



**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TROFORMAS S.A.S: UN ENFOQUE
PARA MEJORAR LA CULTURA LABORAL**

Juana Valentina Guerrero O'Meara

OPCIÓN DE GRADO MONOGRAFÍA

Universidad Santo Tomás.

Opción de grado

Bogotá.

2024

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.	5
Abstract.	5
Planteamiento del problema.	6
Objetivos.	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
<i>Objetivo 1</i>	9
<i>Objetivo 2</i>	9
<i>Objetivo 3</i>	9
Justificación.	10
Revisión de la literatura.	11
Metodología de la investigación.	11
Clima organizacional	13
Cultura organizacional	16
Satisfacción laboral	17
Burnout	18
Diseño metodológico.	19
Encuesta	19
Resultados	22
Focus Group	32
Discusión de resultados.	35
Conclusiones y recomendaciones.	40
Referencias	42

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas	6
Ilustración 2. Protocolo de búsqueda.....	11
Ilustración 3. Preguntas de la encuesta.	21
Ilustración 4. Preguntas de la encuesta.	22
Ilustración 5. Pregunta abierta	23
Ilustración 6. Respuesta a la pregunta: Considero que existe un buen ambiente de trabajo.	24
Ilustración 7. Respuesta a la pregunta: Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos.....	24
Ilustración 8. Respuesta a la pregunta: La temperatura del ambiente es	25
Ilustración 9. Respuesta a la pregunta: La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo.	26
Ilustración 10. Respuesta a la pregunta: Dispongo de espacios aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo.....	27
Ilustración 11. Respuesta a la pregunta: Siento que la organización me valora	27
Ilustración 12. Respuesta a la pregunta: Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en la organización.	28
Ilustración 13. Respuesta a la pregunta: Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo.....	29
Ilustración 14. Respuesta a la pregunta: Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.	30
Ilustración 15. Respuesta a la pregunta: Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar mi trabajo.....	30

Ilustración 16. Respuesta a la pregunta: Mi trabajo es reconocido y valorado.	31
Ilustración 17. Propuesta plan de mejora Troformas medición clima organizacional.	39

Resumen.

La siguiente monografía tiene como fin investigar sobre el clima organizacional en Troformas S.A.S, una empresa dedicada a la producción de desechables plásticos de un solo uso, tiene como propósito evaluar el estado actual del clima organizacional y proponer estrategias de mejora. Se realizó una revisión de la literatura que abarca los conceptos del clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral y burnout.

Se aplicó una encuesta a 42 empleados de diferentes áreas para recolectar datos sobre su percepción del ambiente de trabajo y una colaboración efectiva entre departamentos, existen preocupaciones significativas sobre la gestión del estrés, las condiciones ambientales, entre otras. Con base a estos hallazgos, se desarrolló un plan de mejora por etapas, el cual incluye acciones inmediatas y a largo plazo. El objetivo del plan es una propuesta detallada para robustecer el clima organizacional en Troformas S.A.S., tomando como referencia las mediciones y resultados de una encuesta de evaluación del ambiente de trabajo. El objetivo general del plan es formular un proyecto que mejore el clima laboral. Para cumplir con este objetivo, se plantean dos áreas de enfoque: la mejora de la imagen corporativa y el fortalecimiento de las relaciones entre jefes y compañeros. Las metas incluyen implementar una política de comunicación efectiva, seguir programas de inducción y reinducción, crear espacios para la retroalimentación, y fortalecer habilidades para oportunidades de ascenso. También se promueven actividades recreativas y culturales para mejorar las relaciones familiares y la motivación de los empleados. El propósito del plan es, en última instancia, fortalecer el clima organizacional, aumentar la satisfacción laboral y reducir el burnout.

Abstract.

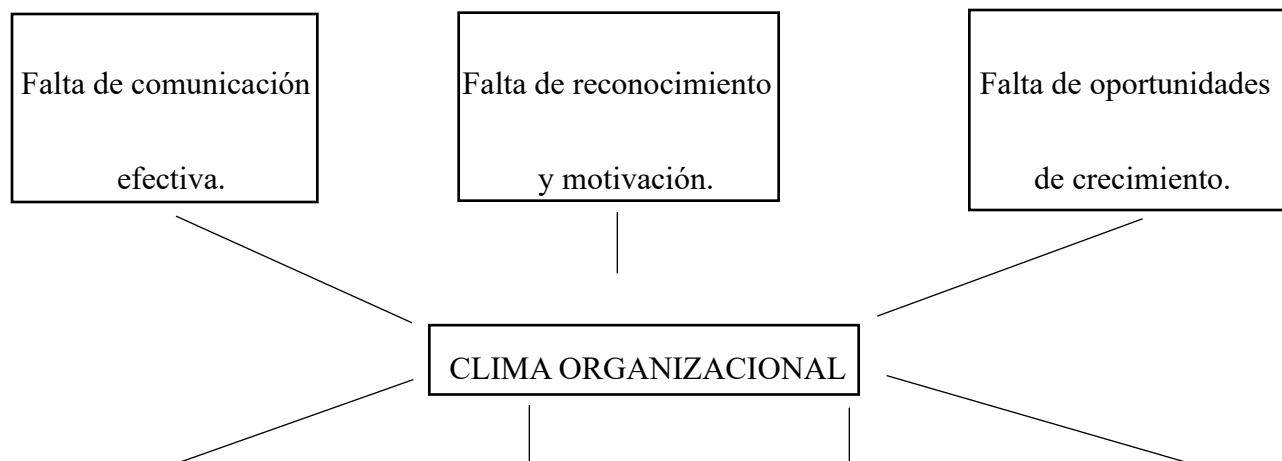
This project aims to evaluate the organizational climate at Troformas S.A.S, a company specializing in the production of single-use plastic disposables, and to propose improvement strategies. A literature review was conducted, covering concepts such as organizational climate, organizational culture, job satisfaction, and burnout. A survey was administered to 42 employees from different departments to gather data on their perceptions of the work environment. The results indicate positive perceptions of work atmosphere and interdepartmental collaboration, but also highlighted significant concerns regarding stress management, environmental conditions, and other issues.

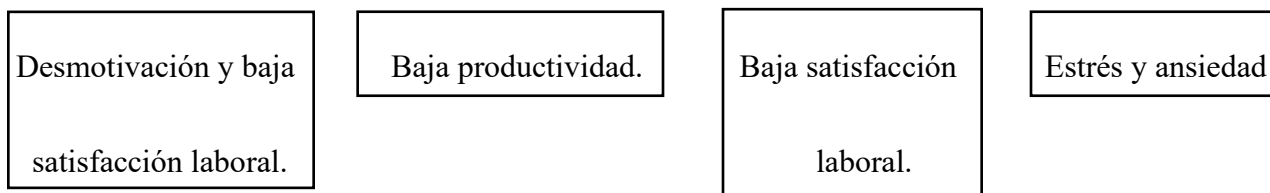
Based on these findings, a staged improvement plan was developed, including immediate and long-term actions. The goal of the plan is to strengthen the organizational climate, enhance job satisfaction, and reduce burnout, thereby promoting a healthier and more productive work environment.

Planteamiento del problema.

Ilustración 1.

Árbol de problemas





El efecto central es el clima organizacional, con el fin de identificar áreas de oportunidad, y conocer las fortalezas y debilidades, lo que permitirá implementar mecanismos para elaborar planes y estrategias específicas que fortalezcan el ambiente laboral, mejoren los procesos y propongan posibles acciones para todos los miembros de la empresa.

Las causas principales que se identifican es la falta de comunicación efectiva, siendo una comunicación ascendente en la cual los empleados no tienen canales para expresar sus opiniones o sugerencias; la falta de reconocimiento y motivación debido a que los empleados perciben que no se les reconoce adecuadamente por su labor y no hay un sistema de incentivos para el buen desempeño; las faltas de oportunidades de crecimiento se distinguen ya que los empleados no tienen oportunidades para aprender y desarrollarse profesionalmente.

Una de las empresas claves que puede ser referente es el Grupo Familia, la cual tiene un clima organizacional favorable para Troformas con aspectos a considerar como el nivel de satisfacción y la dedicación de los trabajadores, por medios de encuestas; el desarrollo profesional es importante, poder llegar al colaborador con programas de formación o planes de carrera; la innovación por medio de incentivos a la creatividad o reconocimientos por buen desempeño; y la responsabilidad social entraría en un papel importante éticamente al ser una empresa de desechables de un solo uso, haciendo uso de prácticas ambientales y generando un impacto positivo en la sociedad.

¿Cuáles serían las estrategias más efectivas para mejorar el clima organizacional en la empresa TROFORMAS S.A.S, considerando los resultados obtenidos en la encuesta?

Objetivos.

Objetivo General

Desarrollar un análisis detallado del clima organizacional en TROFORMAS S.A.S. para identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas que promoviendo una cultura laboral positiva y un entorno de trabajo más saludable y productivo.

Objetivos Específicos

Objetivo 1: Llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura implica realizar un análisis exhaustivo y estructurado de los materiales disponibles existente con relación al clima organizacional, las estrategias y la motivación de los empleados para mejorar el ambiente laboral. Se analizarán investigaciones previas, estudios e informes relevantes para comprender el estado actual del conocimiento en este campo.

Objetivo 2: Recolección de datos y encuesta de trabajo para la empresa utilizando un enfoque mixto. Para este objetivo se diseñará una encuesta que recolecte datos tanto cuantitativos como cualitativos acerca del ambiente laboral dentro de la empresa TROFORMAS S.A.S. Se propondrá un modelo de encuesta que aborde aspectos como la satisfacción laboral, la percepción del ambiente de trabajo y las áreas de mejora identificadas. Además, se desarrollará una propuesta de trabajo que integre métodos cuantitativos y cualitativos para analizar los datos recopilados y proporcionar recomendaciones específicas para mejorar el clima organizacional.

Objetivo 3: Elaborar un plan por etapas para mejorar y robustecer el clima organizacional, se establecerá un plan detallado y estructurado por etapas para implementar medidas destinadas a mejorar y fortalecer el clima organizacional en la empresa TROFORMAS S.A.S. Se identificarán áreas de oportunidad, se propondrán estrategias específicas y se definirán acciones concretas a

tomar en cada etapa del proceso de mejora. El plan se estructurará teniendo en cuenta los descubrimientos de la revisión bibliográfica y los resultados del análisis de datos, con la meta de generar una mejora duradera y beneficiosa en el entorno laboral de la empresa.

Justificación.

La importancia de escuchar a los colaboradores en cualquier empresa no puede subestimarse, pues son ellos quienes están en la primera línea, interactuando directamente con los clientes y contribuyendo al funcionamiento diario de la organización. En el caso específico de TROFORMAS S.A.S, donde se han identificado deficiencias en el servicio al cliente, una alta rotación de personal y déficit en la producción es crucial entender la percepción de los empleados por medio de un estudio de clima organizacional.

El clima organizacional, determinado por las condiciones de trabajo y la cultura empresarial, influye directamente en la productividad y la experiencia de los empleados. Por lo tanto, medir y comprender este clima es fundamental para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas.

La investigación propuesta proporcionará insights valiosos sobre la efectividad y satisfacción de los empleados de TROFORMAS S.A.S, con los resultados de este proceso, la empresa podría lograr una posición privilegiada para enfocar sus esfuerzos en las áreas críticas, implementando planes de mejora específicos y promoviendo un ambiente laboral más positivo y productivo. Además, podrá contar con datos concretos para intervenir de manera proactiva y garantizar un entorno de trabajo que fomente el compromiso y la satisfacción de su equipo. Esto no solo beneficiará a los empleados, sino que también contribuirá al éxito a largo plazo de la empresa al aumentar la productividad y la retención del talento.

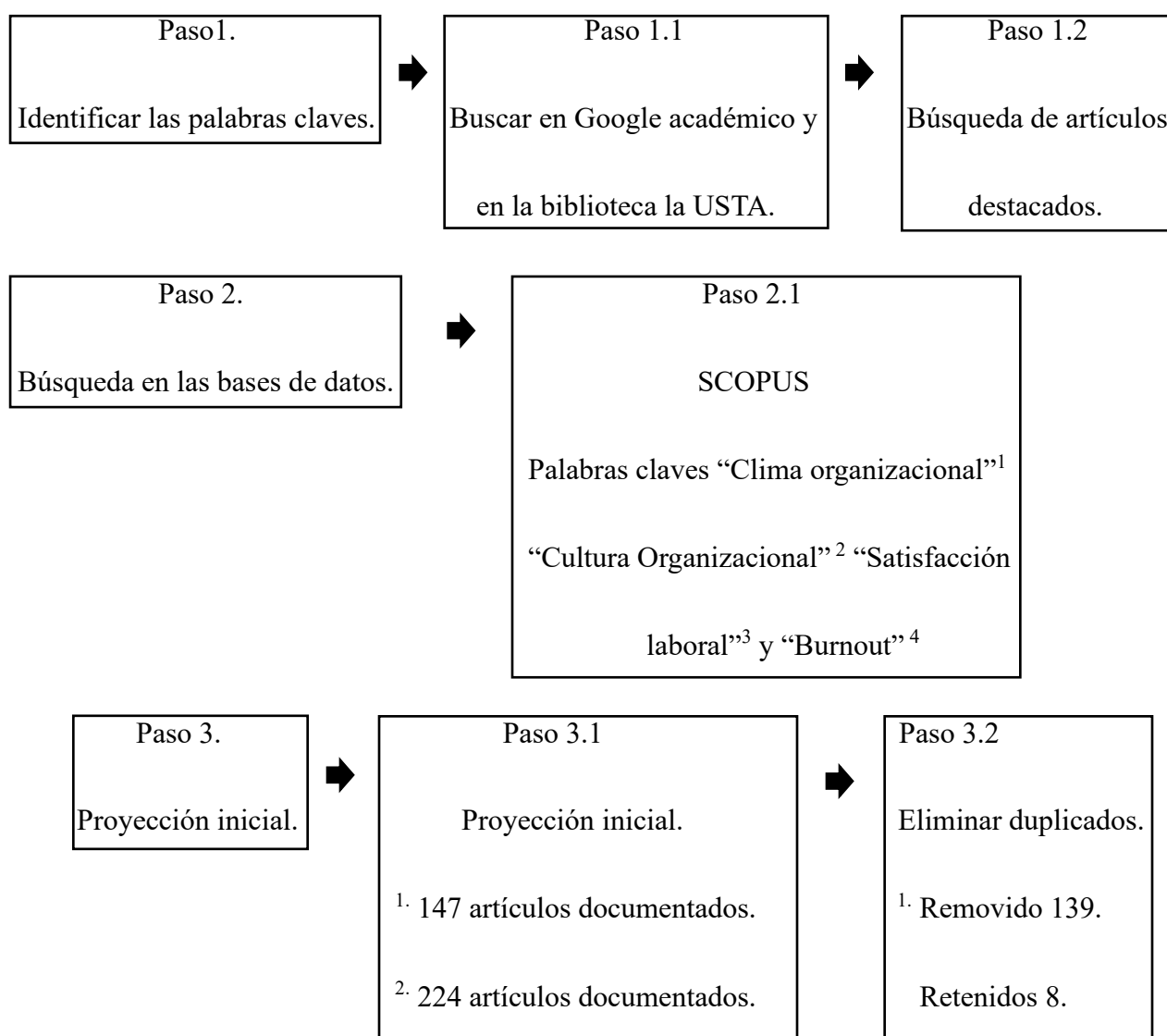
Revisión de la literatura.

Metodología de la investigación literaria.

Esta investigación está basada en artículos, documentos y libros oficiales de usos estudiantil, la principal fuente de investigación es en la biblioteca de SCOPUS, basándose en las palabras claves: Clima organizacional 1, Satisfacción Laboral 2 y Burnout 3.

Ilustración 2.

Protocolo de búsqueda.



³. 341 artículos documentados.

⁴. 54.805 artículos documentados.

². Removido 219.

Retenidos 5.

³. Removido 328.

Retenido 13.

⁴. Removido 54.797.

Retenido 6.

Criterios de inclusión

- Negocios
- Artículos
- Español
- Acceso abierto

- Clima Organizacional¹ / Cultura Organizacional² / Satisfacción Laboral³ / Burnout⁴

El tema bajo investigación, junto con sus temas emergentes, las lagunas bibliográficas y las posibles vías para futuras investigaciones, son ampliamente adoptados en la literatura de los negocios debido a sus diversas ventajas sobre métodos tradicionales. La Ilustración 2 muestra una visión general y comprensiva de los pasos realizados para crear la muestra final utilizada en el estudio, que se discutirá más adelante.

Fue importante identificar las palabras claves y correctas para usar en la búsqueda, para hacerlo se implementó de Google Académico y la biblioteca digital de la universidad Santo

Tomás, para poder identificar los términos de búsqueda más utilizados en la literatura y los artículos más destacados.

Después se revisó las publicaciones científicas relevantes en la investigación por la base de datos académica “SCOPUS”, con el fin de encontrar revisiones que utilizaran un conjunto de palabras clave, las cuales son: “clima organizacional”¹, “cultura organizacional”², “satisfacción laboral”³ “Burnout”⁴, siendo SCOPUS una base de datos revisada y con investigadores para realizar análisis sistemáticos, con su accesibilidad de su base de datos que es descargable, permitiendo reunir la información bibliográfica del campo de investigación específico.

Se obtuvieron 32 artículos, de los cuales se excluyeron aquellos que no se relacionan con el campo de las palabras búsquedas, solo se consideraron registros y publicaciones en fuente español, tema de negocios y con acceso abierto. Se revisaron cuidadosamente los resúmenes ejecutivos, palabras claves e introducción de todos los registros. No se establecieron filtros con respecto a año de publicación ni autor, siendo importante ver el proceso de como ha sido el avance en el tiempo.

Clima organizacional

La (RAE, 2014) define al clima organizacional como “la agrupación de condiciones atmosféricas que caracterizan a una región geográfica; y la organización como el grupo de personas organizadas por ciertas normas.”

Según (Schneider, 1975), el clima organizacional se relaciona con lo que es climatología y, aplicado en las compañías, implica a un grupo específico de elementos meteorológico que identifican las prácticas y procedimientos en la organización. Para (Chiang Vega, 2008), el clima organizacional está basado por dos características: la percepción y es descriptivo. La primera se

refiere a la percepción experimentada por la persona; la segunda es el testimonio de una persona sobre esas percepciones. (Rodríguez, 2008) agrega que el ambiente laboral se refiere a un conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una empresa en relación con su trabajo, el que incluye el ambiente físico, las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y los factores que influyen en el desempeño laboral se consideran aspectos determinantes de la satisfacción laboral (Montoya, 2017).

Para que un clima ético benevolente favorezca un comportamiento creativo en la organización, es crucial promover una dinámica laboral que brinde a los empleados un mayor control sobre su trabajo y una mayor libertad de decisión (Yunus, 2021). La percepción de autonomía laboral en el lugar de trabajo se convierte en un recurso valioso que permite al empleado ajustar sus responsabilidades laborales de acuerdo con sus circunstancias personales y familiares (Santiago-Torner, 2021). En efecto, un entorno laboral saludable requiere tanto autonomía laboral como relaciones basadas en la confianza y la amistad entre empleados y supervisores, lo que estimula un sistema innovador de recursos humanos que fomente respuestas creativas continuas (Yap, 2020).

Además, la autonomía laboral necesita estar respaldada por altos niveles de motivación esencial por parte de los profesionales involucrados (Huang, 2021). Según (Rupp, 2018), la motivación esencial surge cuando el empleado percibe su entorno laboral como particularmente valioso, es decir, enriquecedor de manera inherente. Por lo tanto, cuanto más el individuo se identifique y asimile los estímulos intrínsecos que lo impulsan a crecer profesionalmente, se espera que su comportamiento y su capacidad para relacionarse con su desempeño creativo sean más autónomos (Deci, 2017).

Las personas representan el activo más valioso en cualquier empresa, ya que son quienes ofrecen servicios profesionales para alcanzar los objetivos corporativos. Por consiguiente, tanto los líderes como los empleados reconocen que el avance individual y organizacional depende del incremento en el rendimiento y la productividad, lo cual requiere de un compromiso por parte del personal.

En este sentido, varias empresas han investigado diversos aspectos que influyen en el bienestar y la dedicación de sus trabajadores, como la satisfacción en el trabajo y el ambiente laboral. El propósito es desarrollar estrategias que mejoren las condiciones de trabajo, lo que a su vez repercute en el desempeño, la retención del talento y la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Estos aspectos son cruciales, ya que su ausencia podría impactar negativamente en la productividad empresarial, así como en la motivación y el crecimiento profesional o técnico de los empleados.

En la actualidad del complejo mundo empresarial actual, el ambiente laboral se ha erigido como un factor determinante en la prosperidad y rumbo de las organizaciones, más allá de ser un entorno físico, el ambiente laboral es el reflejo de la cultura y las dinámicas que imperan en una empresa, y tienen así un impacto profundo en el desempeño, la motivación y el bienestar de sus colaboradores.

Un ambiente laboral positivo se caracteriza por la comunicación abierta y transparente, el reconocimiento y la valoración del trabajo, el trabajo en equipo colaborativo, el liderazgo inspirador y oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. En este entorno, los colaboradores se sienten motivados, comprometidos y valorados, esto se traduce a mayor productividad, creatividad e innovación. Además, un ambiente laboral positivo reduce el estrés laboral, la rotación de personal y fortalece la imagen pública de la empresa.

Sells (1960) y Gibson (1984), citados por (G, 1992) definen el clima organizacional como el resultado de las percepciones que comparten los colaboradores sobre sus roles dentro de una organización. Estas percepciones, al ser compartidas, dan firma al clima y permiten comprender sus características específicas en cada organización, este surge de las interpretaciones que cada individuo realiza sobre el ambiente interno de la organización, lo que lo convierte en un concepto multidimensional.

Cultura organizacional

(Shein, 1988) define a la cultura organizacional como un conjunto de suposiciones básicas compartidas por los miembros de una empresa, estas suposiciones, que operan a nivel inconsciente, determinan la visión que la empresa tiene de sí misma y su entorno.

Desde esta perspectiva, la cultura se convierte en un elemento fundamental que moldea la identidad y el comportamiento de la organización. Al igual que las culturas de las sociedades humanas, la cultura organizacional se nutre de diversas disciplinas como la psicología, la sociología y la filosofía, cada una aportando su propia perspectiva para comprender este fenómeno social tan complejo. La cultura organizacional se define en el “cómo hacemos las cosas” dentro de la empresa, esta definición abarca aspectos como las normas de comportamiento, valores compartidos, creencias sobre el éxito y el fracaso, y las formas de interacción entre los miembros de la organización,

Siendo así, la cultura organizacional no se limita a aspectos cuantitativos, sino que se centra en la calidad de la vida social dentro de la empresa. Es decir, la cultura se define en cómo se viven aquellas experiencias dentro de la organización, cómo se interpretan los eventos y cómo se toman las decisiones. La cultura organizacional es un elemento que es dinámico y a su vez

cambiante en constante evolución, la cual es influenciada por factores internos y externos, como lo es la historia de la empresa, el liderazgo, entorno competitivo y tendencias sociales.

Satisfacción laboral

(Locke, 1976) define la satisfacción laboral como “el placer o estado positivo resultante de la valoración del propio trabajo o experiencia laboral” estableciendo tres enfoques los cuales son causantes de actitudes en el trabajo; empezando con la *discrepancia* que es lo que ofrece el trabajo y además las expectativas de las personas; *el grado de cumplimiento* es el cual el trabajo otorga al colaborador con respecto a las necesidades personales; y como último, *el grado de cumplimiento*, el cual es el trabajo quien otorga al trabajador con respecto a las necesidades personales.

En el ámbito de la psicología organizacional, la satisfacción en el trabajo se ha convertido en uno de los temas más relevantes y a la vez controvertidos (Salessi, 2016). Se define como un estado emocional positivo y satisfactorio que se surge de la valoración personal que el individuo realiza sobre su labor y las experiencias adquiridas en ella, tomando en cuenta sus responsabilidades, su supervisor y la organización en general (Locke, 1976). Esta percepción ha evolucionado desde una simple sensación de agrado por realizar una tarea de interés, hasta convertirse en una evaluación mensurable del propio trabajo (Salessi, 2016).

La satisfacción laboral la definen (Robbins, 2009) como aquel conjunto de actitudes positivas hacia su labor (Judge y Klinger, 2007; Robbins y Judge, 2009). Esto afecta a lo que es el desempeño de los colaboradores, por lo que el estudio es de gran importancia para conocer cuál es el impacto que tiene en la experiencia del empleado y el efecto que se produce en las compañías.

Burnout

Uno de los aspectos significativos en el ámbito organizacional es el agotamiento laboral, que se caracteriza por una respuesta prolongada al estrés, manifestada a través de tres componentes principales: agotamiento emocional, que es el estado de cansancio físico y emocional extremo, caracterizado por sentimientos de desamparo, desilusión y falta de energía; despersonalización, refiriéndose a una actitud distante y cínica hacia el trabajo y las personas con las que se interactúa; y disminución en el sentido de logro personal, la cual implica una sensación de fracaso e incompetencia, con baja autoestima y una pérdida de confianza en las propias habilidades. Para Maslach, el Burnout es una enfermedad laboral, la cual no es repentina, sino un proceso gradual que se desarrolla a lo largo del tiempo, los factores que pueden aumentar la susceptibilidad es el entorno laboral que se juega un papel crucial en su desencadenamiento. (Maslach, 1996).

Los factores laborales que más contribuyen al burnout son el desequilibrio entre demandas y recursos, cuando las demandas del trabajo superan los recursos disponibles para afrontarlas, como el tiempo, la energía o las habilidades, se incrementan el riesgo de burnout. La falta de control, esa sensación de no tener control sobre el propio trabajo o las decisiones que lo afectan puede generar sentimientos de impotencia y frustración, aumentando el riesgo de burnout. Y la cultura organizacional tóxica, un ambiente laboral hostil, con altos niveles de estrés de reconocimiento o acoso laboral, puede ser un cultivo para el burnout.

Después de revisar la literatura, se destacan cuatro temas cruciales para entender y mejorar el ambiente de trabajo en TROFORMAS S.A.S.: clima organizacional, satisfacción laboral, burnout y cultura organizacional. El clima organizacional se refiere a cómo los empleados perciben y responden a su entorno laboral, lo cual afecta directamente su desempeño y bienestar. Un clima

positivo puede elevar la moral y aumentar la productividad. La satisfacción laboral evalúa el nivel de contento y motivación de los empleados con sus responsabilidades y condiciones de trabajo, influyendo en la retención del personal y la reducción del ausentismo. El burnout, un síndrome relacionado con el estrés laboral crónico, impacta negativamente en la salud y la productividad. Identificar y mitigar sus factores es crucial para mantener un ambiente saludable. Finalmente, la cultura organizacional, que engloba valores, normas y prácticas compartidas, moldea el comportamiento y las expectativas de los empleados, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso. Mejorar estos aspectos es fundamental para diseñar estrategias efectivas que promuevan un entorno de trabajo más saludable y productivo en TROFORMAS S.A.S.

Diseño metodológico.

Se utilizará un enfoque mixto que combinará métodos cualitativos y cuantitativos. Para la recopilación de datos, se realizarán encuestas y entrevistas a empleados de diferentes áreas dentro de TROFORMAS S.A.S. y se emplearán herramientas de análisis estadísticos para procesar los datos cuantitativos, así como un análisis temático de los datos cualitativos. Adicionalmente, se pondrán a cabo técnicas de muestreo aleatorio estratificado para garantizar la representatividad de la muestra.

Encuesta

En la elaboración de esta monografía, se llevó a cabo una encuesta en Troformas S.A.S dedicada a la fabricación de plásticos desechables de un solo uso, con el objetivo de evaluar diversos aspectos cruciales del entorno laboral. Esta encuesta está diseñada para medir el clima laboral refiriéndose a como es la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente de

trabajo; la satisfacción laboral se encuentra en el grado de contento y motivación de los empleados con respecto a sus roles y responsabilidades dentro de la empresa; la cultura organizacional abarca los valores, creencias y normas que son compartidas influyendo en la conducta de los miembros de la organización; y el burnout es evaluado para identificar el nivel de estrés crónico y el agotamiento emocional que puedan estar experimentando los colaboradores debido a las demandas laborales.

Las preguntas se estructuraron en una encuesta por medio de un forms de 31 preguntas divididas en criterios los cuales son: Interacción social; condiciones de trabajo, prevención de riesgos psicosociales; remuneración; promoción; liderazgo; y motivación. A continuación, se presentan las preguntas de la encuesta, estas preguntas fueron estructuradas para tener una visión integral de estos aspectos, haciendo así, un análisis detallado de las condiciones laborales y proporcionando de una base sólida para la implementación de mejoras en la gestión de recursos humanos.

Ilustración 3.

Preguntas de la encuesta.

ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
La Universidad Santo Tomás, como Institución de Educación Superior, entidad sin ánimo de lucro, identificada con NIT 860.012.357-6 (en adelante LA UNIVERSIDAD), en cumplimiento de lo previsto en el Decreto 1377 de 2013, reglamentario de la Ley 1581 de 2012, y actuando en su calidad de Responsable del Tratamiento de Datos, solicita su autorización para que, de manera previa, expresa, libre, y debidamente informada, permita dar tratamiento a los datos personales de identificación y contacto que suministra a través del presente formulario. Las finalidades por las cuales la Universidad recolecta los datos aquí solicitados son: i) Realizar la correspondiente inscripción al programa y/o actividad ofertada por el Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad. ii) Contactar al inscrito para comunicar información de interés respecto al programa y/o actividad ofertada por el Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad. iii) Registro y control de los asistentes a programas y/o actividades ofertadas por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad. Para ejercer sus derechos a conocer, actualizar y rectificar sus datos personales o revocar la autorización otorgada para el tratamiento de los mismos, podrá presentar una consulta o reclamo al correo electrónico sgdp.ustabogotayvuad@usantotomas.edu.co. Lo invitamos a que consulte nuestra Política de Tratamiento de la información personal en www.usta.edu.co	
Con fines estudiantiles para medir e identificar el clima organizacional, esta planilla está diseñada para ser adaptada a las necesidades identificadas en la	
CARGO:	
CRITERIOS	
INTERACCIÓN SOCIAL	
1	Considero que existe un buen ambiente de trabajo
2	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos
4	servicios que ofrece la organización
5	Conozco el Código de Ética y de Conducta de la organización
CONDICIONES DE TRABAJO	
6	La temperatura del ambiente es
7	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo
8	Las áreas de trabajo se conservan limpias y en orden
9	Se dispone de suficientes instalaciones sanitarias y áreas de descanso
10	Cuento con EEP (Equipo de Protección Personal)
PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	
11	La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo
12	Dispongo de espacios aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo
13	Me siento orgulloso/a de trabajar en la organización
14	Pienso que la organización es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí
15	Comprendo y comparto los valores de la compañía
16	Siento que la organización me valora
REMUNERACIÓN	
17	Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la organización
18	Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (salario base más beneficios)

Ilustración 4.

Preguntas de la encuesta.

PROMOCIÓN	
19	Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en la organización
20	Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo
21	Me hacen seguimiento en mis criterios de evaluación sobre mi desempeño en la organización
LIDERAZGO	
22	Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo
23	La empresa fomenta el trabajo en el equipo
24	Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo
25	Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la organización
26	Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses
MOTIVACIÓN	
27	Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento
28	Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo
29	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades
30	Mi trabajo es reconocido y valorado
31	Actualmente estoy satisfecho/a con mi trabajo en la compañía

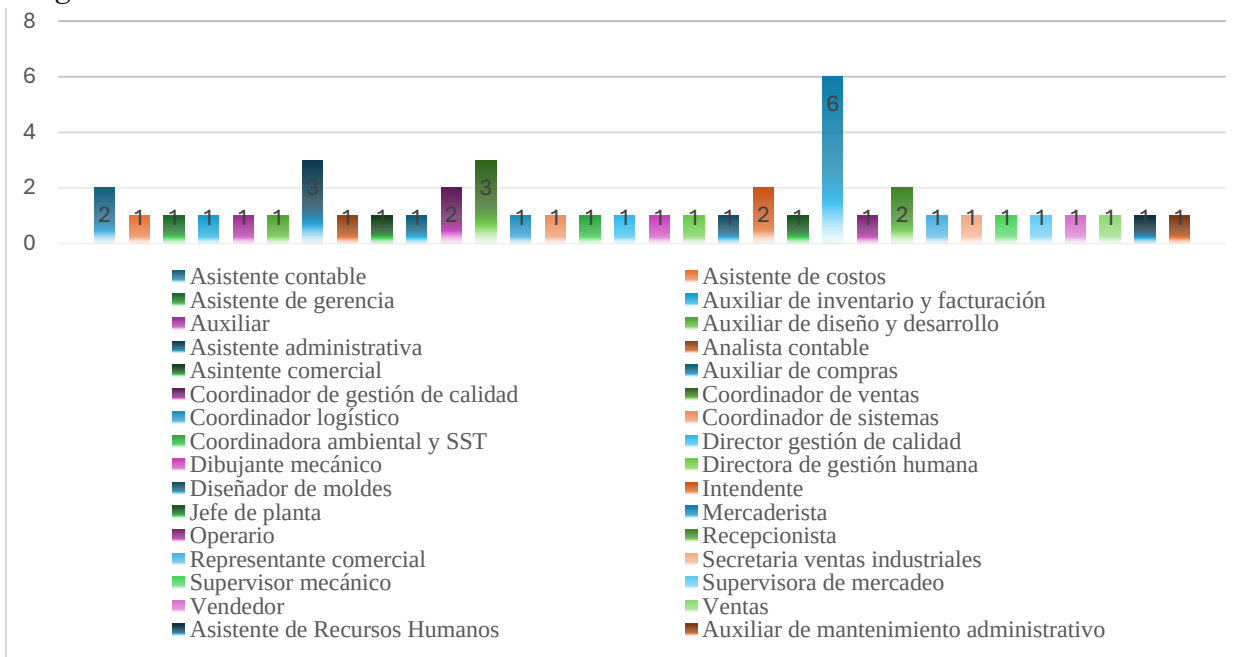
Resultados

Para el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta, se consideró un enfoque riguroso y detallado, centrándose especialmente en las respuestas negativas con un porcentaje superior al 30%, tales como “No”, “Nunca”, y “A veces”. De los 100 empleados que conforman la empresa, se logró la participación de 45 personas siendo la muestra 49 personas. Esta encuesta fue diseñada para que fuera contestada de manera anónima, recolectando únicamente la información del cargo de cada encuestado. Esta estrategia de anonimato parcial es relevante en un contexto de empresa familiar, ya que promueve una mayor sinceridad en las respuestas, reduciendo el temor a posibles repercusiones. No obstante, se dio prioridad a la inclusión de diferentes áreas de la empresa, lo cual permitió de una comprensión más profunda y completa del clima organizacional en su totalidad.

Este método integral facilita la identificación de áreas problemáticas específicas y proporciona una base sólida para la implementación de estrategias de mejora en la gestión de recursos humanos, llevando a la optimización del bienestar y la productividad de los empleados.

Ilustración 5.

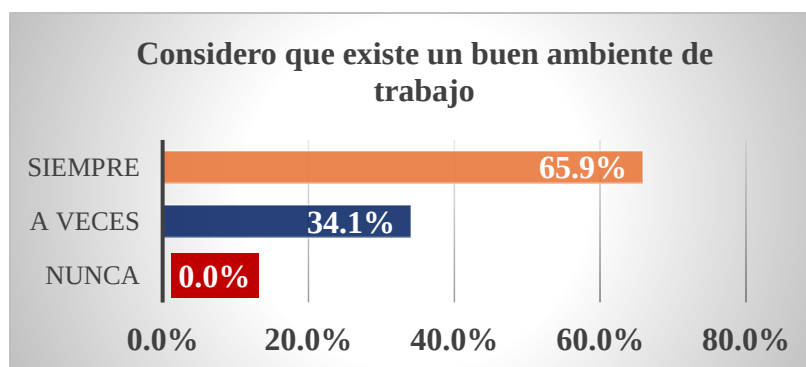
Pregunta abierta.



En la pregunta abierta comentó que especificaran su cargo para poder llevar la encuesta de manera anónima, con el fin de que al ser una empresa familiar pudieran responder con tranquilidad. Como se puede observar en la Ilustración 5 están los cargos que respondieron y realizaron la encuesta

Ilustración 6.

Respuesta a la pregunta: Considero que existe un buen ambiente de trabajo.



Este resultado de la encuesta refleja una percepción mayoritariamente positiva del ambiente de trabajo dentro de la empresa, con el 65.9% de los empleados que indican que “Siempre” existe un ambiente de trabajo, siendo más de la mitad de los encuestados con una experiencia consistentemente positiva en relación con el clima laboral, siendo un indicador muy favorable para organización. Sin embargo, al reflejarse el 34.1% de colaboradores que señalan que solo “a veces” consideran que hay un buen ambiente de trabajo, siendo un tema de preocupación significativa, ya que está revelando que un tercio de los empleados experimentan variabilidad en su percepción del ambiente laboral.

Ilustración 7.

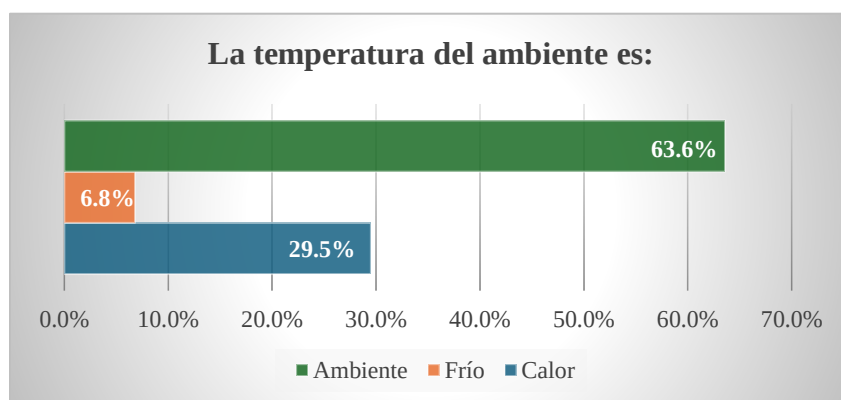
Respuesta a la pregunta: Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos



La mayoría indican de manera significativa (65.9%) que “siempre” cuentan con la colaboración de personas de otros departamentos, sugiriendo que la cultura organizacional en la que la colaboración interdepartamental es generalmente sólida y efectiva, este es un gran indicador positivo en el clima y cultura organizacionales, ya que la colaboración entre departamentos es fundamental para la eficiencia y éxito de la empresa. El 34.1% percibe que esta colaboración ocurre únicamente “a veces”.

Ilustración 8.

Respuesta a la pregunta: La temperatura del ambiente es



Considerando la naturaleza cálida inherente a las instalaciones de producción de plásticos, la mayoría de los empleados indican que el 63.6% consideran que la temperatura en el lugar del trabajo es “ambiente”, sugiriendo de esta manera que la temperatura es adecuada para realizar sus tareas diarias, ya que el ambiente térmico confortable es crucial para mantener la productividad y el bienestar de los empleados. Sin embargo, el 29.5% de los encuestados percibe el ambiente como “calor”, siendo significativo teniendo en cuenta lo anteriormente mencionada; y el 6.8% considera que el ambiente se percibe como “frío”

Ilustración 9.

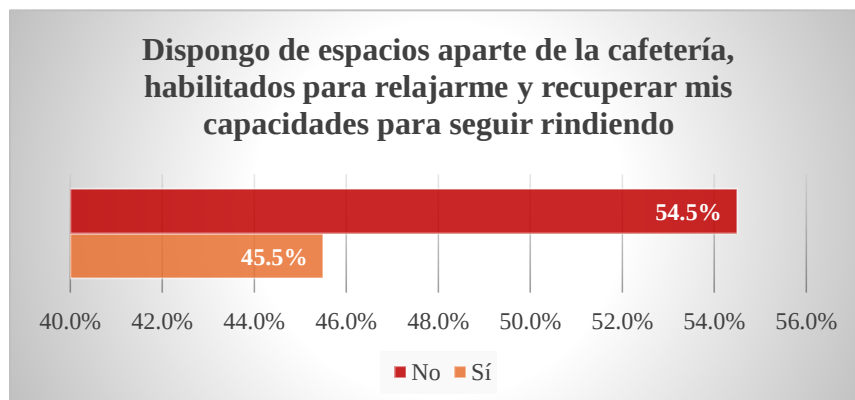
Respuesta a la pregunta: La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo.



Los resultados de la encuesta muestran una división en la percepción de los empleados sobre la preocupación de la organización por su estrés y las herramientas proporcionadas para gestionarlo, el 40.9% de los empleados sienten que “siempre” se les facilitan medios para manejar su nivel de estrés, lo cual es un indicador positivo y sugiere que la empresa ha implementado algunas medidas de carácter positivo en este ámbito. El otro 40.9% siente que esto ocurre “a veces” y un 18.2% indica que “nunca” recibe apoyo en la gestión del estrés, esto es muy preocupante, en un entorno laboral donde una parte significativa no se sienta apoyada en la gestión del estrés puede afectar de una manera negativa la productividad, el bienestar y la satisfacción laboral.

Ilustración 10.

Respuesta a la pregunta: Dispongo de espacios aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo



Los resultados de la encuesta indican que una ligera mayoría de los empleados 54,5% considera que no dispone de espacios aparte de la cafetería, donde puedan relajarse y recuperar sus capacidades para continuar con su rendimiento. Mientras que el 45.5% afirma que “Sí” dispone de dichos espacios, la mayoría no cuenta con ellos y refleja una necesidad significativa de mejora en este aspecto. Disponer de espacios de relajación adecuados es esencial para el bienestar de los empleados, ya que contribuye a la reducción del estrés, mejora la satisfacción laboral y puede aumentar la productividad en general, con la ausencia de estos espacios se puede llevar a un aumento de la fatiga y de menor rendimiento.

Ilustración 11.

Respuesta a la pregunta: Siento que la organización me valora



Los resultados indican que una mayoría de los empleados que es el 61.4% siente que “siempre” son valorados por la organización, esto es un indicador muy positivo, ya que una alta percepción de valoración por parte de la empresa está directamente relacionada con una mayor satisfacción laboral, compromiso y motivación entre los empleados. El hecho de que un 38.6% de los colaboradores sienta que solo “A veces” son valorados sugiere que aún hay un margen de mejora en la percepción del reconocimiento y valoración dentro de la organización. Es un dato alentador que ninguno de los empleados haya respondido “nunca”, esto indica que todos sienten algún nivel de valoración, pero esta variabilidad en las respuestas destaca la necesidad de fortalecer las prácticas de reconocimiento.

Ilustración 12.

Respuesta a la pregunta: Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en la organización.

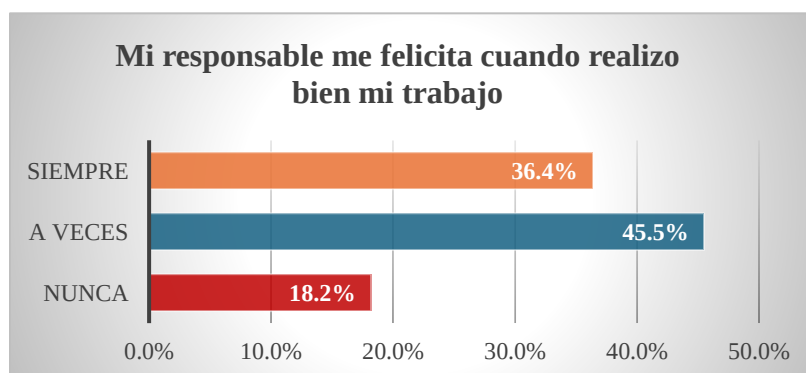


El 52.3% de los colaboradores reflejan que una mayoría de los empleados no sienten que tenga la posibilidad de ascender en la organización, incluso si desempeñan bien su trabajo, esto es un indicador muy preocupante, la percepción de falta de oportunidades de crecimiento puede afectar negativamente la motivación, el compromiso y la retención de los empleados. Si el 25% siente que solo “A veces” cuentan con la posibilidad de un ascenso, sigue surgiendo una falta de

claridad o constancia en las oportunidades de desarrollo y promoción dentro de la empresa. Y que solo el 22.7% sienta que sí tiene posibilidades de ascender es considerablemente bajo.

Ilustración 13.

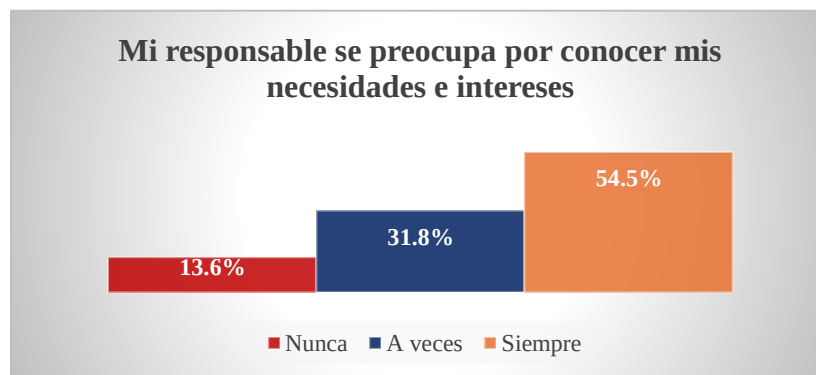
Respuesta a la pregunta: Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo.



El 36.4% de los colaboradores sienten que “siempre” recibe alguna felicitación de sus jefes cuando realizan bien su trabajo; el porcentaje mayor, que es el 45.5% siente que esto ocurre “a veces” y un preocupante es el 18.2% indicando que “nunca” recibe reconocimiento por su buen desempeño. Es un factor importante que, por parte de los jefes para mantener la motivación, compromiso y satisfacción laboral de los empleados, la falta de reconocimiento puede llevar a sentimientos de desvalorización y desmotivación, lo que afecta negativamente el desempeño y retención de los colaboradores.

Ilustración 14.

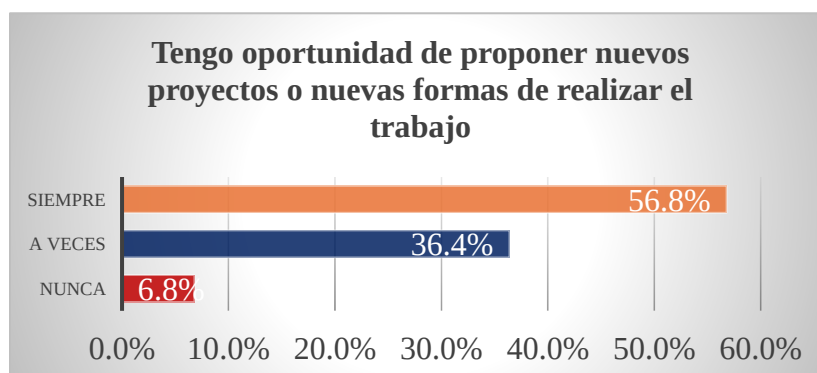
Respuesta a la pregunta: Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.



La mayoría de los encuestados 54.5% sienten que sus responsables “siempre” se preocupan por conocer sus necesidades e interés. Este es un indicador positivo que sugiere que más de la mitad de los empleados perciben un interés genuino por parte de sus responsables en su bienestar y desarrollo personal; no obstante, el 31.8% siente que sus responsables solo “a veces” se preocupa por sus necesidades e intereses, y el 13.6% sienten que “nunca” ocurre, esto indica que hay una porción significativa de empleados que no experimentan una atención constante y adecuada con respecto a sus necesidades por parte de sus superiores, lo cual puede afectar negativamente su motivación y compromiso

Ilustración 15.

Respuesta a la pregunta: Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar mi trabajo.



Según los resultados, la mayoría de los encuestados 56.8% sienten que “siempre” tienen la oportunidad de proponer nuevos proyectos o formas de realizar el trabajo, siendo este un indicador positivo, puesto a que sugiere que más de la mitad de los empleados perciban de un ambiente de trabajo que fomenta la innovación y la participación activa en la mejora de los procesos y proyectos. El 36.4% de los empleados encuestados sienten que solo “a veces” tienen esta oportunidad, y un 6.8% siente que “nunca” tiene la posibilidad de proponer nuevas ideas. Aunque la mayoría perciba oportunidades de innovación, existe un porcentaje significativo de empleados que no experimentan esta oportunidad de manera constante.

Ilustración 16.

Respuesta a la pregunta: Mi trabajo es reconocido y valorado.



Los resultados indican que la mitad de los empleados (50%) siente que su trabajo “siempre” es reconocido y valorado. Este dato es positivo, ya que sugiere que una proporción significativa de los empleados percibe que sus esfuerzos y contribuciones son regularmente apreciados. El reconocimiento y la valoración del trabajo son cruciales para mantener la motivación, compromiso y satisfacción laboral. El 45.5% de los empleados siente que su trabajo solo “a veces” es reconocido y valorado, mientras que un 4.5% indica que “nunca” experimenta

reconocimiento, existe una variabilidad significativa que necesita ser abordada para garantizar que todos los empleados se sientan apreciados.

Focus Group

Para abordar de manera efectiva las percepciones y resultados obtenidos de la encuesta sobre el clima organizacional en la empresa Troformas S.A.S, se llevará un Focus Groups con tres gerentes claves en diferentes áreas. El objetivo que tiene este ejercicio es profundizar en las respuestas de la encuesta con las respuestas que se pueden identificar como áreas de mejora y así desarrollar estrategias.

Participantes del Focus Group.

1. Gerente de producción.
2. Gerente de Recursos Humanos
3. Gerente de Ventas

Estructura del Focus Group

1. Introducción (7 minutos)
 - Bienvenida
 - Explicación de los objetivos
 - Revisión rápida de los resultados claves de la encuesta
2. **Discusión de temas claves (20 minutos)**
 - Clima organizacional
 - Cultura organizacional
 - Satisfacción laboral

3. Desarrollo de estrategias (40 minutos)

- Identificación de acciones concretas
- Evaluación y seguimiento de las acciones propuestas.

4. Conclusión.

- Resumen de los puntos clave discutidos
- Próximos pasos y compromisos
- Agradecimientos y cierre

Resultados del Focus Group

Introducción

El focus group comenzó con una breve introducción de cada gerente y la explicación de los objetivos del encuentro. Se presentó un resumen de los resultados de la encuesta, destacando los puntos fuertes y áreas de mejora.

Discusión de Temas Claves

1. Clima organizacional

- Gerente de producción: Mencionó que, aunque el 65.9% de los empleados considera que existe un buen ambiente de trabajo, es crucial mantener y mejorar esta percepción mediante actividades de integración y fortalecimiento de la comunicación interna.
- Gerente de recursos humanos: Propuso implementar programas de bienestar y actividades recreativas para fomentar un ambiente positivo y colaborativo.
- Gerente de ventas: Sugirió realizar encuestas periódicas para monitorear el ambiente de trabajo y actuar sobre los comentarios de los empleados.

2. Colaboración entre departamentos

- Gerente de producción: señaló que la colaboración entre departamentos es buena pero que aún así podría mejorarse con proyectos interdepartamentales y reuniones regulares.
- Gerentes de recursos humanos: Recomendó de la creación de espacios de unión con diferentes áreas para fomentar la colaboración
- Gerente de ventas: Acordó que la colaboración es esencial y propuso de talleres de team building para fortalecer las relaciones entre departamentos.

3. Reconocimiento y valoración en equipo.

- Gerente de producción: afirma que, aunque el 50% de los empleados se sienten reconocidos, es crucial que este porcentaje aumente mediante un programa de reconocimiento estructurado.
- Gerente de recursos humanos: Propone implementar un sistema de reconocimiento mensual, destacando logros y contribuciones de los empleados.
- Gerente de ventas: Sugiere que los responsables reciban capacitación en las habilidades de reconocimiento y feedback positivo.

4. Oportunidades de crecimiento y propuesta de ideas

- Gerente de producción: indica que el 52.3% de los empleados no ve ni siente la posibilidad de ascender en la empresa, lo cual es preocupante y debe de ser abordado mediante planes de desarrollo claros.
- Gerente de recursos humanos: Recomendó la creación de programas para preparar a los empleados a roles de mayor responsabilidad.
- Gerente de ventas: Acordó que es importante que los empleados puedan proponer ideas y proyectos, surgiendo la implementación de mejoras en la comunicación para la presentación de propuestas con su jefe directo.

Desarrollo de estrategias

1. Mejorar el clima organizacional.

- Actividades de integración semestrales.
- Encuestas de clima organizacional semestrales

2. Aumentar el reconocimiento y la valoración del trabajo

- Sistema de reconocimiento mensual
- Capacitaciones mensuales

3. Fomentar las oportunidades de crecimiento y propuestas de ideas

- Canal para presentación de propuestas

Conclusión.

El Focus Group concluyó con un resumen de los puntos clave discutidos, y un acuerdo sobre los próximos pasos. Se acordaron fechas para las siguientes reuniones de seguimiento y se asignaron responsabilidades específicas a cada gerente para la implementación de las acciones propuestas. Los participantes expresaron su compromiso con la mejora del clima organizacional y se agradeció a todos por la participación y el espacio.

Discusión de resultados.

El análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta sobre el clima organizacional en la empresa Troformas S.A.S, proporciona una visión detallada sobre diversos aspectos que influyen en el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. A continuación, se presenta una discusión de los resultados obtenidos, desbancando puntos fuertes y áreas de mejora identificadas. La encuesta que contó con la participación con 42 empleados de un total de 200.

Fortalezas identificadas

- **Clima organizacional**

Una mayor parte de los empleados percibe de un buen ambiente de trabajo y de una colaboración efectiva entre departamentos. Estos aspectos son fundamentales para mantener una atmosfera positiva y productiva dentro de la empresa.

- **Oportunidades para la innovación**

Más de la mitad de los empleados sienten que tienen la oportunidad de proponer nuevos proyectos y formas de trabajar, lo cual es un indicador positivo de una cultura organizacional que valora la innovación y la participación.

- **Reconocimiento y valoración**

La percepción de reconocimiento y valoración del trabajo es relativamente alta, con un significativo número de empleados que siente que su trabajo es apreciado regularmente.

Áreas críticas de mejora

- **Gestión del estrés y bienestar.**

La percepción de que la organización se preocupa por el grado de estrés de los empleados y les facilita medios para gestionarlo es dividida. Un número considerable de empleados siente que estas medidas son insuficientes o inconsistentes.

- **Oportunidades de crecimiento profesional.**

La percepción de las oportunidades de ascenso dentro de la empresa es baja, más de la mitad de los empleados no ve posibilidades claras de crecimiento profesional, lo cual puede desmotivar y afectar la retención de talento.

- **Espacios de relajación.**

La mayoría de los empleados sienten que no disponen de espacios adecuados para relajarse aparte de la cafetería, lo que puede impactar en su capacidad para recuperarse y mantener un alto nivel de productividad.

Propuestas para mejorar los aspectos destacados.

- Implementación de programas de bienestar.

Desarrollar e implementar programas consistentes de bienestar que incluyan recursos para la gestión del estrés, como talleres, asesoramiento y actividades de relajación. Asegurar que estos recursos estén disponibles y sean conocidos por todos los empleados.

- **Creación de espacios de relajación**

Habilitar espacios adicionales y adecuados para que los empleados puedan relajarse y recuperarse durante su jornada laboral. Estos espacios deben de ser cómodos y accesibles para todos los empleados.

- **Fortalecimiento de reconocimiento laboral.**

Implementar un sistema de reconocimiento formal y estructurado que asegure que todos los empleados reciban reconocimientos por su buen desempeño de manera regular. Este sistema puede incluir premios mensuales, menciones en boletines internos, y celebraciones de hitos.

- **Fomento de la innovación.**

Formalizar los canales para la propuesta de nuevas ideas y proyectos, asegurando que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades para contribuir a la innovación. Establecer métodos para el seguimiento y la implementación de las ideas presentadas.

Plan de mejora.

Con base a los hallazgos obtenidos del estudio del clima organizacional en Troformas S.A.S, se propone un plan estructurado para mejorar y robustecer el ambiente laboral en la empresa. Como primera instancia, se sugiere la implementación de medidas inmediatas para abordar las preocupaciones identificadas, incluyendo la creación de espacios de relajación adecuados para los empleados.

Se plantea desarrollar programas de capacitación y sensibilización sobre la gestión del estrés, equipando a los empleados con herramientas y técnicas efectivas para manejar la presión laboral de manera saludable. Se recomienda establecer un sistema que sea de reconocimiento y recompensa cuyo fin sea valorar el desempeño de los empleados y promover la cultura de aprecio y motivación en la empresa. Incluyendo programas de reconocimiento público, bonificaciones por desempeño excepcional y oportunidades de crecimiento profesional.

A largo plazo, se propone implementar estrategias para fortalecer la comunicación interna y fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, se puede lograr por medio de reuniones de manera regular, con el fin de hacerles retroalimentación, encuestas periódicas de satisfacción y la creación de comités de mejora continua. Además, se sugiere realizar un seguimiento continuo de las medidas implementadas, evaluando su efectividad y realizando ajustes según sea lo necesario. Lo que garantizará que el plan de mejora del clima organizacional sea adaptable y orientado a los resultados, de manera que, se contribuya al bienestar y éxito a largo plazo de la compañía y sus empleados.

Ilustración 17.

Propuesta plan de mejora Troformas medición clima organizacional.

TROFORMAS S.A.S.		PROPUESTA PLAN DE MEJORA TROFORMAS MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL					
Objetivo General		Plantear un plan de a fin de mejorar el clima organizacional derivado de los resultados obtenidos a través del estudio de investigación y plantear recomendaciones derivadas del mismo					
		OBJETIVO	METAS	TIEMPO	INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
1	IMAGEN CORPORATIVA (Identificación del colaborador con la empresa)	Realizar una política de comunicación	Comunicación directa, abierta y fluida. Generar fluidez de la información entre los miembros.	6 meses	Mejores relaciones laborales	Costo hora Jefe de Gestión Humana / NO brindaron información salarial - Tiempo estimado de elaboración dos horas	Gerencia de recursos humanos, gerentes, jefes y superiores.
		Hacer seguimiento del programa de inducción y reintroducción de los puestos de trabajo.	Brindar información general, y suficiente al colaborador que le permita la ubicación en su rol dentro de Troformas para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma e independiente.	6 meses	Indices de rotación de personal	Actividad sin costo por ser proceso interno - Costo incluido dentro de las horas de salarios dentro de cada uno de los involucrados en el proceso	
		Tener una comunicación más directa y efectiva con el personal.	Que el total de los colaboradores logren una comunicación más directa y efectiva con los líderes o jefaturas	2 meses	Trabajo en equipo	No costo ya que se maneja a través de la cartelera o la intranet	
		Implementar espacios de opinión o retroalimentación	Optimizar el trabajo en equipo y lograr una integración en las áreas o equipos de trabajo de la compañía, escuchar a los empleados y propiciar herramientas que logren diagnosticar procedimientos que puedan optimizarse	6 Meses	No de recomendaciones emitidas/ No acciones implementadas	Buzón de sugerencias	
		Fortalecer habilidades y / o entrenamientos para futuras oportunidades de ascenso.	Oportunidades de crecimiento y plan de carrera .	12 meses	No. de ascensos/ 360 días	Trabajar con entidades como el Sena a cero costo en formación de competencias	
2	RELACIÓN CON LOS JEFES Y COMPAÑEROS	Fomento de calidad de relaciones familiares	Fomento de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales, que integren la familia , actividades como día de la mujer, día del hombre , día de la madre, del padre , fiesta de Halloween y fin de año, debido a que no hay actividades que permitan integración con la familia.	12 meses	No. participantes actividad / No. de Actividades programadas	\$1,000,000 por actividad	
		Identificar y promover un ambiente positivo para trabajar e implementar un estilo de vida saludable, motivador, eficaz y eficiente	Generar mayor motivación entre los empleados y sentido de pertenencia generando actividades de integración.	Diario	No. de actividades propuestas/ No. participantes	No costo, ya que son actividades de proceso interno Costo incluido dentro de las horas de salarios dentro de	
		Implementar un sistema de reconocimiento formal y estructurado que se mencione en boletines internos, y celebraciones de hitos.	Asegurar que todos los empleados reciban reconocimientos por su buen desempeño de manera regular. Este sistema puede incluir premios mensuales, no necesariamente económicos pero puede ser tardes libres, diplomas , figurar en la cartelera.	12 meses	No. de reconocimientos mensuales / No. de empleados	No costo, ya que son reconocimientos simbólicos, en caso de tiempo sería el valor hombre por las horas libres otorgadas	
		Diseñar un plan de capacitación y entrenamiento para líderes	Fortalecer actitudes, habilidades y competencias para realizar de manera efectiva su rol directivo.	13 meses	NO de líderes capacitados/ No de actividades realizadas	\$ 450,000 hora capacitador * número de jornadas propuestas	

El cuadro presenta una propuesta de plan de mejora del clima organizacional en Troformas S.A.S, centrada en dos objetivos principales: mejorar la imagen corporativa y fortalecer la relación entre jefes y compañeros. Se establecen metas claras como la implementación de una política de comunicación, el seguimiento de programas de inducción, y la creación de espacios de retroalimentación. Además, se promueve el fortalecimiento de habilidades para ascenso y la integración familiar a través de actividades recreativas y culturales. Se detallan los indicadores de éxito, tiempos estimados, presupuestos necesarios y responsables para cada acción, asegurando

un enfoque integral y estructurado para abordar las deficiencias identificadas y fomentar un ambiente laboral más positivo y productivo.

Conclusiones y recomendaciones

Una evaluación del clima organizacional permite diagnosticar los factores que influyen en la satisfacción de los colaboradores y las posibles causas de desmotivación, que a su vez afectan el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa. Esto facilita a la empresa diseñar programas para reforzar los procesos positivos e implementar mejoras en los aspectos que requieren atención. Troformas S.A.S, la organización objeto de estudio, aún no toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores debido a su enfoque en la satisfacción del cliente y las ventas. Sin embargo, con esta investigación, abren la puerta a mejorar sus metas corporativas, demostrando su interés en ser socialmente responsable y en conocer la percepción de sus empleados mediante encuestas, lo que optimizará sus procesos y favorecerá su crecimiento futuro.

Se observó que los colaboradores tienen una larga trayectoria en la empresa y se sienten parte de ella y comprometidos, aunque se evidenció una falta de integración y comunicación entre colaboradores y jefes, y una necesidad de mejorar la cohesión de los equipos. Es crucial que Troformas S.A.S proporcione herramientas a supervisores, jefes y líderes para gestionar el clima laboral positivamente y aumentar la motivación de los empleados.

El estudio permitió obtener información cuantitativa y cualitativa sobre la percepción de los colaboradores, lo que genera la posibilidad de ofrecer sugerencias a la empresa y conocer el sentir de los empleados. De este modo, se identificaron aspectos sobre los cuales la empresa puede implementar estrategias para clarificar normas y procedimientos, revisar el estilo de

liderazgo debido a la baja en los resultados, y fomentar una comunicación directa, abierta y fluida. A pesar de la buena relación existente, la información no fluye adecuadamente ni vertical ni horizontalmente, en cantidad ni en calidad.

Es primordial que la compañía preste especial atención a la motivación laboral, reforzando aspectos como la capacitación técnica, el liderazgo y la participación en las decisiones. Además, la empresa debe revisar la forma que reconoce el trabajo realizado, no solo en términos salariales, sino también a través del salario emocional.

Finalmente, la empresa debe de promover la divulgación de la información, asegurando que llegue a todos los colaboradores, y estimular la promoción interna, permitiendo un crecimiento personal constante desde el personal administrativo hasta el operativo. Esto sugiere que la gestión de recursos humanos en Troformas pueda mejorar el clima laboral, ganando la credibilidad de los empleados e invitando a la dirección a implementar estas iniciativas, lo que permitirá que los empleados se sientan valorados por la compañía.

Referencias

- Aguilar, P. B. (2024). *Autoeficacia financiera, bienestar financiero y satisfacción laboral de los empleados del sector metalmecánico en Chihuahua, México*. Obtenido de Revista Venezolana De Gerencia: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.3>
- Bravo Rojas, L. M. (2023). *Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia : <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39396/44362>
- Bustamante Vidaurre, M. L. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú*. Obtenido de Revista Venezolana De Gerencia: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.10>
- Cancino Cancino, V. V. (2022). *Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Carlos Marulanda, M. L. (2016). *La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas. (PYMES) de Colombia*. Bogotá.
- Chiang Vega, M. M. (2008). *Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Obtenido de Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal : https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762008000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Chiang-Vega, M. (2021). *Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de E.
- Chiquillo Rodelo, J. A. (2023). *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40354/45803>
- Clara Brito Carrillo, R. P. (2020). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Clara Brito-Carrillo, R. P.-R.-A. (febrero de 2020). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Daniel Arturo Cernas Ortiza, P. M. (2018). *Perspectiva Futura de Tiempo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional: el Efecto Mediador de la Autoeficacia, la Esperanza y la Vitalidad*. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org/jwop/>

- Dávila Morán, R. C. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Dávila Morán, R. C. (2021). *Revista Venezolana de Gerencia* . Obtenido de Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36470/39150>
- Deci, E. L. (2017). *Annual Review of organizational Psychology and Organizational Behavior*. Obtenido de Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science.: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deroncele Acosta, A. G.-M.-F.-L. (2023). *Burnout en docentes universitarios: evaluación, prevención y tratamiento*. Obtenido de <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.5>
- Díaz Dumont, J. R. (2023). *Satisfacción Laboral: algunas consideraciones*. Obtenido de <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Emmanuel Martínez Mejía, C.-M. A. (2022). *Toward a model of psychosocial exchange relationships in organizations: Assessing the dynamics between psychological contract, perceived organizational support-betrayal, burnout and turnover intentions*. Obtenido de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya>
- G, A. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones, y resultados relevantes. En *El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones, y resultados relevantes* (págs. 25 - 50). Interamericana de psicología ocupacional.
- García-Salirrosas, E. E. (octubre de 2023). *Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú*. Obtenido de <https://www-scopus-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/record/display.uri?origin=recordpage&eid=2-s2.0-85174845511&noHighlight=false&sort=plf-f&src=s&sid=aea68d9b87c603ab1ebe4fb420f9ada8&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28clima+organizacional%29&relp>
- García-Salirrosas, E. E. (Octubre de 2023). *SCOPUS*. Obtenido de Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú: <https://www-scopus-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/record/display.uri?origin=recordpage&eid=2-s2.0-85174845511&noHighlight=false&sort=plf-f&src=s&sid=aea68d9b87c603ab1ebe4fb420f9ada8&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28clima+organizacional%29&rel>
- Herrera Herrera, J. N. (2023). *Perfil de puesto y satisfacción laboral de los Gobiernos parroquiales rurales de Tungurahua, Ecuador*. Obtenido de <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.20>

- Huang, Q. (2021). *Psychology*. Obtenido de Can Curious Employees be More Innovative? Exploring the Mechanism of Intrinsic Motivation and Job Autonomy: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=108178>
- Humberto Charles Leija, J. A. (2021). *Job satisfaction of entrepreneurs in Mexico, challenges and benefits*. Obtenido de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya>
- Juan Pedro Martínez Ramón, F. M. (Enero de 2023). *Predicting teacher resilience by using artificial neural networks: influence of burnout and stress by COVID-19*. Obtenido de <https://doi.org/10.6018/analesps.515611>
- Locke, E. (1976). *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. Obtenido de The nature and causes of job satisfaction: https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction
- López Torres, V. G. (2011). *Clima organizacional: Una mirada desde la capacitación, experiencia personal e igualdad en empresas hoteleras mexicanas*. Obtenido de Revista Venezolana De Gerencia,: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.11>
- Martínez Prats, G. M. (2021). *Clima organizacional y su impacto en la calidad educativa*. Obtenido de <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/4803>
- Martínez Prats, G. M. (2021). *Clima organizacional y su impacto en la calidad educativa universitaria*. Obtenido de <https://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/4803>
- Maslach, C. J. (1996). *Applied Psychology: An international Review*. Obtenido de Measuring burnout: An international perspective: https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- Mendoza-Llanos, R. (Mayo de 2019). *Las variaciones de la satisfacción vital según edad y clima organizacional en trabajadores de la salud*. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps18-36.vsve>
- Montoya, P. B. (2017). *Ciencia y Trabajo*. Obtenido de Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100007&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Mora Estrada, O. G. (2022). *Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas*. Obtenido de <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15>
- Or Shkoler, A. T. (2017). *The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/rpto>
- RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española : <https://dle.rae.es/>

- Robbins, S. &. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.
- Roberto Alegría Zebadúa, G. A.-P. (2023). *Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-covid y covid: modelo uninivel y multinivel*. Obtenido de www.cya.unam.mx/index.php/cya
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile. Obtenido de Gestión Organizacional.
- Rosalba Treviño Reyes, J. F. (2022). *The impact of empowerment on job satisfaction, organizational commitment and burnout in teachers in Mexico*. Obtenido de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya>
- Rupp, D. E.-Y. (2018). *Journal of Organizational Behavior*. Obtenido de Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2282>
- Salessi, S. y. (2016). *Revista Alternativas en Psicología*. Obtenido de Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla.: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.alternativas.me/attachments/article/116/8%20-%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral%20Gen%C3%A9rica.pdf>
- Santiago-Torner, C. (2021). *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Obtenido de Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano: <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/3209>
- Santiago-Torner, C. (2023). *Contaduría y Administración* . Obtenido de C. Santiago-Torner
- Schneider, B. (1975). *Personnel Psychology*. Obtenido de Organizational climates: An essay: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Yap, W. M. (2020). *Asian Academy of Management Journal*. Obtenido de What Makes Millennials Happy in their Workplace?: <https://ejournal.usm.my/aamj/article/view/93>
- Yunus, S. &. (2021). *Economic and Industrial Democracy*. Obtenido de Flexible working practices and job-related anxiety: Examining the roles of trust in management and job autonomy: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0143831X21995259>