBUCIONES FERROGUAVIARE S.A.S ZOMAC

ADRIANA ISABEL CAMACHO PENCUE.
ANGIE LISETH GARZÓN PALACIOS
JENNIFER ALEJANDRA ORDOÑEZ PEÑA

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

Asesor
JUAN CARLOS AGUILAR JOYAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS
ESTUDIO DE CASOS –DISTRIBUCIONES FERROGUAVIARE S.A.S ZOMAC
2021

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 8
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN GENERAL 8
1.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 10
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 11
1.4 OBJETIVOS 11
1.4.1 Objetivo general 11
1.4.2 Objetivos específicos 11
1.5 JUSTIFICACIÓN 11
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL 12
2.1 ANTECEDENTES 12
2.2 MARCO TEÓRICO 14
2.2.1 La teoría del sistema empresarial 14
2.3 MARCO CONCEPTUAL 16
2.3.1 La gestión del talento humano 16
2.3.2 El clima organizacional (CO) 17
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 19
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 19
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 20
3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN 20
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA 20
3.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. 21
3.5.1 Observación 21
3.5.2 La encuesta 21
3.5.3 Diagrama de causas y efecto 21
3.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 21

3.6.1 Codificación de la información 21
3.6.2 Categorización de la información 22
3.6.3 Análisis de la información 22
3.6.4 Análisis de contenido 22
CAPITULO IV. RESULTADOS 22
4.1 DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 23
4.1.1 Diagrama causa y efecto. 23
4.1.2 Diagrama de Pareto 25
4.2 FACTORES QUE INCIDEN DE MANERA NEGATIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES FERRO GUAVIARE S.A.S ZOMAC 26
4.2.1 Factor 1 Liderazgo. 27
4.2.2 Factor 2 Motivación 28
4.2.3 Comunicación 28
4.2.4 Relaciones interpersonales 30
4.2.5 Participación. 31
4.3 ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA DISMINUCIÓN DE LOS FACTORES NEGATIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. 32
4.3.1 Acciones para el mejoramiento del liderazgo. 33
4.3.2 Acciones para el mejoramiento de la comunicación. 35
4.3.3 Acciones para el fortalecimiento de la motivación. 37
4.3.4 Acciones para mejorar las relaciones interpersonales. 40
4.3.5 Acciones para fortalecer la participación. 42
5. CONCLUSIONES 44
6. BIBLIOGRAFÍA 45
7. ANEXOS 47

LISTA DE TABLAS

Taba 1. Causas y frecuencias……...20

Tabla 2. Acciones para el fortalecimiento del liderazgo……28

Tabla 3. indicadores de logro para mejorar el liderazgo……29

Tabla 4. Acciones para mejorar la comunicación……29

Tabla. 5. Indicador de logro para evaluar la comunicación……31

Tabla 6. Acciones para fortalecer la motivación……... 31

Tabla 7. Indicadores de logro para evaluar la motivación…….…….. 33

Tabla 8. Acciones para el mejoramiento de las relaciones interpersonales…….. 34

Tabla 9. Indicadores de logro para evaluar las relaciones interpersonales……35

Tabla 10. Acciones para el fortalecimiento de la participación……. 36

Tabla 11. Indicadores de logro para evaluar la participación……37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama causa y efecto……19

Figura 2. Diagrama de Pareto……21

Figura 3. Factor liderazgo……22

Figura 4. Motivación……23

Figura 5. Comunicación……24

Figura 6. Relaciones interpersonales……..25

Figura 7. Participación……26

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

ESTUDIO DE CASOS –DISTRIBUCIONES FERROGUAVIARE S.A.S ZOMAC

PROGRAMA	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	**CÓDIGO CURSO / NCR**	
SEMESTRE	OPCIÓN DE GRADO – ESTUDIO DE CASOS	**PERIODO ACADÉMICO**	
DOCENTE	Juan Carlos Aguilar Joyas	**PERFIL DE ESTUDIOS**	
NOMBRES Y APELLIDOS ESTUDIANTE(S)		**ID**	**CEDULA**
1.Adriana Isabel Camacho Pencue.			25562007
2.Angie Liseth Garzón Palacios			1004418326
3. Jennifer Alejandra Ordoñez Peña			1061794263
ESTUDIO DE CASOS – NOMBRE DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES FERROGUAVIARE S.A.S ZOMAC			
PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIA			GRUPO 1
Proyecto	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE DISTRIBUCIONES FERROGUAVIARE S.A.S ZOMAC		
Enfoque temático	CLIMA ORGANIZACIONAL		
Logros a alcanzar	• Medir eventualmente el crecimiento de cada uno de los operarios en cuanto a su área, para saber si su trabajo ha sido de forma correcta. Reconociendo así los logros		

	realizados por los colaboradores del área, y darle valor al trabajo que han realizado. • Elaborar y planear actividades que ayudarán a mantener un buen clima laboral, y en los factores que están más bajos incrementarlo. • Mantener e incentivar la permanencia de las variables de la organización, innovación, condiciones laborales, relaciones entre el personal, y dirección como factores impulsores de un buen clima laboral, de esa misma manera contar con un sistema de indicadores que permita el monitoreo y la retroalimentación con cada uno de los objetivos.	

1. INTRODUCCIÓN

En la organización empresarial confluyen factores, políticos, tecnológicos y sociales que interfieren en las actividades diarias de los funcionarios y administrativos, de allí que mantener un buen clima organizacional es un asunto prioritario si se quiere alcanzar el éxito en las metas emprendidas. debido a los cambios políticos tecnológicos y sociales como el registrado con la pandemia de salud de los últimos años, el CO ha ido cambiando considerablemente, debido a los altos índices de ausentismo que se han presentado, dentro de las organizaciones, generando de esta manera conflictos laborales y una inadecuada comunicación, lo que interfiere constantemente el crecimiento económico de la organización.

Se plantea que desarrollar un diagnóstico del CO en la empresa Distribuciones FERROGUAVIARE S.A.S, permite obtener una referente importante para que la organización pueda alcanzar un adecuado ambiente de trabajo, el cual sea respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable ya que este es la llave para que la productividad tanto grupal como individual aumente, y permita lograr el cumplimiento de los objetivos. para ello se recurre la investigación de tipo cualitativa la cual comprenderá la aplicación de entrevistas a los empleados del área de producción con el fin de determinar si existen factores que afectan el desempeño laboral. Así mismo se pretende medir la satisfacción de los colaboradores en relación a su puesto de trabajo asignado. por último, se busca Identificar la interrelación entre compañeros. Con los resultados obtenidos se construirá una planeación de acción donde se propondrán recomendaciones y mejoras necesarias.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Distribuciones Ferroguaviare S.A.S ZOMAC es una empresa con responsabilidad social empresarial, líderes en la distribución y comercialización de materiales para la construcción, en el Departamento del Guaviare.

a. Desarrollo histórico: Hitos estratégicos o momentos cumbres

2001- Fundada el 22 de marzo del año 2001, en la ciudad de San José del Guaviare.

2015- Hace 6 años se inaugura 1 sucursal enfocada en el hierro, bloquelon, mallas, electro soldadas y ladrillera entre otros.

2017- hace 4 años la entidad comercial se modificó a comercio al por mayor en artículos de ferretería.

b. Caracterización de la organización

La empresa tiene como función producir y comercializar materiales de construcción de alta calidad satisfaciendo las perspectivas de sus clientes en aras de identificar en el área de producción su entorno laboral y así, diagnosticar el clima organizacional, contribuyendo, directamente en el desempeño de los colaboradores, creando estrategias a seguir para evidenciar las falencias a tiempo y poder ser corregidas. Cuenta con una amplia gama de artículos de ferretería y para la construcción, una experiencia durante más de 20 años les permite asesorar a cada uno de los clientes suministrando productos de alta calidad. El reconocimiento de los clientes se ha logrado a través del manejo de productos con certificados de calidad; estableciendo una relación equilibrada entre la calidad de nuestros productos, precios competitivos, agilidad en nuestro servicio y atención especializada. Generando empleo directo a 15 personas, entre ellas madres cabeza de familia, personas desplazadas, y 63 empleos indirectos, siendo una compañía que cumple con todos los requisitos comerciales normativos y tributarios establecidos en la legislación colombiana. Cuenta en la actualidad con 63 proveedores, de las marcas más reconocidas en artículos de ferretería y materiales para la construcción en Colombia. Son una empresa Integral. Competitiva en precios, gracias a sus diversas distribuciones y alianzas con fabricantes de cementos, aceros, hierros, láminas, tuberías, mangueras, pinturas, mallas, anjeos, plásticos, tanques de agua, herramientas, puntillas, tornillos, pegamentos, y elementos de protección.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional (CO) en el ámbito empresarial se entiende como el ambiente humano y físico en el cual se desarrolla las actividades cotidianas, está condicionado por diversos factores como el ambiente de trabajo, las actitudes, comportamientos entre otros factores, razón suficiente para considerarlo un elemento indispensable en los procesos de gestión (Ávila, 2011). No obstante, cuando los funcionarios y directivos establecen un CO que no cumple las mínimas condiciones para el desarrollo de sus actividades, difícilmente podrán proporcionar resultados efectivos acorde con los objetivos de la organización.

Igualmente, los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales, así como su influencia directa en los individuos y la sociedad, representan un desafío al momento de crear un CO adecuado, ya que cada unidad empresarial cuenta con características organizacionales que difieren de otras, lo que exige una adecuada gestión de esta área. En Colombia muchas organizaciones de la categoría PYMES, se han caracterizado por presentar diversas dificultades en el CO, debido a la falta de conocimiento, pero sobre todo a la falta de voluntad de transformación pro parte de los socios y accionistas, lo que se traduce en dificultad para crecer económicamente.

Hace 20 años la organización DISTRIBUCIONES FERROGUAVIARE S.A.S ZOMAC, se ha caracterizado por ser competitiva e integral, suministrando gama de artículos de ferretería y para la construcción de productos de alta calidad, cuenta con la infraestructura tecnológica y el Recurso Humano idóneo para operar y administrar sus actividades. Sin embargo, se ha podido evidenciar la presencia de un inadecuado del CO, debido a que no cuentan con las condiciones necesarias para un buen desempeño del talento Humano, lo que ha dado lugar a serias alteraciones en las relaciones interpersonales, falta de comunicación, motivación, liderazgo y compromiso con las actividades propias de la Institución.

El problema más relevante es que hasta el momento la organización no cuenta con un diagnóstico que le permita conocer de manera técnica ciertas deficiencias respecto al CO, lo que de alguna manera ha limitado la puesta en marcha de estrategias de gestión para el mejoramiento de dicha área y por el contrario ha creado un desequilibrio laboral y por ende una gran dificultad

en la fidelización de los clientes y con ello afectando directamente el crecimiento económico de la organización.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con el problema planteado, el presente estudio busca responder al siguiente interrogante ¿De qué manera la realización de un diagnóstico puede contribuir a la búsqueda de acciones concretas para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Distribuciones Ferroguaviare S.A.S Zomac?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Diagnosticar el clima organizacional a través de los colaboradores del área de producción de la empresa Distribuciones Ferro Guaviare S.A.S Zomac.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del CO, en la empresa sujeta a estudio, con base a factores como la comunicación, liderazgo, convivencia y relaciones interpersonales.
- Reconocer factores que inciden de manera negativa en el clima organizacional en el área de producción de la empresa Distribuciones Ferroguaviare S.A.S Zomac
- Diseñar estrategias que permitan la disminución de los factores negativos encontrados en el área de estudio, respecto al clima organizacional.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa o institución en todos sus ámbitos: productivo o administrativo; resulta un elemento clave para entender el comportamiento humano en el trabajo, dado que un clima organizacional eficiente brinda mayores posibilidades para crecer, económicamente, en la medida que los funcionarios además de contar con un ambiente agradable y las motivaciones necesarias para desarrollar

eficientemente las actividades asignadas en las diferentes áreas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

El presente proyecto se considera importante porque potenciar nuevas formas de gestión del CO en aspectos como liderazgo, comunicación, participación, relaciones interpersonales, motivación entre funcionarios y directivos, a partir de la identificación de las dificultades, sus causas y la propuesta de acciones concretas para contribuir a la solución de dicha problemática. Por ende, los resultados obtenidos a partir del presente estudio favorecen en primer lugar a empresa que tendrá a su disposición un referente para mejorar el ambiente interno facilitando el proceso de la articulación de los actores.

También se considera relevante porque, evidenciando cuales son los factores que interfiere en su funcionamiento, así como la presentación de una serie de acciones de mejoramiento, lo cual puede generar un impacto positivo en el crecimiento económico y social de la empresa, a fin de permitir encaminar nuevos procesos de gestión de talento humano a las mejores prácticas organizacionales, siendo este el promotor de nuevos modelos que contribuyan a fortalecer las estrategias de gestión, en el marco de las practica empresariales responsables. El estudio es innovador porque aporta estrategias de gestión institucional en un entorno que cambia paulatinamente, lo cual resulta potente para la encausar las actividades internas y externas, acorde con los objetivos propuestos por la organización.

En este sentido, los beneficios del estudio también favorecen a nuevos investigadores en el ámbito empresarial, dado que brinda pautas importantes desde el punto de vista teórico, conceptual y metodológico para el abordaje de futuras investigaciones sobre el tema sujeto a estudio, sobre todo constituye un referente para emprendedores y pequeñas empresas que busquen fortalecer el CO en sus sistemas organizacionales.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Los estudios sobre el Clima Organizacional, han venido creciendo en los últimos años debido entre otras cosas, a su gran importancia en la productividad de las organizaciones, lo que a su vez ha despertado el interés de investigadores, que buscan generar conocimientos que puedan servir de referente para su implementación o para el desarrollo de nuevas investigaciones. en este sentido se presentan algunos estudios de gran relevancia, los cuales generan aporte teórico conceptuales para la presente investigación, como s e expone a continuación.

Manosalva C, Manosalva I, y Quintero (2015) en su artículo: “El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación”. Afirman que “La idea es lograr mantener un clima organizacional positivo y productivo para la organización ya que es el pilar principal del éxito”. Así mismo, este artículo analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en un hospital. Se utiliza una metodología cuantitativa rigurosa, a través de la aplicación de Análisis de Componentes Principales y Factoriales Confirmatorios de los constructos, para verificar el modelo de medida del instrumento utilizado. permitiéndonos establecer unos lineamientos conforme a la realización de nuestro trabajo.

Chiang et al. (2011) Suscitan en el texto denominado: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral” que la Satisfacción del clima organizacional es como los empleados perciben el entorno, Lo que nos introduce a comprender que la satisfacción del clima organizacional es uno de los aspectos claves para mantener el éxito de cualquier organización, debido que le permite un ambiente propicio para que los funcionarios puedan realizar satisfactoriamente sus actividades en cuento a tiempo y calidad y esto muy seguramente se verá reflejado en el crecimiento económicos de la empresa.

Alvarado Ruiz (2017) El presente autor resalta “planes de mejora” más importantes que contribuyan a fortalecer y mejorar el clima laboral, mitigando inconformidades con los empleados; dentro de ellos están promover el respeto que es lo primordial para poder generar un ámbito vital y perfecto, el feedback que es una clave considerable ya que la retroalimentación es necesaria desde cualquier punto de vista de la organización hacia los empleados. Por otro lado, está la

capacidad del liderazgo para poder congeniar de manera adecuada con cada una de las personas, además de reconocer a los empleados, ya sea por su buen desempeño o logros alcanzados. Por último, resalta la importancia de mantenerle lugar de trabajo en óptimas condiciones, así como la flexibilidad de horario que permiten mejorar el clima laboral, reduciendo así inconformidades con los empleados.

Dentro de ellos están promover el respeto que es lo primordial para poder generar un ámbito vital y perfecto, el feedback que es una clave considerable ya que la retroalimentación es necesaria desde cualquier punto de vista de la organización hacia los empleados. Por otro lado, está la capacidad del liderazgo para poder congeniar de manera adecuada con cada una de las personas. Al igual que reconocer a los empleados ya sea por su buen desempeño o logros alcanzados. Por último, cabe resaltar que el lugar de trabajo donde ellos se encuentren sea apto y que logre generar una flexibilidad de horario.

De manera general, los estudios antes citados son de gran aporte para la investigación, porque conciben el clima organizacional como un elemento clave para conseguir buenos resultados en las organizaciones, pero sobre todo aportan elementos importantes para contrastar los resultados y así poder brindar mayor valides a los mimos. Cabe mencionar que estos estudios no abordan el clima organizacional desde el sector de la ferretería, lo cual representa un vacío de conocimiento importante el cual, marca el punto de apátrida para llevar a cabo la presente investigación.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 La teoría del sistema empresarial

Existen diversas teorías que abordan el tema organizacional, sin embargo, el presente proyecto, sienta sus bases en la Teoría de los Sistemas propuesta por Bertalanffy (1976), la cual hace referencia a la organización, como un sistema organizado, es decir un conjunto de elementos que interactúan entre sí de manera coordinada para lograr un objetivo común. A través del su estructura orgánica o agrupamiento de dichos elementos, es como la organización logra responder a los requerimientos basados en principios de eficacia y eficiencia para alcanzar el objetivo propuesto.

De acuerdo con los aportes de Bertalanffy (1976), las organizaciones son consideradas sistemas con subsistemas: “La organización es un todo organizado; es decir un sistema abierto, ya que se requiere hacer intercambio de información, materiales, energía, relaciones e interacción dinámica con su medio ambiente, clientes, proveedores, competidores, etc.” (p.165). Entonces, desde la teoría de los sistemas la empresa es visualizada desde una perspectiva global mucho más amplia, ya sea interna o externamente, para que el administrador puede evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar; por ejemplo: estructura organizacional, flujos de información, procedimientos, toma de decisiones, comparaciones o implementación de estrategias.

A lo anterior, se suman los aportes de Rodríguez (1989) quien manifiesta: “El enfoque de sistemas proporciona una estructura para visualizar factores ambientales, interno y externos en un “todo”; permite reconocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas" (p.115). La premisa anterior indica que el sistema organizacional está integrado por subsistemas como los medios de información, el control y el CO, los cuales permiten que las funciones administrativas tales como: planeación, organización, integración, dirección y control puedan interactuar adecuadamente dentro de un sistema total administrativo.

Entonces, el CO como un subsistema del sistema organizacional, es definido por Rodríguez (1995) como: “el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros.” (p.7) de acuerdo con la premisa anterior, el CO en las instituciones empresariales se encuentra condicionado por factores como el ambiente de trabajo, herramientas, personales y fenómenos que ocurren en la familia o la comunidad que influyen en las actividades cotidianas. Como lo plantea Likert (1968), la institución funciona en un sistema abierto, mediante la interacción que se establece con el entorno social y comunitario, lo cual establece un desafío importante para los directivos al momento de lograr un buen CO en la organización, especialmente cuando no se tiene control sobre el ambiente externo de los actores.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 La gestión del talento humano

En las ciencias administrativas, este concepto hace referencia los mecanismos de incorporación de funcionarios con alto potencial de conocimientos que le agreguen valor a la organización, Moreno y Godoy (2012). En otras palabras, no se trata de buscar talentos sino también de identificar aquellos funcionarios que cuentan con un mayor potencial para mejorar los procesos internos y externos a la organización, lo cual se verá reflejado en su crecimiento.

De igual manera el talento humano, se centra en las personas como el eje central de la organización, de allí que no se trata solo extraerle sus conocimientos, sino que también de proveerle m los recursos necesarios para que pueda salvaguardar su condición física y psicológica. para ello la empresa debe actuar amparada en las leyes laborales que tiene como finalidad proteger al trabajador y brindarle las garantías para desempeñar sus funciones de manera digna y bien remuneradas.

Así mismo es responsabilidad el talento humano, saber gestionar el conocimiento en la organización de tal manera que pueda alcanzar los cambios acordes con los avances tecnológicos, políticos y sociales que se generan en su entorno. En otras palabras, es importante que las organizaciones estén preparadas a cualquier tipo de cambios ya que estos son constantes y son inevitables. Por eso surge la vital necesidad de adaptar cultura organizacional a los recursos humanos que son la clave ara esa transición. Este departamento permite que el proceso se gestione eficazmente.

Schuler (1992 como se citó en Meza, 2013) define como la gestión de los recursos humanos , es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las persona a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a

medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Milkovich y boudrew (1994 como se citó en Damián, 2020) afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones Posteriormente, identificamos que el área de Talento humano se refiere a la incorporación de nuevos integrantes a la organización, la gestión del talento humano se encarga de buscar personas con alto potencial que se destaquen con un buen talento dentro de su trabajo.

Agudelo (2019) quien planteó las primeras reglamentaciones laborales en torno a: “Evolución de la gestión Humana en Colombia” (2016) lo que quiere decir, como derecho a la sindicalización y la creación del Ministerio de trabajo, higiene y prevención social. Dado a esto se manifiestan las dependencias de relaciones industriales quienes son los encargados de realizar algunos procesos de gestión humana como lo es la selección evaluación y remuneración. En la década de los 80 se da precedencia a programas de mejoramiento continuo, y de desarrollo organizacional quienes cambiaron a los procesos de relaciones industriales por el departamento de recursos humanos.

Chiavenato, (2002); Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es Contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

2.3.2 El clima organizacional (CO)

El clima organizacional (CO) en el ámbito empresarial se entiende como el ambiente humano y físico en el cual se desarrolla las actividades cotidianas, está condicionado por diversos factores entre ellos las actitudes y comportamientos de los actores como el liderazgo, interacciones, comunicación, entre otros aspectos que contribuyen a la creación de u ambiente apropiado para

el desarrollo de las actividades, razón suficiente para considerarlo un elemento indispensable en los procesos de producción de bienes o en la prestación de servicios (Ávila, 2011).

El clima organizacional en Colombia es uno de los temas más complejos de explicar, ya que la mayoría de los colombianos no se siente en un ambiente a gusto ya sea por conflictos con sus compañeros, deficiencias en la comunicación, inconformidad con el salario, los planes de crecimiento profesional Etc. Cabe resaltar que el clima organizacional es vital para una empresa. De este depende de que el trabajador pueda desempeñarse de manera adecuada, aportando un buen desempeño en su trabajo (Méndez, 2005).

Cabe mencionar que la problemática del clima organizacional se alcanza a observar como una de las principales variables que influyen en el desempeño del participante dentro de las organizaciones, esto es reconocido a través de la evaluación laboral que se le realiza a cada uno de los miembros de la organización y de las diferentes relaciones. Se observa a cada persona que forma parte de una organización, trabajando en ellos su conducta, poniendo mayor atención a sus emociones, estímulos, entre otros. Se estudia la forma de trabajo de cada colaborador, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea (Arano, Escudero, Delfín, 2016, p.4).

En este sentido, es de gran importancia estudiar y observar al trabajador no solo como operario de una organización sino como un ser, que se encuentra en constante cambio de acuerdo a su ambiente. De igual forma, permitió que autores como Maslow y Herzberg (como se citó en Manene, 2013), a partir de sus hipótesis, posicionarán al ser humano como punto focal para el desarrollo social, laboral y competitivo requerido en las organizaciones.

A continuación, se exponen algunos factores que constituyen el clima organizacional:

- **Alineamiento organizacional:** Es el nivel de conocimiento y conexión con el marco estratégico de la identidad. Efectividad de los mecanismos de comunicación para difundir información relevante al desarrollo de la estrategia.

• **Liderazgo:** estilo de dirección y su impacto en la orientación y apoyo en la realización del trabajo, el desarrollo de las personas y los equipos.

• **Liderazgo y motivación:** hoy en día las organizaciones cuentan con un líder que los guía y apoya consiguiendo así que se impliquen en los proyectos de la organización. Es importante que la organización con proyectos innovadores, de formación que los motive para evolucionar en su trabajo de manera eficiente. (Cardona, 2015)

• **Efectividad organizacional:** nivel de percepción en las decisiones tomadas por los superiores para alcanzar los objetivos estratégicos en la entidad.

• **Desarrollo:** posibilidades del desarrollo profesional que brinda la entidad.

• **Imagen y orgullo:** apropiación de la marca (promesa de valor) de la organización.

• **Condiciones de trabajo:** recepción de ambiente físico de trabajo y grado de disponibilidad de recursos y herramientas para ser eficientes.

• **Participación:** percepción del grado en que la entidad incentiva el desarrollo personal, el buen desempeño, la representación de valores y participaciones.

• **Trabajo en equipo:** grado de colaboración y apoyo dentro del equipo y entre equipos. (Rivas, 2010)

Teniendo en cuenta la definición de clima organizacional y como los colaboradores perciben, se puede decir que la satisfacción del clima organizacional es uno de los aspectos claves para mantener el éxito de cualquier organización (Chiang et al., 2011).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se plantea un tipo de investigación cualitativa, desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2006), la cual tiene como finalidad especial la obtención de los hallazgos, el análisis y la interpretación de los mismos, para llegar a su comprensión y difusión, en último término, la mejora de la realidad investigada. Este enfoque fue de gran utilidad dado que, permitió obtener información con base en las cualidades de los participantes lo que condujo a resultados concretos, en función de los objetivos propuestos.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño a utilizar en la investigación es Estudio de Caso, cosiste en indagar sobre uno o varios casos en particular para extraer información relevante que permita comprender la realidad de su problemática y a partir de los resultados obtenidos, plantear soluciones, que incluso pueden contribuir a la generación de conocimientos que pueden ser aplicados a otros contextos. Por consiguiente, el caso a analizar corresponde a la empresa Distribuciones Ferroguaviare S.A.S Zomac, delimitando el tema a el clima organizacional (CO).

3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Se propone el método descriptivo, dado a que se emplea la descripción con el objetivo de señalar las características específicas de cada situación, por medio de este método se podrá determinar la percepción que tienen los empleados sobre las diferentes variables propuestas para evaluar el clima organizacional. porque busca analizar la problemática a través de la recolección y análisis de la información a través de una encuesta, identificando las dificultades y fortalezas derivadas del clima organizacional de la empresa Distribuciones Ferroguaviare S.A.S Zomac, a partir de sus causas y el análisis de sus implicaciones, para conocer, así, las necesidades y retos de la organización. Además, para la evaluación del comportamiento de los empleados, se propone la observación y el diagnóstico selectivo por conveniencia.

Calduch (2012 como se citó en Abreu,2014) explica el método descriptivo, que busca un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Distribuciones Ferro Guaviare S.A.S Zomac cuenta actualmente con 18 funcionarios, y 5 colaboradores, para un total de 23 personas a quienes se les aplico la encuesta la encuesta, teniendo en cuenta los objetivos planteados. Estas personas fueron elegidas a partir de un

muestreo no probabilístico o de conveniencia, el cual según Hernández 2018, se basa en el criterio del investigador, quien tiene la facultad de elegir a las personas que más pueden aportar a la investigación y de esta manera evitar los sesgos al momento de obtener la información. (Hernández et al., 2006). En este sentido se seleccionó una de las áreas de la empresa que se relaciona con el clima organizacional.

3.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

3.5.1 Observación

Tuvo como finalidad observar las características que influyen en el clima organizacional, para evaluar la incidencia de los factores analizados en el desempeño de los empleados. Se realizó una observación para determinar las percepciones de los funcionarios, frente al ambiente laboral para obtener mayor número de datos.

3.5.2 La encuesta

Para apoyar la observación, se emplea una encuesta tipo Likert, la cual tiene como finalidad facilitar la medición de reacciones, actitudes y comportamientos de una persona. Por ende, esta encuesta, fue de gran importancia para conocer la opinión de los participantes frente a los factores que forman parte del CO.

3.5.3 Diagrama de causas y efecto

Permitió entender mejor la problemática, primero identificando las causas de los problemas y segundo el efecto de estas en el clima organizacional de la organización.

3.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.6.1 Codificación de la información

Esta fase consiste en asignar un código a los diferentes relatos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los padres de familia, de tal manera que puedan ser agrupados acorde con su relación

o similitud. Para ello se utilizan letras y números, por ejemplo: para los padres de familia se utilizará la letra P que significa padres, la letra R, que significa relato y un número para darle orden a los mismos, (Páramo, 2015). Adicionalmente se utilizará la letra E que significa estudiante la letra R que significa relato y un número para representar un orden.

3.6.2 Categorización de la información

Esta fase tiene como objetivo principal reducir los datos, es decir, escribirlos de manera conceptual, para que puedan ser traducidos en categorías a realizar comparaciones y contrastes. En este sentido, primero, se realiza una categorización de los relatos más significativos obtenidos acorde con su similitud (Páramo, 2015). Segundo, se efectúa las respectivas relaciones entre las categorías obtenidas y así elaborar los respectivos diagramas de relación que serán claves para la realización del análisis.

3.6.3 Análisis de la información

Para el análisis de la información se utilizará la técnica triangulación de resultados la cual consiste en tomar los relatos más representativos de cada categoría, y contrastarlos con la teoría consultada y la opinión del investigador, dando como resultado nuevos hallazgos que construía la columna vertebral de las conclusiones del estudio.

3.6.4 Análisis de contenido

Esta técnica fue de gran importancia para analizar los relatos obtenidos en la secuencia didáctica y las demás actividades realizadas con los estudiantes y padres de familia, para lo cual será necesario identificar las palabras o términos claves que más se repiten para luego realizar un análisis cualitativo más general.

CAPITULO IV. RESULTADOS

El presente apartado Expone los resultados obtenidos en los dientes fases del estudio, acorde a cada uno de los objetivos propuestos. En primer lugar, se exponen los hallazgos el diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional en la empresa sujeta a estudio, a partir de los

instrumentos aplicados como la encuesta, y el diagrama causa y efecto. En segundo lugar, se presenta los resultados sobre el reconocimiento de los factores del CO que inciden la empresa. Tercero se presentan las estrategias para fortalecer el CO en la empresa.

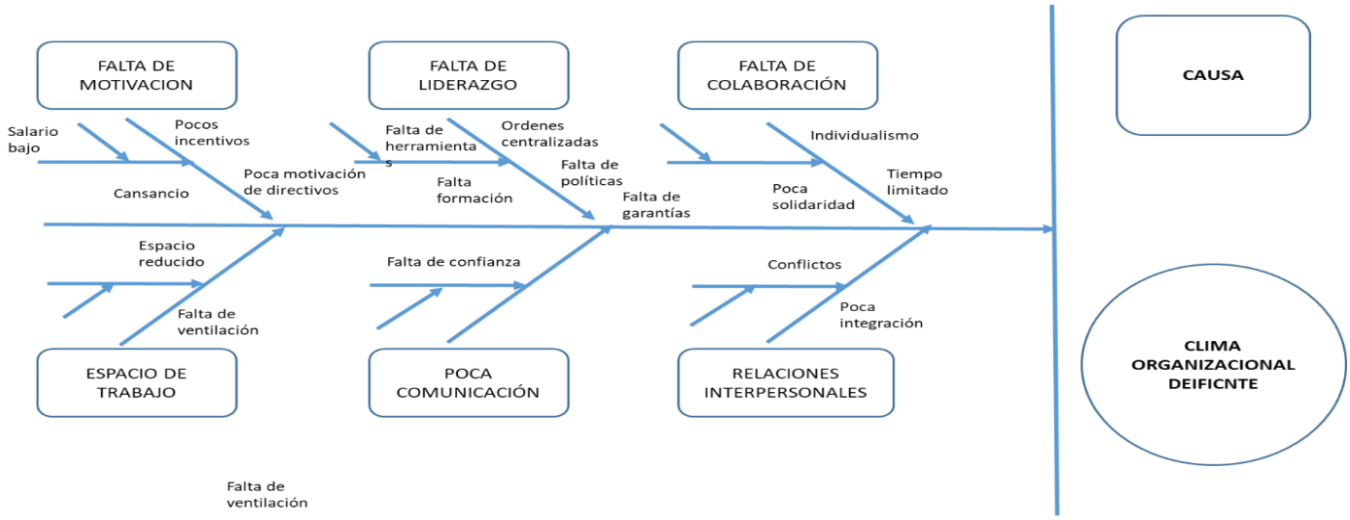
4.1 DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, se analizan los resultados obtenidos en cada uno de los factores analizados en la organización, el clima organizacional el l organización El diagnostico en la organización se soporta en son herramientas el primer lugar la aplicación de una encuesta cl acula se sustenta en 5 categorías entre la que se destacan liderazgo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y colaboración. Así mismo se presenta el diagrama causa y efecto las categorías.

4.1.1 Diagrama causa y efecto.

Al llevar a cabo la lluvia de ideas se encontraron diversas causas principales como por ejemplo la falta de motivación, falta de liderazgo, la falta de colaboración, el espacio de trabajo reducido, poca comunicación y deficiencia en las relaciones interpersonales. Así mismo cada una de estas causas presentan subcausas de primer nivel y subcausas de segundo nivel como se observa en la siguiente gráfica.

Figura 1. Diagrama causa y efecto



Fuente. Elaboración propia

Ahora bien, según la gráfica anterior, la causa que presenta el mayor número de subcausas es sin duda el liderazgo, seguida de la falta de motivación, y en este orden la falta de colaboración, siendo estos los aspectos más críticos. Otros aspectos no menos importantes son los espacios reducidos de trabajo de los funcionarios lo que de alguna manera da lugar a una alteración del ambiente especialmente en poca de verano. Adicionalmente otra causa es la falta de comunicación, debido entre otras cosas a la falta de confianza de los funcionarios. Por último, es importante mencionar la dificultad existente en las relaciones interpersonales, lo cual se asocia a la poca integración del personal, y los conflictos existentes entre estos.

Para aplicar esta herramienta se identificó en primer lugar las frecuencias relativas y acumuladas de las causas principales con relación a la cantidad de susbcausas, como se aprecia en la tabla 1. En lo que refiere a la falta de motivación, esta sigue siendo un asunto critico si se tiene en cuenta que presenta un porcentaje del 24%, de las causas las cuales se encuentran relacionadas con aspectos como el cansancio, la falta de incentivos, la falta de una política de motivación.

En lo que refiere al liderazgo, por ejemplo, se encuentra asociado que existe una centralización de las ordenes hacia los funcionarios de manera ascendente, es decir que viene de los superiores y desciende hacia el ultimo funcionarios, debido entre otras cosas a la organización vertical de la empresa. A esto se suma la falta de una política de liderazgo de la organización que permita empoderar a los jefes de área hacia la realización de un trabajo más coordinado que apunte a la transformación del hacer de los funcionarios, acorde a los objetivos de la organización.

De igual manera, la falta de elaboración esta, es otro de los factores con mayores causas, una es el individualismo en lo funcionarios, otra es la poca solidaridad y también la falta de tiempo para interactuar entre funcionarios. Hay que resaltar que la falta de acondicionamiento del espacio de trabajo de los funcionarios se encuentra asociado la reducción de su tamaño y a la falta de ventilación. Las relaciones interpersonales se encuentran asociadas a la existencia de algunos conflictos al interior de la organización producto de las situaciones de estrés y roses en el desarrollo de sus funciones. por último, hay que señalar que la falta de comunicación se encuentra asociada

a la falta de confianza entre funcionarios y directivos lo que en algunas ocasiones impacta negativamente en el desarrollo de las actividades.

4.1.2 Diagrama de Pareto

Para elaborar este diagrama se da inicio con el cálculo la frecuencia relativa, y frecuencia acumulada de las causas principales con relación a las sub causas, donde el factor más crítico es la falta de liderazgo seguida por la falta de motivación, como se muestra en la siguiente tabla.

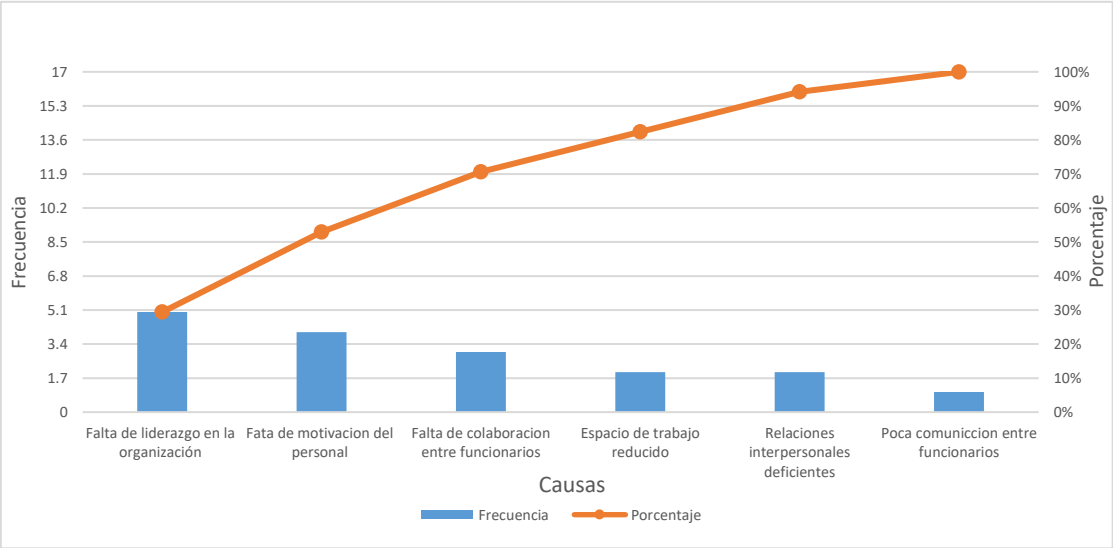
Taba 1. Causas y frecuencias**.**

CAUSA	CAUSAS PRINCIPALES	FRECUENCIA	P.PRMEDIO	ACUMULADO	PORCENTAJE ACUMULADO
2	Falta de liderazgo en la organización	5	29%	5,00	29%
1	Falta de motivación del personal	4	24%	9,00	53%
3	Falta de colaboración entre funcionarios	3	18%	12,00	71%
4	Espacio de tabo reducido	2	12%	14,00	82%
6	Relaciones interpersonales deficientes	2	12%	16,00	94%
5	Poca comunicación entre funcionarios	1	6%	17,00	100%

Fuente. Propia.

A partir de la información anterior, se obtuvo el respectivo grafico el cual permite obtener una visión más amplia de las cusa prioritarias, entre las que se destacan aquellas que se ubican por debajo del 80% como son la falta de liderazgo en la organización, la falta de motivación de los participantes y la falta de colaboración entre funcionarios. las causas que se encuentran por encima de dicho porcentaje, si bien es cierto no requieren una atención prioritaria, si necesitan la aplicación de estrategas de mejora como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Diagrama de Pareto



Fuente. Elaboración Propia.

De manera general, se puede inferir que el estado actual del clima organizacional de le empresa distribuciones Ferro Guaviare S.A.S Zomac, es compleja porque las causas antes mencionadas pueden incidir negativamente en la realización de las actividades internas, pero también en las externas, como por ejemplo afectar la relación con los clientes y proveedores.

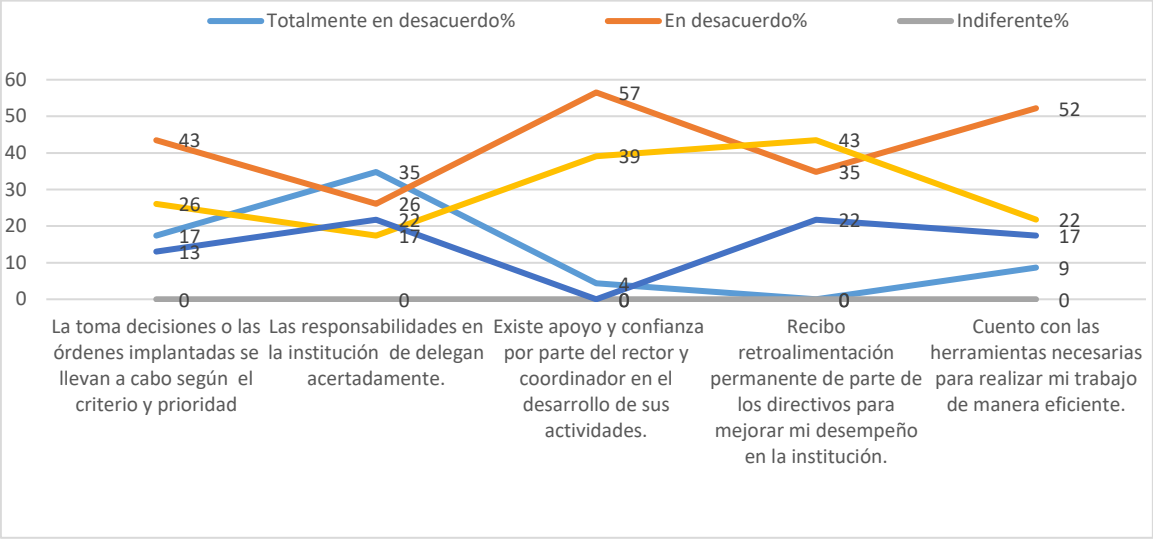
4.2 FACTORES QUE INCIDEN DE MANERA NEGATIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES FERRO GUAVIARE S.A.S ZOMAC

El presente apartado tiene como finalidad exponer los resultados obtenido en la encuesta aplicada a los funcionarios, con el fin de analizar los factores que más impactan el clima organizacional en la organización, con el fin de obtener un punto de referencia para la aplicación del plan estratégico al respecto como se muestra a continuación:

4.2.1 Factor 1 Liderazgo.

Cabe mencionar que la indagación sobre el factor liderazgo se encontró que este presenta una tendencia bastante negativa, debido a la falta de eficiencia en la toma de decisiones, la falta de apoyo, retroalimentación permanente y de herramientas necesarias para realizar las labores. De hecho, cuando se les realizo las preguntas, se observa que la variable en desacuerdo se cuenta muy por encima de las demás variables como se observa en la figura 3.

Figura 3. Factor liderazgo.



Fuente. Elaboración propia.

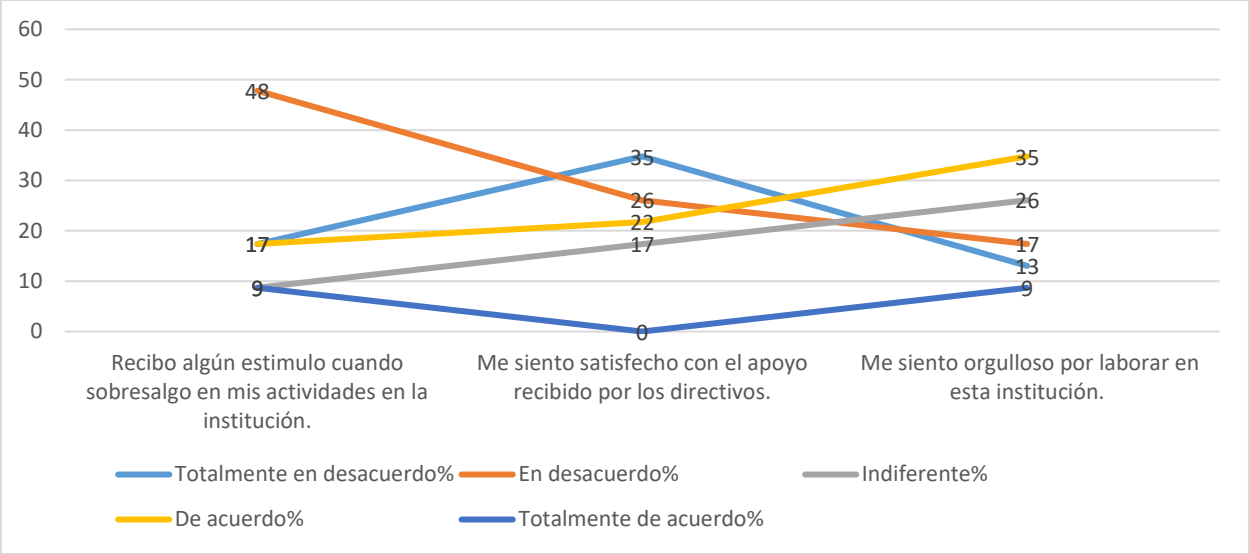
Los resultados encontrados respecto factor liderazgo, ponen en evidencia la necesidad de implementar estrategias al respecto pues como lo como lo expresa Noriega Gómez, M. G. (2008). Para alcanzar la verdadera transformación en la empresa, se requiere cambiar la manera de hacer las cosas, pero sobre todo contar con individuos que estén dispuesto a impulsar cambios, de manera coordinada que apunten al cumplimiento de los objetivos propuestos. Así las cosas, el

liderazgo considerarse un asunto de todos, pues como se ha mencionado el sistema organizacional se encuentra interconectado en cada una de sus áreas.

4.2.2 Factor 2 Motivación

Otro factor que está incidiendo negativamente en el CO de la organización es la motivación, donde se observa que las variables totalmente en desacuerdo y de acuerdo se ubican por encima de las damas variables, lo cual se asocia a la falta de estímulos de los directivos hacia los funcionarios, como se observa en la figura 4.

Figura 4. Motivación



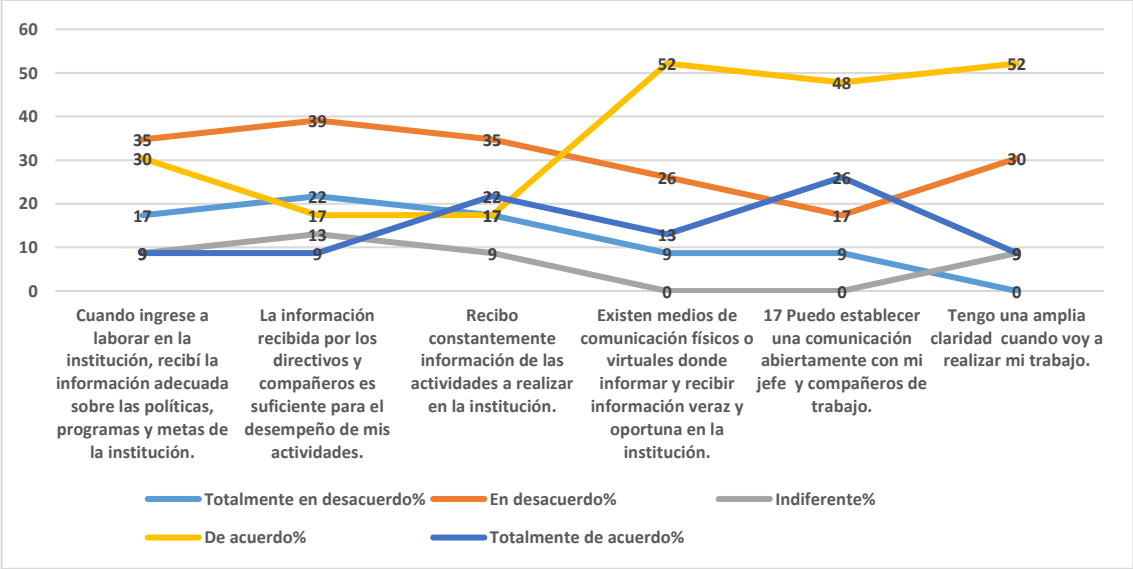
Fuente. Elaboración Propia.

Los resultados anteriores requieren una atención prioritaria, pues según los expresado por González (20089,) los individuos necesitan estímalos que, mediante un proceso psíquico, le permitan tomar una actitud de satisfacción frente al desarrollo de las actividades y por ende un desarrollo eficiente de las mismas en la organización. Así las cosas, la motivación debe implementarse dentro de las políticas de la empresa para que, los funcionarios y colaboradores se apropien de las actividades y esto se vea reflejado en una buna atención de los clientes, pero también en el crecimiento económico.

4.2.3 Comunicación

El factor comunicación es muy importante en la empresa porque facilita el flujo de información de menra permanente en las diferentes áreas del sistema empresarial, de allí que cuando esta no se presenta de la mejor manera puede generar impactos negativos. Ahora bien, respecto a este factor, se videncia que la empresa en cuestión tiene dificultades, debido a que las variables: en desacuerdo ocupan un lugar bastante representativo, debido a que muchos de los funcionarios cuando ingresan a la organización no reciben la información necesaria, lo que dificulta el desarrollo las actividades. Sin embargo, hay que aclarar que existen medios para comunicarse de manera precisa con los jefes de área y directivos en general como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Comunicación



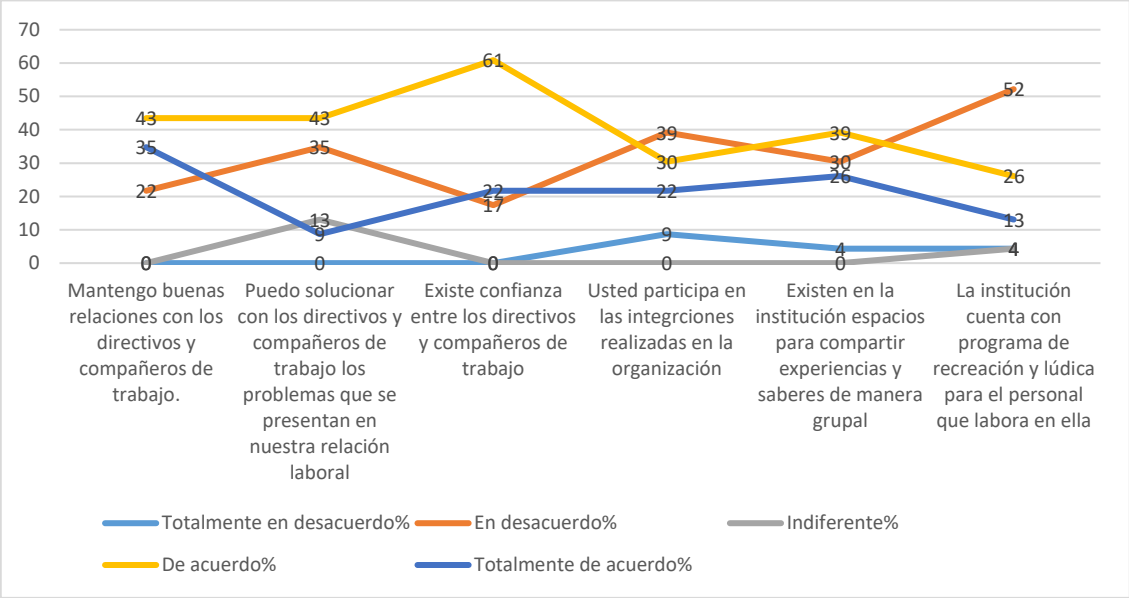
Fuente. Elaboración Propia.

Según los resultados anteriores, resulta importante fortalecer la comunicación entre los funcionarios en la organización, pues según lo expuesto por Peiró y Bresó (2012), la comunicación es un asunto esencial en la empresa, porque permite la conexión entre las diferentes área y actividades, pero sobre todo representa un elemento importante para promover los cambios y trasformaciones que se requieren en un entorno cada vez más cambiante. Por consiguiente, la aplicación de estrategias de comunicación permite la trasmisión de mensajes de menra eficiente, de tal manera que se evite un mal funcionamiento del proceso a lo largo de las cadenas de producción de bienes o prestación de servicio.

4.2.4 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, son un factor importante dentro del clima organizacional debido a que la empresa desde el enfoque sistémico, requiere el desarrollo de actividades de manera articulada, lo que implica un buen entendimiento entre los funcionarios y colaboradores. No obstante, cuando se revisan las respuestas obtenidas, es evidente que este factor presenta cierta deficiencia, dado que la variable en desacuerdo se encuentra en una posición representativa, lo que indica que gran parte de los funcionarios consideran que la institución no cuenta con un cronograma para la recreación y esparcimiento de los funcionarios, así mismo poco participan en las integraciones realizadas. Pese a esta dificultad se destaca la confianza existente entre los funcionarios.

Figura 6. Relaciones interpersonales.



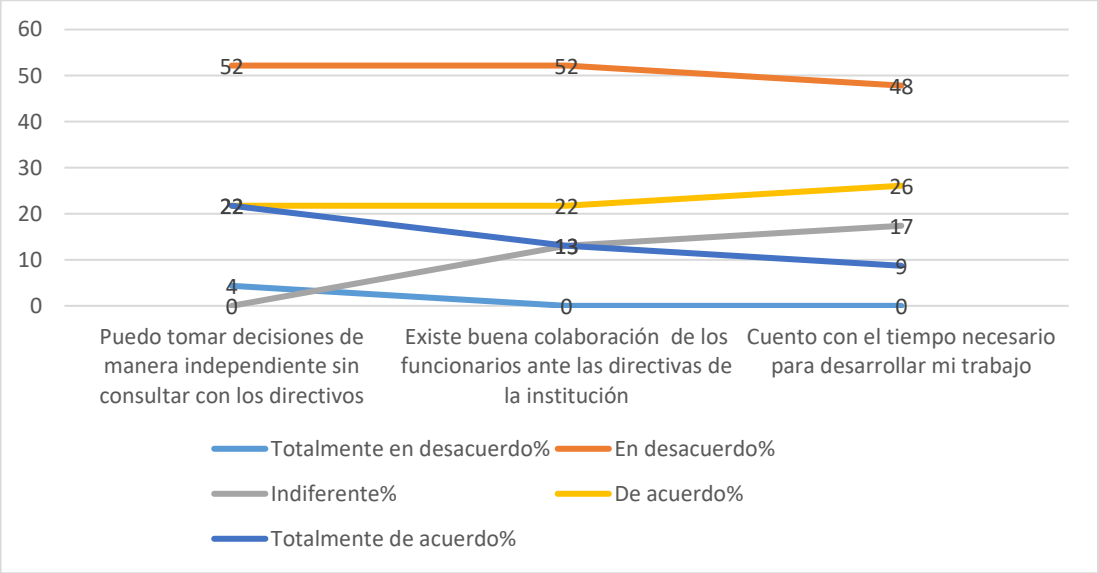
Fuente. Elaboración propia.

Dicho de otro modo, las relaciones interpersonales, merecen fortaleceré mediante el desarrollo es estrategias pues según los planteamientos de Perea (2018), este factor también se relaciona con otros factores como la comunicación, el liderazgo y la motivación, de allí la importancia de implementar estrategias de fortalecimiento, que desemboque un mejor clima laboral.

4.2.5 Participación.

Participación, de los funcionaros en la toma de decisiones es de gran valor para la organización dado que muchas de sus peticione pueden ser escudas además sus portes pueden ayudar a visualizar mejor la mera como de desarrollan las actividades. Sin embargo, cuando se cuestionó sobre este aspecto, se encontró una gran dificultad, debido a que la gran mayoría de funcionarios considera que no tiene buena participación en la toma de decisiones, y muy poco se integran con las actividades administrativas lo que evidencia una vez más el carácter centralizado de la empresa, como se observa en la figura 7.

Figura 7. Participación



Fuente. Elaboración propia.

Fortalecer este factor es de gran interés para la organización, pues como lo expresa Alonso y Ramos (2010), la integración de los funcionarios en las decisiones directivas de la organización, permiten la socialización de experiencias para extraer las lecciones aprendidas, de los funcionarios y que pueden servir de referencia para la solución de las dificultades que puedan surgir.

Así mismo habrá una mejor comprensión de las necesidades de los funcionarios y brindar solucione a las mismas, logrando así una mayor eficiencia en la búsqueda de los obtenidos. De manera general se puede inferir que si bien es cierto los 5 factores mecen el desarrollo de nuevas estrategias efectivas para su mejoramiento, el liderazgo, la motivación y la colaboración son los más críticos y por ende requieren una intervención prioritaria, si se quiere avanzar en un buen clima organizacional que potencia las actividades de la empresa hacia el crecimiento económico.

4.3 ESTRATEGIAS QUE PERMITAN LA DISMINUCIÓN DE LOS FACTORES NEGATIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El presente apartado expone las estrategias encaminadas a fortalecer cada uno de los factores analizados anteriormente, con el fin de contribuir en el proceso de transformación del clima organizacional en la empresa sujeta estudio. con ello se pretende sentar un presentante que sirva de referencia para favorecer el clima organizacional en otras organizaciones que presenten situaciones similares, de tal manera que alcancen un mayor beneficio económico y social.

ahora bien, para el desarrollo de estas estrategias es preciso partir de los siguientes:

- **¿A dónde queremos llegar?** Esta pregunta permite establecer las metas que queremos lograr.
- **¿Qué hacemos para lograrlo?** Este cuestionamiento nos permitirá establecer acciones y herramientas que necesitamos para cumplir con los objetivos propuestos.
- **¿Quiénes participan?** Esta pregunta define responsabilidades y compromisos en el desarrollo de las actividades.
- **¿En qué tiempo los realizaremos?** Este cuestionamiento nos permite determinar la temporalización para el desarrollo de las acciones.

A partir de los interrogantes anteriores, el plan de acción hace hincapié en 5 factores básicos como son: el liderazgo, comunicación, motivación, relaciones interpersonales y participación, esto soportado en lo expuesto en el marco del modelo de gestión organizacional ISO (9001), el cual alude a que las instituciones deben adoptar medidas organizacionales que cumplan con requisitos

mínimos de calidad de tal manera que se brinden las condiciones necesarias para un buen desarrollo de las actividades internas y externas.

4.3.1 Acciones para el mejoramiento del liderazgo.

Cabe recordar que el liderazgo es entendido como una capacidad humana, puesto que para ser líder es necesario contar con cualidades como carisma, disciplina, entrega, para lo cual debe contar con el apoyo de las directivas y los funcionarios de la organización. En este orden de ideas el tipo de liderazgo a utilizar es participativo y transformador, el cual se caracteriza por brindar facilidad en la coordinación de actividades, en la búsqueda de transformar la manera de hacer y actuar en la organización a fin de proyectarse a una mayor eficiencia y eficacia, empresarial, para alcanzar objetivos comunes. De igual manera, este tipo de liderazgo promueve la autogestión, la innovación y mejora continua en las actividades individuales y colectivas del centro y el involucramiento de las directivas y los funcionarios en general. A continuación, se presentan las acciones para su fortalecimiento.

Tabla 2. Acciones para el fortalecimiento del liderazgo

CATEGORÍA	ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN	RESPONSABLES
Liderazgo	• Planear talleres de formación en liderazgo y trabajo en equipo para los 18 funcionarios y 5 colaboradores, con apoyo de personal externo.	Continuamente, cada tres meses (enero, febrero y marzo de 2022)	Gestor de talento humano
	• Establecer un modelo de organización horizontal que permita una mayor descentralización de las órdenes y toma de decisiones.	Al comienzo del periodo 2022	Director, oficina de talento humano y jefes de área

	• Incluir el tema del liderazgo en las políticas de la empresa que se vea reflejada en los manuales de procesos para los siguientes cargos Director administrativo, auxiliar administrativo, jefe de talento humano, jefe de inventario, jefe de ventas, jefe de almacén, jefe de transporte, cajero, asesor de venta, ayudante general	Al comienzo del periodo 2022	Directivas de la organización

Fuente. Elaboración propia

Para realizar un seguimiento al cumplimiento de las acciones anteriores frente al liderazgo se presenta los indicadores de logros para los cargos de director administrativo, auxiliar administrativo, jefe de talento humano, jefe de inventario, jefe de ventas, jefe de almacén, jefe de transporte, cajero, asesor de venta y ayudante general. Los resultados serán evaluador mensualmente, asignando una puntuación de uno a 5, con lo cual se realizará el respectivo análisis y la reorganización de nuevas acciones de mejora. (ver tabla 3)

Tabla 3. indicadores de logro para mejorar el liderazgo**.**

LIDERAZGO										
INDICADOR DE LOGRO	**DIR**	**AUX**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**CA1**	**ASE**	**AYU**
Muestra habilidad para organizar las actividades										
Muestra habilidad tomar decisiones acertadas según el criterio y prioridad										
Muestra habilidad para delegar funciones.										
Recibo orientación apropiada por parte de mi jefe inmediato										
Las decisiones que toma mi jefe inmediato se realizan de manera pertinente										
Muestra habilidad en la resolución de conflictos										
Escucha atentamente las recomendaciones de su jefes y compañeros.										

Fuente. Elaboración propia

4.3.2 Acciones para el mejoramiento de la comunicación.

Para el presente proyecto, la comunicación es entendida como un elemento prioritario en el entorno de la organización, ya que en ella se generan amplios volúmenes de información y datos entre los actores y administrativos. En este sentido se plantea gestionar este factor en todos los espacios, pero en especial el virtual, aún más cuando existen una nueva cantidad de migrantes digitales hacia este tipo de comunicación, de allí la importancia de presentan algunas acciones para su fortalecimiento:

Tabla 4. Acciones para mejorar la comunicación

CATEGORÍA	ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN	RESPONSABLES
Comunicación	• Establecer procesos de comunicación más eficientes desde los medios orales, escritos y virtuales, que facilite la interacción en el desarrollo de las actividades de los funcionarios y directivos. • Capacitar a los 18 funcionario y los 5 colaboradores para que adquiera habilidades de comunicación mediante la contratación de personal capacitado en el tema.	Cada tres meses (enero, abril, y agosto de 2022)	Director, oficina de talento humano y jefes de área
	• Establecer una política de buena comunicación el interior de la empresa, que se vea reflejada en el manual de funciones de los empleados y colaboradores. • Definir los procesos de comunicación asertiva en que permita a los funcionarios y directivos interactuar adecuadamente.	Al comienzo del periodo (2022)	Director, oficina de talento humano y jefes de área.

Fuente. Elaboración propia

Para llevar un seguimiento de la evolución del factor comunicación, se hace necesario realizar una evaluación trimestral de los avances obtenido en los diferentes cargos cuya calificación ira de 1 a 5 y los resultados obtenidos peritaran el direccionamiento de nuevas estrategias. A continuación, se presenta los indicadores de logros para evaluar el factor comunicación en los funcionarios de la empresa.

Tabla. 5. Indicador de logro para evaluar la comunicación

COMUNICACIÓN										
INDICADOR DE LOGRO	**DIRE**	**AUXI**	**JEFE**	**JEFE**	**JEFE**	**JEFE**	**JEFE**	**CAJE**	**ASE**	**AYU**
Muestra claridad al momento de transmitir los mensajes dentro de la empresa.										
Recibo constantemente información de las actividades a realizar en la empresa.										
Los medios para enviar y recibir información en la empresa se encuentran en buen estado.										
Establezco comunicación permanente con mi jefe y compañeros de trabajo.										
Utilizo el diálogo para resolver conflictos internos										
Tengo una amplia claridad cuando voy a realizar mi trabajo.										

Fuente. Elaboración propia

4.3.3 Acciones para el fortalecimiento de la motivación.

El presente proyecto alude a la motivación como una emoción básica de los funcionarios, la cual le permite interactuar asertivamente con los demás colaboradores y con el entorno, es decir una fuerza interior que le permite desarrollar enérgicamente cualquier actividad, así como mantener

una buena actitud frente a las responsabilidades asignadas. En consecuencia, para fortalecer la motivación, se establecen las siguientes las acciones:

Tabla 6. Acciones para fortalecer la motivación

CATEGORÍA	ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN	RESPONSABLES
Motivación	• Crear un programa de bienestar laboral a partir de actividades lúdicas que promuevan el bienestar para los funcionarios 18 funcionarios y los 5 colaboradores. • Dotar a los funcionarios de los elementos necesarios como herramientas, uniformes y equipos de protección, para mejorar el ambiente y las condiciones de trabajo.	A comienzo del periodo (2022)	Directos, oficina de talento humano y jefes de área.
	• Acompañamiento de personal especializado en el tema de la motivación para que dicte talleres trimestrales a los funcionarios. • Promover una cultura motivacional, y que se vea reflejada en los manuales de funciones para los cargos de director administrativo, auxiliar administrativo, jefe de talento humano, jefe de inventario, jefe	Cada trimestre durante la duración del periodo 2022	Jefe de talento humano y jefes de área

	de ventas, jefe de almacén, jefe de transporte, cajero, asesor de venta, ayudante general		

Fuente. Elaboración propia

El seguimiento a este indicador se realizará mediante una evaluación bimestral, por parte de la oficina de talento humano. a puntuación ira de 1 a 5 y se tomara en cuenta los siguientes indicadores de logro para cada cargo como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Indicadores de logro para evaluar la motivación

MOTIVACIÓN										
	DIR	**AUX**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**CAJ**	**ASE**	**AYU**
Mantiene buena actitud en las actividades diarias										
Persigue constantemente la meta propuesta										
Muestra interés constante por el desarrollo de las actividades										
Recibe algún estímulo por parte de sus superiores										
Muestra interés para capacitarse en su oficio										
Se interesa por buscar información para un mejor desempeño										
Se siente satisfecho por el salario recibido en la empresa										

Se siente orgullosos por laborar en la empresa										

Fuente. Elaboración propia.

4.3.4 Acciones para mejorar las relaciones interpersonales.

Un aspecto a considerar en el ámbito empresarial es sin lugar a duda las relaciones e interpersonales, dado que de ellas depende en gran medida la eficiencia en el trabajo en equipo, aún más en empresas donde existen diversos procesos que requieren un trabajo colaborativo. Por ello las relaciones interpersonales son un elemento de interacción que se fundamenta en valores como el respecto, solidaridad y cooperación con los demás, un factor influyente en las actividades de los funcionarios, facilitando la cooperación, haciendo más fácil el desarrollo de las actividades individuales y colectivas. Por ende, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales comprende las siguientes acciones:

Tabla 8. Acciones para el mejoramiento de las relaciones interpersonales

CATEGORÍA	ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN	RESPONSABLES
Relaciones interpersonales	• Establecer programas de recreación lúdica para promover la integración los 18 funcionarios y los 5 colaboradores directivos y funcionarios.	Al inicio del periodo 2022	Directivos, talento humano y jefes de área.
	• Fortalecer los valores del respeto y a solidaridad, mediante el establecimiento de una política que se verá reflejada en los manuales de funciones de los cargos en las diferentes áreas.	Durante el periodo 2022	Talento humano y jefes de área

	• Capacitar a los funcionarios mediante la realización de talleres de integración a través de los cuales se abordarán temas como el respeto, a solidaridad la autoestima y la tolerancia.	Ada tres meses (enero, abril, julio de 2022)	

Fuente. Elaboración propia

Evaluar este indicador también resulta importante, ya que facilitara conocer los logros alcanzados y formular nuevas acciones de mejora. La evaluación se realizará bimestralmente, a partir de los siguientes indicadores los cuales tendrán una puntuación de 1 a 5, como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Indicadores de logro para evaluar las relaciones interpersonales

RELACIONES INTERPERSONALES										
INDICADOR DE LOGRO	**DIR**	**AUX**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**CA1**	**ASE**	**AYU**
Se preocupa por mantener buenas relaciones con los directivos y compañeros de trabajo.										
Muestra habilidades para solucionar los conflictos con directivos y compañeros										
Brinda confianza antes sus compañeros de trabajo										
Muestra solidaridad con sus compañeros de trabajo										
Trata con respeto a sus compañeros de trabajo										
Cuento con los espacios de recreación y lúdica en la empresa										

Fuente. Elaboración propia.

4.3.5 Acciones para fortalecer la participación.

Participar en las sediciones de la empresa tiene ventajas importantes, ya que el proceso empresarial se desarrolla a partir las voces de los funcionarios, por ser ello los que realizan las actividades básicas en la producción de bienes o prestación de servicios, de allí que la participación no se reduce al hecho de asistir de manera presencial a las actividades, sino también vincularse ya sea con recursos, opiniones o actividades, de tal forma que estas últimas se desarrollan en un ambiente democrático. En este sentido, el fortalecimiento de la participación comprende las siguientes acciones:

Tabla 10. Acciones para el fortalecimiento de la participación

CATEGORÍA	ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN	RESPONSABLES
Participación	• Promover espacios de socialización y sugerencias con los funcionarios para que comuniquen sus posibilidades y limitaciones en el desarrollo de sus actividades y para expresar sus opiniones al respecto	Trimestralmente (enero, abril y julio de 2022)	Director y talento humano
	• Crear una política de participación en la toma de decisiones por parte de los funcionarios y que se vea reflejada en el manual de funciones.	Al inicio del periodo 2022	Director y talento humano

	• Impulsar conversatorios para aumentar la participación activa de os funcionarios en las decisiones administrativas.	Trimestralmente (enero, abril y julio de 2022)	Director y talento humano

Fuente. Elaboración propia

Para realizar seguimiento a este indicador es necesarios realizar una evaluación bimensual, la cual estará a cargo del departamento de talento humano, con base a los siguientes indicadores, cuyo puntaje ira del 1 al 5 como se presenta en la tabla 11.

Tabla 11. Indicadores de logro para evaluar la participación

PARTICIPACIÓN										
INDICADOR DE LOGRO	**DIRECTO**	**AUX**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**JEF**	**CAJ**	**ASE**	**AYU**
Se me brinda la oportunidad de participar en la toma de decisiones en la organización										
Participó activamente en el desarrollo de las actividades que se organiza en la empresa										
Me involucro en las actividades de planeación que se desarrollan en la empresa.										
Recibo invitación por parte de mi jefe para participar en los procesos que se desarrollan en la empresa										
Invito a los compañeros a participar de las actividades extra laborales										

Fuente. Elaboración propia.

A manera de cierre, es preciso señalar que el plan de acciones establecidas, pude representar un giro importante para el fortalecimiento del clima organizacional, debido a que se enfoca en potenciar factores tan importantes como el liderazgo, la motivación y la comunicación, siendo estos los más claves para alcanzar una mayor eficiencia ante el desarrollo de las actividades y por ende mejorar su crecimiento económico. Cabe mencionar que los factores como las relaciones interpersonales y la comunicación, aunque no se muestran críticos, también se verán favorecido y por ende aportarán grandes beneficios en la creación de un buen ambiente de trabajo y en el fortalecimiento de la toma de decisiones.

5. CONCLUSIONES

El clima organizacional es considerado uno de los aspectos más importante en cualquier organización, dado que prevé a los funcionarios las condiciones necesarias para desarrollar sus actividades de manera armónica y eficiente, lo cual influye en el alcance de los objetivos propuestos. No obstante, se concluye que en la empresa Distribuciones Ferro Guaviare, esta área presenta una situación compleja toda vez que no se vislumbra una política clara frente su fortalecimiento, lo que ha causado dificultad en el desarrollo de sus operaciones internas, y que impactan negativamente en la atención de los usuarios.

Se concluye que los factores altamente relevantes como el liderazgo, motivación y colaboración presentan las mayores afectaciones, lo cual influye negativamente en el desarrollo de las actividades internas, lo cual limita en gran medida su relación con los clientes y por ende genera afectaciones al crecimiento económico. Otros factores no menos importantes como son las relaciones interpersonales y la participación, también merecen atención debido son elementos importantes para la articulación de las actividades en las diferentes áreas, de cara a prestar un servicio oportuno y de calidad a los clientes.

Se han diseñado una serie de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa en mención, las cuales pueden generar un impacto positivo, siempre y cuando se enmarquen dentro de una política interna de la empresa, de tal manera que los funcionarios se

empoderen de ellas y trascienda hacia un cambio de su hacer en beneficio de los usuarios, pero sobre todo para lograr un mayor crecimiento económico y social de la empresa.

6. BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Orrego, B. E. (2019). Signatory of dora. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5383

Alvarado Ruiz. (2017). Planes de mejora.

Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. Daena: International Journal of Good Conscience. 9(3)195-204. Diciembre 2014. ISSN 1870-557X. http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf

Alonso, M. J. B., y Ramos, R. O. (2010). La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus empresas. Realidades y regulaciones. Ingeniería Industrial, 31(3).

Arano, R., Escudero, J. y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. Ciencia Administrativa, 1, 9-14

Ávila Gil, E.H. (2011). Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del Análisis del clima organizacional en el departamento de educación física de la Universidad Libre sede Bogotá. (Trabajo de investigación). Universidad Libre. Facultad de Ciencias de la Educación. https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10046/Tesis%20Edgar%20Avila%20Marzo%2015%20de%202011.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de cultura económica de México.

Bonilla, J. (2004). Presentación de la Consultora del PESA Guatemala, en el 1er Taller Nacional de Sistematización, Managua,

Cardona. (2015). Liderazgo y motivación en la empresa.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Martín Rodrigo, M. J., y Núñez Partido, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta

y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores, vol. 19, núm. 1*, pp. 5-16 Universidad de Carabobo. Maracay, Venezuela. https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf

Chiavenato, I. (2002). "Gestión Del Talento Humano", Segunda edición, editorial McGrawhill, Colombia. pp.6, 10, 95, 111, 167, 183, 199,202. https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Damian, E. (2020). Gestión Del Talento Humano. Referentes teóricos.

González, S. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. 6 Ed. Mc Graw Hill. http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

Herramientas para el Desarrollo Participativo. (1997). Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA, El Salvador, 1997.

Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito.

Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, I. O. Y Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. n.26, pp.5-15. ISSN 1692-0279. https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1.

Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004.*Universidad & Empresa, vol. 4, núm. 9, pp*. 100-121.Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia

Meza Vega, I. (2013). Definiciones del Talento Humano. https://es.slideshare.net/isameva94/definiciones-de-gestion-de-talento-humano#:~:text=Schuler%20R.S%20(1992)%20Define%20que,de%20los%20recursos%20humanos%20y

Manene Cerragería, L. M. (2013). Teorías de la motivación: teorías de contenido (parte 2). https://actualidadempresa.com/teorias-de-la-motivacion-teorias-de-contenido-parte-2/

Moreno Briceño, F. y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience. 7(1*) 57-67. http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf

Noriega Gómez, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Ensayo. Temas de ciencia y tecnología. Vol. 12. Núm. 36. Pág. 25 – 29

Páramo, (2015). Codificación.

Perea, S. I. M. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. CES Derecho, 9(1), 13-33.

Peiró, J. M., y Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). Persona, (15), 41-70.

Ramírez López, B.C. (2012). Beneficios no económicos y su repercusión en el clima laboral" (estudio realizado con el personal de transactel Quetzaltenango) (Proyecto de grado). Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades. http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Ramirez-Betzy.pdf

Rivas Tovar, L. A. (2010). Monografía sobre trabajo de equipo. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf

Rodríguez, D. (1995). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez V. (1989). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Editorial ECASA, México.

Rodríguez, C., Pozo, T. y Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. RELIEVE. *Revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 12 (2),* p. 289-305.

7. ANEXOS

Anexo 1. Instrumento

Factores	No	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total

Liderazgo	**1**	La toma decisiones o las órdenes implantadas se llevan a cabo según el criterio y prioridad	**4**	**10**	**0**	**6**	**3**	23
	2	Las responsabilidades en la institución de delegan acertadamente.	**8**	**6**	**0**	**4**	**5**	23
	3	Existe apoyo y confianza por parte del gerente y coordinador en el desarrollo de sus actividades.	**1**	**13**	**0**	**9**	**0**	23
	4	Recibo retroalimentación permanente de parte de los directivos para mejorar mi desempeño en la organización.	**0**	**8**	**0**	**10**	**5**	23
	5	Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo de manera eficiente.	**2**	**12**	**0**	**5**	**4**	23

Motivación	**6**	Recibo algún estimulo cuando sobresalgo en mis actividades en la organización.	**4**	**11**	**2**	**4**	**2**	23
	7	Me siento satisfecho con la remuneración obtenida por el trabajo que realizo.	**8**	**6**	**4**	**5**	**0**	23
	8	Me siento orgulloso por laborar en esta organización	**3**	**4**	**6**	**8**	**2**	23
Comunicación	**9**	Cuando ingresé a laborar en la organización, recibí la información adecuada sobre las políticas, programas y metas de la institución.	**4**	**8**	**2**	**7**	**2**	23
	10	La información recibida por los directivos y compañeros es suficiente para el desempeño de mis actividades.	**5**	**9**	**3**	**4**	**2**	23
	11	Recibo constantemente	**4**	**8**	**2**	**4**	**5**	23

		información de las actividades a realizar en la empresa.						
	12	Existen medios de comunicación físicos o virtuales donde informar y recibir información veraz y oportuna en la organización	**2**	**12**	**0**	**6**	**3**	23
	13	17 Puedo establecer una comunicación abiertamente con mi jefe y compañeros de trabajo.	**2**	**4**	**0**	**11**	**6**	23
	14	Tengo una amplia claridad cuando voy a realizar mi trabajo.	**0**	**12**	**2**	**7**	**2**	23
Relaciones interpersonales	**15**	Mantengo buenas relaciones con los directivos y compañeros de trabajo.	**0**	**5**	**0**	**10**	**8**	23
	16	Puedo solucionar con los directivos y compañeros de trabajo los problemas que se presentan en	**0**	**8**	**3**	**10**	**2**	23

		nuestra relación laboral						
	17	Existe confianza entre los directivos y compañeros de trabajo	**0**	**4**	**0**	**14**	**5**	23
	18	Participo en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo	**2**	**9**	**0**	**7**	**5**	23
	19	Existen en la organización espacios para compartir experiencias y saberes de manera grupal	**1**	**7**	**0**	**9**	**6**	23
	20	La institución cuenta con programa de recreación y lúdica para el personal que labora en ella	**1**	**12**	**1**	**6**	**3**	23
Participación	**21**	Puedo tomar decisiones de manera independiente sin consultar con los directivos	**1**	**5**	**0**	**12**	**5**	23
	22	Existe buena colaboración de los	**0**	**12**	**3**	**5**	**3**	23

		demás funcionarios ante las directivas de la institución						
	23	Cuento con el tiempo necesario para desarrollar mi trabajo	**0**	**11**	**4**	**6**	**2**	23
		TOTAL						

Anexo 2. Estadísticas

Factor	NO		Totalmente en desacuerdo%	En desacuerdo %	Indiferente %	De acuerdo%	Totalmente de acuerdo%	TOT.
Motivación	6	stimulo cuando sobresalgo en mis actividades er	17	48	9	17	9	23
	7	nto satisfecho con el apoyo recibido por los dire	35	26	17	22	0	23
	8	Me siento orgulloso por laborar en esta institució	13	17	26	35	9	23
Total			22	30	17	25	6	69

17	NO	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo%	En desacuerdo %	Indiferente %	De acuerdo%	Totalmente de acuerdo%	TOT.
Comunicación	9	n, recibí la información adecuada sobre las políti	17	35	9	30	9	23
	10	s directivos y compañeros es suficiente para el de	22	39	13	17	9	23
	11	emente información de las actividades a realizar	17	35	9	17	22	23
	12	os o virtuales donde informar y recibir informaci	9	26	0	52	13	23
	13	na comunicación abiertamente con mi jefe y co	9	17	0	48	26	23
	14	una amplia claridad cuando voy a realizar mi tra	0	30	9	52	9	23
TOTAL			74	183	39	217	87	138

Factor	NO	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo%	En desacuerdo %	Indiferente %	De acuerdo%	Totalmente de acuerdo%	TOT.
nes interpers	15	uenas relaciones con los directivos y compañeros	0	22	0	43	35	23
	16	y compañeros de trabajo los problemas que se pr	0	35	13	43	9	23
	17	confianza entre los directivos y compañeros de t	0	17	0	61	22	23
	18	articipa en las integrciones realizadas en la orgar	9	39	0	30	22	23
	19	ión espacios para compartir experiencias y saber	4	30	0	39	26	23
	20	on programa de recreación y lúdica para el perso	4	52	4	26	13	23
TOTAL			17	196	17	243	126	138