

|

**Plan de Acción Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en la Empresa Licorera  
S.A.S. - 2021**

**Eny Yiredt Triana Pinzón**

**Alexander Enrique Mejía Machado**

**Angélica Farley Silva Carvajal**

**Ingrith Carolina Camacho Bejarano**

**Angela Yohanna Galvis Avendaño**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN**

**Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano**

**Bogotá, 2021**

## Resumen

La investigación sobre el tema del mal manejo del clima organizacional es un indicador que nace en las empresas con el fin de identificar cuáles son las razones que hacen que el empleado presente bajo rendimiento o este desmotivado en su lugar de trabajo, ocasionando no poder cumplir con los objetivos organizacionales, el objetivo principal del presente proyecto es el de conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima organizacional de la empresa Licorera, para lograr con el desarrollo del trabajo se aplicó a 15 empleados una encuesta de clima laboral, la cual se dividió en 10 preguntas enfocadas en varios procesos de la organización como lo son: compensación, comunicación, trabajo en equipo, motivación, liderazgo. Estos procesos fueron elegidos de acuerdo a la situación presentada en el 2020 por la pandemia mundial del COVID19.

En cada una de las encuestas realizadas por los trabajadores se encontraron resultados que no son muy favorables y por lo tanto ha llevado a que los trabajadores se encuentren desmotivados, en cuanto a los temas de Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, control sobre el trabajo, demandas de trabajo y Recompensas. Con este estudio que se realizó a la empresa Licorera se pretende detectar las fortalezas y áreas de oportunidad, a fin de ser tomadas en cuenta para así realizar las respectivas recomendaciones de mejora y así poder mejorar el clima laboral que está afectando a la compañía.

Adicional se identificaron las debilidades más importantes que están afectando el clima laboral de la empresa, encontrando soluciones que le permitirán alcanzar la situación ideal para todos los integrantes de la organización.

**Palabras claves:** Clima laboral, compensación, organización, productividad, motivación

## Abstract

Research on the issue of mismanagement of the organizational climate is an indicator that arises in companies in order to identify what are the reasons that cause the employee to present low performance or be unmotivated in their workplace, causing them not to be able to comply with organizational objectives, the main objective of this project is to know the general tendency of the perception of human talent on the organizational climate of the Licorela company, to achieve with the development of work a survey of work environment was applied to 15 employees, which was divided into 10 questions focused on various processes of the organization such as: compensation, communication, teamwork, motivation, leadership. These processes were chosen according to the situation presented in 2020 by the global COVID19 pandemic.

In each of the surveys carried out by the workers, results were found that are not very favorable and therefore has led to the workers being unmotivated, regarding the issues of Leadership and social relations at work, control over work, Job Demands and Rewards. With this study that was carried out on the Licorera company, it is intended to detect the strengths and areas of opportunity, in order to be taken into account in order to make the respective recommendations for improvement and thus be able to improve the work environment that is affecting the company.

Additionally, the most important weaknesses that are affecting the company's work environment were identified, finding solutions that will allow it to achieve the ideal situation for all members of the organization.

**Keywords:** Work environment, compensation, organization, productivity, motivation

## Tabla de contenido

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Introducción .....                 | VI |
| Objetivos .....                    | IX |
| <b>Objetivo General</b> .....      | IX |
| <b>Objetivos Específicos</b> ..... | IX |
| Planteamiento del Problema .....   | 10 |
| Antecedentes del problema .....    | 13 |
| Justificación .....                | 17 |
| Marco Teórico .....                | 21 |
| Marco Legal .....                  | 27 |
| Metodología .....                  | 31 |
| Resultados .....                   | 35 |
| Recomendaciones .....              | 47 |
| Conclusiones .....                 | 51 |
| Bibliografía .....                 | 54 |
| Anexos .....                       | 56 |

## Lista de gráficos

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1.</b> Antigüedad  | 36 |
| <b>Gráfico 2.</b> Se fomenta el trabajo en equipo                               | 36 |
| <b>Gráfico 3.</b> Estimulación y premios  | 37 |
| <b>Gráfico 4.</b> Acompañamiento y desarrollo de las funciones                  | 37 |
| <b>Gráfico 5.</b> Jornada laboral y relaciones familiares                       | 38 |
| <b>Gráfico 6.</b> Participación para una mejora continua                        | 38 |
| <b>Gráfico 7.</b> Capacitación sobre diferentes cargos                          | 39 |
| <b>Gráfico 8.</b> Salario y proporción de la labor que desempeña                | 39 |
| <b>Gráfico 9.</b> Criterios para evaluar la labor de los trabajadores           | 40 |
| <b>Gráfico 10.</b> Comunicación entre los mandos y subalternos                  | 40 |
| <b>Gráfico 11.</b> Información al personal sobre lo que pasa en la organización | 41 |
| <b>Gráfico 12.</b> Diagrama de Gantt  | 59 |

## Introducción

Hoy en día en todas las organizaciones se haya diferentes factores e incentivos que recaen directa o inclusive indirectamente en la conducta de los individuos. Estas conductas o actitudes son afectadas por el sentimiento y la percepción, que generan estos incentivos, en las personas. El conjunto de estas conductas puede transformar directamente el ambiente y la cultura que diferencia a cada organización, lo cual se va a observar en la productividad. Es por eso, que se vuelve un reto para toda empresa empezar a concientizar y fortalecer conductas saludables en su ambiente de trabajo, incentivando un clima agradable, es por ello que el departamento de Talento Humano, debe fortalecer estrategias para poder prevenir o mitigar los problemas internos, innovando y contribuyendo cada día en el mejoramiento.

El clima organizacional abarca diferentes percepciones y respuestas, originadas de diferentes variedades de factores o estímulos, que se relacionan con el liderazgo, y la dirección de la empresa, con aspectos económicos como (remuneración, apoyo social, entre otros.) pues estas inciden en las conductas en el trabajo.

Desde una visión organizacional no se puede subestimar la importancia del capital humano, siendo este el precursor y la razón de ser de cualquier organización. Es el protagonista de la innovación que permite lograr la deseada diferenciación del mercado y de las empresas que quieren llegar al éxito. Siendo así, el talento humano un factor clave y una fuente escasa de talentos que genera ventaja competitiva a quienes los atraen, mantienen y retienen.

De acuerdo al análisis realizado a la empresa Licorela SAS, se identificó que existe un problema en cuanto al mal manejo del clima organizacional que existe al interior de la compañía, dando como resultado que existe relación entre el Clima laboral y los factores motivacionales

que se expresan fundamentalmente en: factores de un liderazgo y las buenas prácticas de la dirección, factores que se relacionan con el sistema formal y la estructura de la empresa y las consecuencias de las conductas o comportamiento en el trabajo, es decir en la cultura y los valores corporativos que conduzcan a un alto rendimiento, que estimulen a los trabajadores y a los grupos a dar lo mejor de sí mismos para favorecer y llegar a cumplir los objetivos organizacionales, enriqueciendo los intereses de la empresa y los intereses propios.

Es indispensable que la empresa fomente que su grupo humano es lo más importante y que debe ser el punto más clave en ella. La prioridad de una investigación es indagar y descubrir los elementos que afectan o degradan el clima laboral y rendimiento del personal que labora en la empresa.

La empresa ha decidido valorar su recurso humano, debido a que un buen clima laboral depende de su motivación, por lo tanto, es dispendioso ofrecer un adecuado ambiente de trabajo a sus empleados. De igual manera, cuando ahí sobrecarga laboral, la motivación de los trabajadores disminuye o cambia de una manera inexplicable, en cierto modo esta investigación se basa en demostrar la relación que existe entre el clima laboral y el rendimiento o desempeño de sus empleados.

Desde una visión organizacional no se puede subestimar la importancia del capital humano, siendo este el precursor y la razón de ser de cualquier organización. Es el protagonista de la innovación que permite lograr la deseada diferenciación del mercado y de las empresas que quieren llegar al éxito. Siendo así, el talento humano un factor clave y una fuente escasa de talentos que genera ventaja competitiva a quienes los atraen, mantienen y retienen.

Este documento pretende mostrar lo fácil que puede ser implementar un plan de acción estratégico que sirva para mejorar el clima organizacional en la empresa Licorela S.A.S, el concepto de salario emocional como parte fundamental de la estrategia, los grandes beneficios y satisfacciones personales y corporativas.

En el siguiente trabajo se describe la problemática que se vive en la empresa Licorela SAS sobre el inadecuado manejo que se está teniendo referente al clima organizacional, ya que se encontró la falta de comunicación entre sus departamentos y la falta de motivación que tienen sus empleados.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan de acción estratégico en la empresa Licorela S.A.S para el año 2021, que permita mejorar las condiciones labores de los colaboradores y su clima organizacional.

### **Objetivos Específicos**

Estudiar las causas y consecuencias actuales del clima organizacional debido a su inadecuada dirección y gestión.

Realizar medición del Clima Organizacional para encontrar atributos de riesgo.

Identificar los factores y variables más importantes que influyen en el mal manejo que se le da al clima organizacional.

Analizar los resultados obtenidos, determinando las acciones que harán parte del Plan de Acción para poder mejorar el clima laboral en Licorela S.A.S.

## **Planteamiento del Problema**

Saber sobre el clima laboral de una compañía es indispensable, debido a que de esta manera se podrá conocer sobre la situación real en la que se desempeña el personal y la empresa Licorela S.A.S. no es ajena a esta medición, ya que esto ha permitido validar que cuenta con todas sus garantías laborales y prestacionales que permite mantener la fidelidad laboral, a pesar de las circunstancias movidas por la pandemia del Covid-19 desde hace un año.

Sin embargo a raíz de los bajos ingresos en los últimos meses, precisamente por la pandemia, la organización ha tenido la necesidad de incrementar sus ventas a toda costa, desarrollando estrategias que les permita recuperar parte de las pérdidas y en un mediano plazo, Es por ello que se han presentado episodios de estrés ocupacional debido a la alta demanda laboral que se está presentando, generando situaciones de fricción entre trabajadores, desmotivación, incremento en las horas laborales, disminución de sueldos, y todo ello afectando al clima laboral actual.

Esto ha permitido disminuir el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la compañía, por lo cual no se sienten a gusto con sus labores diarias ya que no existe una motivación que les permita retomar el camino del éxito y la felicidad laboral que tanto requiere la empresa.

Esta empresa cuenta con procesos muy empíricos en Recursos Humanos, no tiene las herramientas necesarias para monitorear, evaluar y prevenir un mal clima organizacional, debido a que no se elige al personal adecuado para los cargos, tienen carga laboral lo que implica una inconformidad de parte de sus empleados, no se están aplicando las estrategias debidas para que sus empleados no se desmotiven, pues una cosa trae la otra, si hay carga laboral, el estrés

aumenta y la comunicación se indispone entre los departamentos generando un ambiente desagradable.

La manera en que se percibe cada uno de los factores que conforman el clima laboral en Licorela S.A.S, produce en los individuos diferentes actitudes tanto positivas como negativas, de acuerdo con las circunstancias y la forma como éstas se puedan evaluar. El clima laboral muestra como es la interacción entre las características organizacionales y personales. En este caso la relación del empleado consigo mismo y con su entorno de trabajo disminuye por el estrés acumulado.

Es por todo lo anterior, que se hace necesario de manera inmediata la intervención por parte del área de Recursos Humanos para analizar las causas que han dado lugar al inconformismo y las ventas bajas en los últimos meses, y mediante una estrategia robusta impactar de manera positiva en el incremento del clima organizacional y elevar ese sentido de pertenencia que tanto ha diferenciado a la compañía.

En todo caso en el estudio de la carga laboral y los efectos que se producen en el trabajo que realizan los empleados, se pueden construir métodos y estructuras conformes a los niveles y a la cantidad de actividades de la empresa, donde se equilibra el tiempo y el número de actividades que puede aguantar cada empleado para que pueda realizar y cumplir las funciones y responsabilidades de una manera óptima y así poder mejorar la producción.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente encontramos un factor determinante para poder medir la carga laboral dentro de los empleados lo cual representa en ocasiones una medición subjetiva partiendo de las nuevas modalidades de trabajo en las que el empleado auto gestiona sus funciones y existe una supervisión dinámica.

Las organizaciones que prosperan y cumplen sus metas en la actualidad son aquellas que ponen de primero el bienestar, la comodidad y satisfacción de su personal por encima de todo, es decir, pueden ofrecer a sus empleados un excelente clima laboral, para que así, estas personas se puedan desempeñar en sus cargos y funciones de la manera correcta, pues de las personas depende que la empresa tenga productividad.

Con base en lo anterior, la pregunta que surge es ¿Cómo afecta el clima organizacional al rendimiento de los trabajadores de la empresa Licorela SAS para el año 2021?

### **Antecedentes del problema**

La globalización y apertura económica que se viene presentando desde hace muchos años a nivel mundial ha incrementado la competitividad mercantil de manera exponencial y esto se refleja en los grandes cambios que se vienen presentando en las distintas compañías que dominan al mundo, por lo cual en las empresas colombianas estos cambios no han sido ajenos y más aún cuando esos grandes cambios vienen acompañados de grandes desafíos a nivel tecnológico, lo cual ha permeado la estabilidad laboral en todos los campos de las organizaciones.

La creciente apertura del mercado nacional está cambiando los hábitos de compra en Colombia, lo que hacía que las ventas aumentarían, Licorela SAS venía en una situación muy favorable, sin embargo, a comienzos del año 2020 esta empresa se afectó por la crisis del “COVID” lo que hizo que presentara un importante retroceso en sus ingresos y detener los beneficios, generando también múltiples dificultades del orden laboral con sus colaboradores.

La facturación del año 2020 se redujo más de un 50% y el resultado fue por primera vez muy negativo para sus resultados operacionales, debido a que las pérdidas ascendieron, dejando con preocupación a los dueños, adicional a esto los dueños de la empresa tuvieron que vender en el mes de agosto del año 2020, a raíz de la situación que se presentó a nivel mundial.

La carga laboral diaria que se le da a un empleado consume bastante energía física, mental y emocional; porque al trabajar se requiere de un esfuerzo que resulta indispensable conocer para poder valorar y saber de las consecuencias sobre la salud de la persona que lo realiza y la eficacia del trabajo que desempeña. (Jaramillo, 2015).

En el año 2020 hubo despidos por la pandemia, porque la empresa no pudo sostener ciertos puestos de trabajo y tuvo que prescindir de los servicios de una parte considerable de su fuerza laboral, esto hizo que el trabajo se repartiera en las personas que quedaron, ocasionado que se incrementara la carga laboral sumado a esto, los procesos que los nuevos dueños requieren implementar, los empleados deben dar un mayor esfuerzo, lo cual ha hecho que tengan que trabajar más del tiempo, mientras se recupera el sector de licores.

Muchos funcionarios se convirtieron en polifuncionales, principalmente por la reducción de personal debido a la contingencia sanitaria, por lo cual debían desempeñar labores ajenas por las que fueron contratados, adicional porque varios cargos quedaron vacantes y no se lograron cubrir a tiempo y las funciones se asignaron al personal existente. Es aquí donde se muestra la sobrecarga laboral en los empleados que les asignan las nuevas tareas y funciones, principalmente por falta de diferentes habilidades o la formación para desarrollar las nuevas tareas, también por el poco tiempo que les dan para desarrollar las habilidades y poder alcanzar los conocimientos que se requieren, los funcionarios se ven sometidos a fuertes presiones para cumplir con las labores asignadas.

Es relevante el comportamiento laboral del personal, porque no depende tan solo de las características individuales, sino depende de cómo este aprecia su clima de trabajo y todo lo que compone su empresa. (Lewin, 1950)

Por lo tanto, todos estos acontecimientos que ocurrieron desencadenaron un mal clima organizacional debido a que las personas perciben que su carga laboral es más pesada, por el cambio de políticas y valores que quieren implementar los nuevos dueños.

Las herramientas ofimáticas no son lo suficientemente avanzadas para ejecutar el desarrollo organizacional al 100 por ciento como esperan los nuevos empresarios.

Adicionalmente los funcionarios se sienten inconformes debido a que la empresa, no ha realizado ningún tipo de encuesta sobre el clima organizacional, por lo tanto, no se sienten escuchados. La empresa no ha realizado actividades de integración para que en las áreas internas fluyan mejor su comunicación.

Teniendo en cuenta todas las situaciones y antecedentes presentados con los trabajadores, la compañía realizó un análisis del clima organizacional en el último trimestre de 2020, para poder observar y evaluar los inconvenientes presentados, las afectaciones emocionales y la deficiencia en la producción. En este análisis se observaron que los trabajadores estaban desmotivados y el rendimiento no era el mismo que antes de la situación del COVID y las áreas encargadas al momento de percibir estos problemas de insatisfacción decidieron establecer una forma de trabajo que permita tener la disposición y actitud adecuada para los trabajadores y así mismo que puedan sentirse que son importantes para la empresa.

De igual manera el vigente incremento, que en muchas ocasiones se presenta, sobre la satisfacción de los empleados del área operativa de la empresa Licorela S.A.S con relación al plan de beneficios ofrecido por la empresa, esto con el fin de analizar el nivel de satisfacción y los factores motivacionales de esta población, la calidad de vida existente entre bienes y satisfacción, nos encontramos con que la calidad de vida es de mayor estatus, mientras mayor acceso se tenga a los diferentes bienes o servicios que circundan la sociedad, hace que las personas cada vez se preocupen más por mejorar la calidad de vida.

Es importante reconocer que, si bien la actividad laboral al ser remunerada posibilita el acceso a bienes y beneficios, muchas veces la tarea realizada o el mismo ambiente laboral no generan bienestar en el ser humano.

La carga laboral es el grupo de requerimientos a los que se ve sometido el individuo cuando cumple su jornada laboral, dejando en ellos altos niveles de estrés. (García Guzmán, Lester Fidel, 2018).

Se presenta una gran relación entre la conducta y los sentimientos, el grupo es la influencia que afecta el comportamiento individual de una manera significativa; de la misma forma las normas del grupo establecen la productividad individual del trabajador, en contraste al hablar sobre compensaciones económicas, es lo que realmente menos valor posee, porque es un factor con menor importancia en cuanto a la determinación de la productividad. (Mayo, 1945)

Es indispensable saber que, gracias a la cultura organizacional, se genera un compromiso más allá del simple interés personal, convirtiéndose en un interés organizacional, extendiéndose a beneficio de toda la empresa, cuando los empleados sienten libertad son más productivos, porque se sienten satisfechos y conformes con sus funciones, se presenta una gran estabilidad social. En consecuencia, cuando hay sobrecarga laboral esto trae consecuencias graves al ser humano, pues el estrés hace que el cuerpo se sienta frustrado, furioso o nervioso.



## **Justificación**

Es muy importante que la empresa Licorela SAS tome control y se interese por la implementación de un Plan de Acción Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en la Empresa Licorela S.A.S, debido a la carga laboral, que se presenta desde hace varios meses por los cambios que se realizaron en algunas áreas abruptamente, lo cual genera incomodidad y estrés en los trabajadores, presentado falencias en el rendimiento y afectando la productividad.

Una de las falencias de las organizaciones es no considerar a los clientes internos (los empleados), descartando por completo que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la empresa; por tanto, el clima organizacional tiende a echarse a un lado por la mayoría de las organizaciones, ya que aducen que se les proporciona las herramientas básicas a sus empleados (clientes internos) para realizar su trabajo, y con ello se daría como suficiente para que se desempeñen de manera adecuada. (Calva & Hernández, 2004).

Recordemos que el buen clima organizacional es indispensable para tener una armonía entre sus empleados, las relaciones interpersonales son consideradas un pilar fundamental en el ser humano, ya que son inherentes al trato con los demás y se debe a las interacciones que surgen en todo momento. Esto no es ajeno a las organizaciones que ocupan un lugar en las sociedades, y eso conlleva a potencializar las medidas y estrategias que se deban implementar para ofrecer y garantizar un adecuado clima laboral.

Es indispensable saber sobre el clima organizacional de una compañía, porque de esta manera se puede conocer cuál es la realidad en la situación que trabaja el personal, esta se transmite al momento de ser contratado, sobre el rendimiento que presenta durante su

productividad y la interacción con su grupo de trabajo, como resultado el consumidor obtiene la satisfacción del buen desempeño.

Una de las funciones principales del clima laboral dentro de cualquier empresa es la de ofrecer un buen ambiente interno a sus empleados, para que sean más productivos; aunque siempre en toda organización vive la mala comunicación, insuficiencia en el servicio de información, entonces esa empresa generará un clima organizacional deficiente, por ende, la productividad será baja y no habrá rentabilidad

En las empresas Colombianas existen dos razones en donde el clima es de vital importancia para el análisis de las empresas: la primera, es crear un modelo propio de gestión, basado en el reconocimiento de varios métodos culturales del país, teniendo una definición concreta de las habilidades de progreso para el mismo y la inserción de la problemática cultural como una dimensión fundamental y determinada en las indagaciones, relacionadas con el beneficio de la productividad y calidad desde una apariencia integral. La segunda: Es el espacio o el ambiente donde un individuo desempeña sus labores periódicamente, el trato que un superior pueda tener con sus empleados, la relación entre la empresa, el personal y otros elementos pueden llegar a ser un impedimento para el buen desempeño de la empresa puede ser un elemento de distinción e influencias en el comportamiento de quienes la componen.

El clima laboral que se presenta en las organizaciones, muestra diferentes situaciones en los estados de ánimo del recurso humano, afectando su rendimiento laboral, es por ello que se debe indagar sobre el desempeño de las variables del clima, porque con esto se puede aprovechar las fuerzas de la empresa que inciden sobre quienes trabajan en ella, para poder lograr las metas organizacionales de una manera satisfactoria.

Todos los seres humanos poseen comportamientos agresivos, pasivos o asertivos dependiendo de las circunstancias donde se encuentren, estos individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes, por eso es dispendioso reconocer e identificar cada uno de estos comportamientos o actitudes, y aprender a controlarlas, es esencial para mejorar la convivencia en la empresa Licorela SAS. Se debe manejar con cuidado los diferentes conflictos que se presenten en la organización, estos pueden causar sentimientos de inseguridad, de exclusión, de irritación, de frustración, estrés en la persona.

Según **Gan, F. y Triginé, J. (2012)**. Un mal clima organizacional constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales. En consecuencia, es importante para la empresa e indispensable tener más conciencia y llegar a tener estrategias prontas que permita tener un mayor control en el ambiente de trabajo que se ha percibido últimamente.

Por ello es importante que los altos mandos de la organización Licorela SAS se concienticen y se preparen para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales debido al estrés por la carga laboral, ya que estos surgen de forma natural, por lo tanto, se debe mantener en constante evaluación y análisis, con el fin de medir sus indicadores y tomar las acciones correspondientes para mantenerlo óptimo.

Se debe conocer de primera mano en donde se están evidenciando situaciones especiales y cuáles son los motivos por el cual se presentan dichas situaciones, ya que cada persona es un “mundo” y se debe profundizar en la problemática a tratar.

Un clima laboral favorable, permite alcanzar los logros y el éxito de la gestión empresarial: Las emociones positivas, la continuidad en los planes. (Gan, F. y Triginé, J, 2012).

En consecuencia, si la empresa busca alternativas para solucionar el problema podrá cumplir con todos sus objetivos, lo importante es que la empresa trabaje sobre su capital humano, sin tener que afectar su estado mental o anímico, para aprovechar las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional.

Es por esto la importancia de desarrollar las mejores estrategias para generar un plan de acción al interior de la compañía Licorela SA, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y mitigar posibles conflictos que se están presentando y están comprometiendo el buen desempeño de los colaboradores en general y generando impacto negativo en la empresa. Es necesaria la intervención y apoyo por parte del área de Recursos Humanos para analizar las causas que han dado lugar al inconformismo en el personal y del porqué se está afectando el clima laboral al interior de la empresa.

En cuanto a la teoría es de vital importancia ya que así es como permitirá reconocer los sucesos de los comportamientos individuales y anexos en la empresa en cuánto al desempeño laboral del personal y se podrá tener soluciones estratégicas, permitiendo llevar a cabo para una mejor calidad de trabajo para todos los empleados.

Se considera que, al poder equilibrar el clima laboral, el personal trabajará de una manera más eficiente, habrá resultados favorables sobre satisfacción, sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, etc., esto logrará que se le brinde un mejor servicio al cliente externo, mostrando una excelente imagen a la organización.

### **Marco Teórico**

Desde los tiempos antiguos en los siglos XIX y XX, surgen las leyes que lo que buscan es la salvaguardar a los trabajadores, a causa de un negocio en plantel y fábricas en Europa, todo esto ocasionó la creación y llegada de los llamados grupos obreros y a su vez la insubordinación del movimiento, todo esto representado por Saint Simón, Robert Owen, (Dela cueva, 1984:13,14).

Abarcar el término Calidad de vida, conlleva a analizar diferentes contextos. El clima laboral es una unión de actitudes y conductas que determinan la vida en la empresa. Se produce y se despliega en las interacciones entre las personas y el entorno de la organización. (Poole, 1985). Y dimensiones propias del ser humano, pues en la conceptualización de dicho término, se deben tener en cuenta realidades de tipo social, económica, político y cultural; así como también, buscar el entendimiento de dimensiones como la emocional, la física y la espiritual, aspecto que lo hace en realidad un tanto abstracto.

En consecuencia, el clima laboral aparece cuando los miembros de la empresa interactúan en su entorno de acuerdo a su comportamiento, Se entiende por clima laboral todo lo relacionado con la organización, el entorno donde se desarrolla el trabajo tanto las personas como lo físico, está relacionado con el liderazgo, el comportamiento de las personas, la interacción que tienen al ejercer sus funciones con los demás individuos.

Las organizaciones forman métodos abiertos que son influidos por el ambiente en el que operan y para manifestar de modo eficaz a los retos es necesario estar conscientes de los rasgos de este ambiente. Los diferentes canjes en la economía y sociedad del siglo XXI se definen por la evolución de una humanidad industrial a una humanidad del conocimiento que expone un distinto punto de vista al mando de las organizaciones

A lo largo de la historia de las empresas, “las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas. La adopción de determinados conceptos relativos a la naturaleza humana que buscan demostrar la manera en la que las organizaciones tratan a su personal, sus dificultades y necesidades desde diferentes puntos de vistas superficiales y parciales se basaba la teoría de la administración clásica. En la actualidad las organizaciones aún están experimentando a relacionarse con las personas de forma cada vez más humana e interactiva. Drucker (1994).

Cuando se habla de Clima Organizacional, se referencia a lo que el personal percibe de su puesto de trabajo, sobre su líder, las relaciones laborales, la toma de decisiones, entre los elementos de la compañía en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación, entre otros.

En cuanto a las definiciones del clima organizacional. Se consideró la siguiente como una de las más relevantes “El Clima Organizacional es la eficacia o la suma de características ambientales que se perciben o experimentan por las personas de la empresa, e influye poderosamente en su comportamiento; así el clima organizacional es favorable cuando se satisfacen las necesidades personales de los empleado, mejorando su ánimo, en cambio, es desfavorable cuando se produce una frustración porque no se presenta una satisfacción plena de las necesidades, por tal razón el clima organizacional y la motivación de las personas influyen radicalmente y se retroalimentan entre sí. (Chiavenato, 2009).

El clima organizacional manifiesta los valores, las cualidades y las creencias de los miembros de la organización, que de acuerdo a su naturaleza se convierten a su vez en elementos del clima, es muy importante para un director que en su clima laboral se muestre una alentadora y humana colaboración y conducta madura de todos los empleados, sí las personas se comprometen y dan garantía de su responsabilidad, se debe a que su clima laboral se lo cede.

Chiavenato (2000), define el clima organizacional como las cualidades que las personas de la empresa por medio de la percepción se dan cuenta que tiene el ambiente laboral y la relación es directa con los comportamientos de los trabajadores. Para todas las empresas en la actualidad es fundamental el clima organizacional ya que por medio él siempre está pensando en el mejoramiento continuo del contexto laboral, donde sin desaprovechar el recurso humano se va incrementando la productividad de la empresa.

Según Forehand y Gilmer (1964) "El clima es un conjunto de características que describen una Organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones".

Las actitudes” son los afectos que establecen la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. (Gan, F, 2013). Es la percepción que el individuo tiene de su posición en la vida dentro de un contexto cultural y sistema de valores, en relación con sus objetivos. Es un concepto muy amplio, que incluye de manera compleja la salud física de la persona, su estado psicológico, sus relaciones interpersonales, sus creencias y su relación con las características del ambiente que lo rodea. Hay que entender que cada persona busca suplir una serie de necesidades, en primera instancia básicas como comer, vestir, dormir etc., para luego encaminarse hacia la satisfacción de otro tipo de necesidades que traen consigo confort y una sensación de bienestar.

Como se sabe un clima laboral no es tangible, pues este no se puede tocar ni ver, pero si se puede encontrar en una empresa como intangible, todas las organizaciones son diferentes, por lo tanto, su clima laboral va a cambiar, porque esto depende de la cultura, las normas, el liderazgo y las personas, que hay en esta organización.

Según Elton Mayo (1945). El ser humano debe tener una motivación no por estímulos económicos o salarios convenientes, si no por otro tipo de recompensas como las sociales, simbólicas, no solo materiales. De acuerdo al autor no siempre las motivaciones deben ser económicas, por el contrario, el estímulo se puede generar a través de días de descanso, días de celebración con la familia, el día del empleado del mes, entre otros.

Según Chiavenato (1988) la definición de motivación (como ámbito persona) Conduce al de clima organizacional y en el (ámbito de organizacional). Se dice que el ambiente interno que se presenta entre los empleados de la organización, está sujeto al grado de motivación de los mismo, los comportamientos de los empleados se ven afectados de acuerdo a como se perciben el clima organizacional donde trabajan. En consecuencia, el autor nos indica que depende de la motivación, es que se va a tener un clima laboral en la empresa, si los empleados se sienten motivados, el clima de la empresa va a ser agradable, esto permitirá que haya una buena comunicación, colaboración, pero si esta motivación de la que se menciona es muy poca, el clima se tiende a enfriar , allí es donde se genera el estrés, la frustración, el descontento, la agresividad y de esto los empleados terminan enfrentándose a la empresa, aparece la rotación, las huelgas, entre otros.

Un empleado puede darse cuenta como el clima de su organización es agradable, sin imaginarlo, pero en el caso contrario algunos empleados solo hablan del mal clima de la empresa, y no se toman la molestia de indagar que son ellos los que contribuyen a que se genere un clima de insatisfacción y descontento, por los comportamientos que tienen hacia la empresa y sus compañeros de trabajo. Gan, F. (2013).



En consecuencia, los empleados caen en un error y es que no tratan por mejorar su ambiente de trabajo, si no por el contrario buscan tener conflictos con sus compañeros o incluso con la empresa, de allí aparece las huelgas porque se sienten inconformes, no buscan soluciones, simplemente generan discordia, elevando una deficiencia en la satisfacción laboral.

La conducta y los sentimientos se relacionan, los grupos afectan el comportamiento individual, el dinero es lo que menos importa para que haya una mayor productividad.

(mayo,1945)

Recordemos que una persona puede estar muy bien remunerada, pero si su interacción no es muy amena con sus demás compañeros, o simplemente no tiene tiempo para compartir con sus familias, este va a estar desmotivado, lo que implica que el clima laboral de su entorno se va a observar afectado y la productividad va a disminuir.

El clima organizacional, la satisfacción laboral y la motivación son tres conceptos claves para el funcionamiento del recurso humano en las empresas pues van ligadas para poder cumplir los objetivos de la empresa y mejorar la productividad.

Según Jaramillo, (2015) indica que la carga laboral que se asigna a diario a un trabajador consume energía física, mental y emocional; debido a que trabajar requiere de un esfuerzo que resulta necesario conocer para poder valorar las consecuencias sobre la salud de la persona que lo realiza y la eficacia del trabajo que desempeña. Por tratarse de un concepto pluridimensional, se dificulta su conceptualización y por ende su comprensión, ya que el término podría aplicarse a los diferentes contextos en los cuales los seres humanos interactúan y para medirlo debe estandarizarse en cada una de las dimensiones un nivel de satisfacción.

Son varios los autores que han intentado darle una definición a este término, como el resultado actual de la evolución de ciertos términos como salud, bienestar y felicidad y cuyo estudio según se realiza abarcando la práctica de ciencias humanas como la medicina, la economía, la sociología, las ciencias políticas y la psicología.

Si en una empresa se genera una carga laboral, esto hace que el empleado cambie su estado anímico, lo que hace generar estrés y su clima laboral se vuelve desagradable.

Lo cierto es que, en el proceso tras la definición de calidad de vida, se pueden encontrar nociones objetivas, las cuales pretenden convertirlo en una variable medible y cuantificable, a través de test o encuestas en donde básicamente se indaga a qué beneficios, bienes o servicios el individuo tiene acceso y, por otro lado, el estudio del tema se centra en nociones subjetivas derivadas de la dimensionalidad del ser humano y su nivel de satisfacción emocional, social o económica

En su libro Indicadores realiza una síntesis de las diferentes perspectivas o maneras de problematizar el concepto desde las cuales se podría abordar, basando su criterio en el autor Fedegán Cuestionario para el análisis del Clima Laboral. (Leva, 2005).

## Marco Legal

Después de investigar se encontraron las siguientes normas que son importantes para abarcar todo lo relacionado con el trabajo y sus empleados.

Según la constitución política de Colombia (1991) en su artículo 25, nos define que el trabajo es un derecho y que cualquier persona tiene ese derecho de trabajar, pero en condiciones dignas.

Según el código sustantivo de trabajo (1990) en su artículo 5, el trabajo es una actividad libre, debido a que una persona conscientemente realiza esta actividad al servicio de otra persona, según su finalidad. En su artículo 9, nos dice que el estado siempre está protegiendo el trabajo y que los trabajadores siempre tendrán una protección de parte de los funcionarios públicos. En su artículo 10, indica que todos los trabajadores son iguales, por lo tanto, tienen la misma protección y garantías.

En el decreto – ley 1567 de 1998, el artículo 24 habla sobre los aspectos que deben tener para lograr un adecuado clima organizacional y que la empresa Licorela SAS aplica a nivel interno.

Artículo 104, indica sobre el conjunto de normas que determinan las condiciones a que debe mantenerse el empleador y su personal en la prestación del servicio (Código sustantivo de trabajo, 1990).

En el código sustantivo de trabajo en su artículo 104, nos indica sobre la reglamentación interna que toda empresa debe tener para que sus empleados puedan interactuar con sus demás compañeros, algunas de las normas que se rigen en la empresa Licorela SAS, se deben cumplir desde el momento que el empleado firma un contrato en la empresa, haciendo parte y

contribuyendo para que se cumpla, pues estas personas ya pertenecen y deben tener sentido de pertenencia por esta, deben conocer sus derechos y obligaciones para no incurrir en una falta, por lo tanto en su reglamento se estipula sobre su horario de trabajo, los días de descanso legalmente obligatorio, permisos, vacaciones remuneradas, el salario convencional, los periodos de pago, servicio médico, medidas de seguridad, riesgos laborales, deberes de los trabajadores, orden jerárquico, obligaciones del empleador y sus empleados, escala de faltas y sanciones disciplinarias, normas de conductas, normas en cuanto al cuidado y sus manipulaciones de los activos, las medidas disciplinarias.

De igual manera se recuerda que a principios cuando la industria empieza a crecer, la población de los campos empieza a desplazarse a las ciudades y las familias empiezan a ser obligados a trabajar en condiciones infrahumanas, lo que significa que a los empresarios no les importaba y no se daban cuenta de la importancia de sus trabajadores para tener un mayor rendimiento, estas personas no tenían otra opción y se veían obligadas a trabajar en exceso. De acuerdo a todos estos antecedentes, se comenzó a implementar leyes que protegían a los trabajadores y como consecuencia de estas leyes llegan medidas de seguridad concretas.

Los trabajadores han mejorado sus condiciones de trabajo, que las mujeres y los niños ya no son explotados laboralmente, porque en épocas pasadas la mayoría de los obreros eran mujeres y niños explotados con largas horas de trabajo, tampoco se les brindaba las condiciones de seguridad necesarias, de modo que muchos niños y mujeres sufrían lesiones, mutilaciones o muertes en accidentes trágicos.

De acuerdo al artículo 349 del Código Sustantivo del Trabajo, es la norma que nos dice que las organizaciones que posean diez o más empleados de manera permanente, obligatoriamente deben elaborar un reglamento de higiene y seguridad industrial en el trabajo".

Es importante que estas empresas estén obligadas a cumplir estas normas para la protección del trabajador, pues son ellos los que hacen que una empresa pueda producir día a día.

En la resolución 2646 del 17 de julio de 2008. En este decreto se identifica, evalúa, previene, interviene y monitorea frecuente de la exposición a los factores de los riesgos psicosociales que aparecen en el trabajo, determinando las patologías que se causan por el estrés.

En la guía GTC 45, se identifican los peligros y se valora los riesgos en seguridad y salud ocupacional.

Decreto 1443 del 31 de Julio de 2014 se estipula que dentro de las empresas se debe implementar un Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de acuerdo a la Normatividad Colombiana, aunque este luego sería cambiado al ser expedido el Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015, pues este facilita y compila las leyes que se relacionan con el trabajo y que actualmente posee el nombre de “Decreto Único Reglamentario del Sector del Trabajo”.

Esto con el fin de permitir a las organizaciones prevenir accidentes laborales, sanciones, ausentismos, baja productividad, enfermedades, identificando los fundamentos de la administración de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) para generar controles y seguimiento en las empresas mediante la Normatividad Vigente

Esta norma permite evitar pérdidas humanas en los sitios de trabajo, pérdidas económicas por reconocimiento de accidentes y enfermedades, consecuencias legales de tipo administrativo, penal y civil

1. Se debe medir el clima organizacional cada 2 años para delimitar y evaluar las nuevas estrategias de medición.

2. Todo empleado debe estar dispuesto a la adaptación y al cambio, estar preparados para las acciones que se presenten cuando se modifique el proceso organizacional.
3. Cuando un empleado se va a pensionar la empresa deberá prepararlo para el retiro.
4. La empresa deberá fortalecer el trabajo en equipo para mantener el rendimiento.
5. Informar de los programas de beneficios o incentivos para aumentar la motivación de cada trabajador.

La empresa LICORELA cumple con lo que se establece en el Reglamento Interno de Trabajo en su Artículo 14o. La Empresa podrá organizar turnos de trabajo sucesivos de acuerdo a las necesidades del servicio, en todo caso se establece que la jornada ordinaria de trabajo debe ser de (8) horas diariamente y cuarenta y ocho (48) horas durante la semana. Estas horas de trabajo durante cada jornada se distribuyen en dos secciones, con un intermedio de descanso, adaptándose a la naturaleza del trabajo y a las necesidades de los trabajadores.

## **Metodología**

De acuerdo a lo que se analizó, para que la empresa Licorera S.A.S logre un clima organizacional agradable, debe ofrecer una cultura organizacional que permita poder mejorar el trabajo grupal y obtener los logros propuestos, presentar resultados significativos de su personal mediante la participación activa en los cursos de formación y capacitación ofrecidos por la empresa. La investigación que se aplicará es la metodología basada en el enfoque cualitativo el cual va a permitir conocer los hechos y los procesos en su totalidad.

Teniendo en cuenta que podemos evaluar las condiciones que intervienen para llegar a lograr un excelente clima organizacional en la empresa Licorela SAS, así como de forma descriptiva en la cual se identificaron unas dificultades en el clima laboral dentro de la empresa.

Por medio de una encuesta bien estructurada se puede obtener la información de los trabajadores donde cada uno puede expresar y argumentar sobre la empresa, cómo es el entorno y el área donde laboral y los aspectos que hay que mejorar en cuanto al clima organizacional.

Esta metodología se debe aplicar con la presencia del encargado de recursos humanos o bienestar para ir determinando los factores a mejorar o fortalecer de acuerdo a la recolección de información obtenida por los trabajadores.

En el diseño metodológico que se utilizó en la empresa Licorela SAS, se realiza un trabajo de campo de observación hacia los empleados de diferentes áreas, donde se estudiaron las fortalezas y debilidades, esto con el fin de implementar un plan de acción donde se mejore y se genere una estabilidad organizacional tanto en los empleados como en la empresa.

Se resalta que se estudiara una serie de variables como el liderazgo, comunicación, satisfacción, recompensa, que inciden directamente en el Clima Organizacional evidenciado en las relaciones interpersonales que se construyen dentro de la Compañía.

Las ventajas que tiene este instrumento de medición, la encuesta, son que tiene una cobertura amplia, se pueden realizar cotejos entre varios grupos y permite que la información recolectada sea de fácil acceso a resultados estadísticos.

A través de la encuesta se puede medir el clima organizacional de la empresa Licorela SAS, teniendo en cuenta ciertos factores para su respectivo análisis y búsqueda de deficiencias; dentro de estos factores encontramos:

- Conocimiento de la empresa
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Manejo de conflictos
- Relaciones Interpersonales
- Relaciones con el jefe inmediato
- Comunicación entre compañeros

Antes de realizar la encuesta se realizó una reunión con los trabajadores donde se les explicó e informó cual iba a ser el objeto de estudio y el propósito de la encuesta para evitar, minimizar y prevenir un mal ambiente con lo que van a responder y que no se cree ningún conflicto dentro de la empresa, que deben responder con la mayor honestidad y claridad y que toda la información que den será tratada bajo las políticas internas de confidencialidad de la empresa.



**Fase inicial:** Se presenta un cuestionario con diferentes preguntas cerradas, sobre el motivo de la carga laboral del personal. Se elaborará y aplicará como la herramienta de recolección de datos, se seleccionará la muestra acorde al propósito de la investigación.

**Recolección de datos:** Se contabilizará un tiempo determinado para poder aplicar la encuesta a cada uno de los empleados que participa. Las preguntas de la investigación se formulan de acuerdo a las necesidades para poder hallar los motivos del mal clima organizacional que se presenta, existen beneficios reales después de realizar la capacitación y la evaluación de desempeño en la empresa Licorera S.A.S. Se trabajará con el método cualitativo, trabajando con los datos obtenidos, cuando se realice el análisis de los datos recolectados, se podrá conocer en donde se está presentando incumplimiento de los objetivos y como se puede llegar al punto clave del problema.

**Técnica de recolección de datos:** Estos pasos técnicos utilizados en la investigación, se dirigen por medio del uso del instrumento denominado encuesta. La cual podrá ayudar a la recolección de información por medio de las respuestas de los empleados de la empresa.

**Instrumento de recolección de datos:** Se utiliza el instrumento de medición denominado cuestionario dirigido a los empleados de la empresa LICORELA.

#### **Fuentes de Información y técnicas de recolección:**

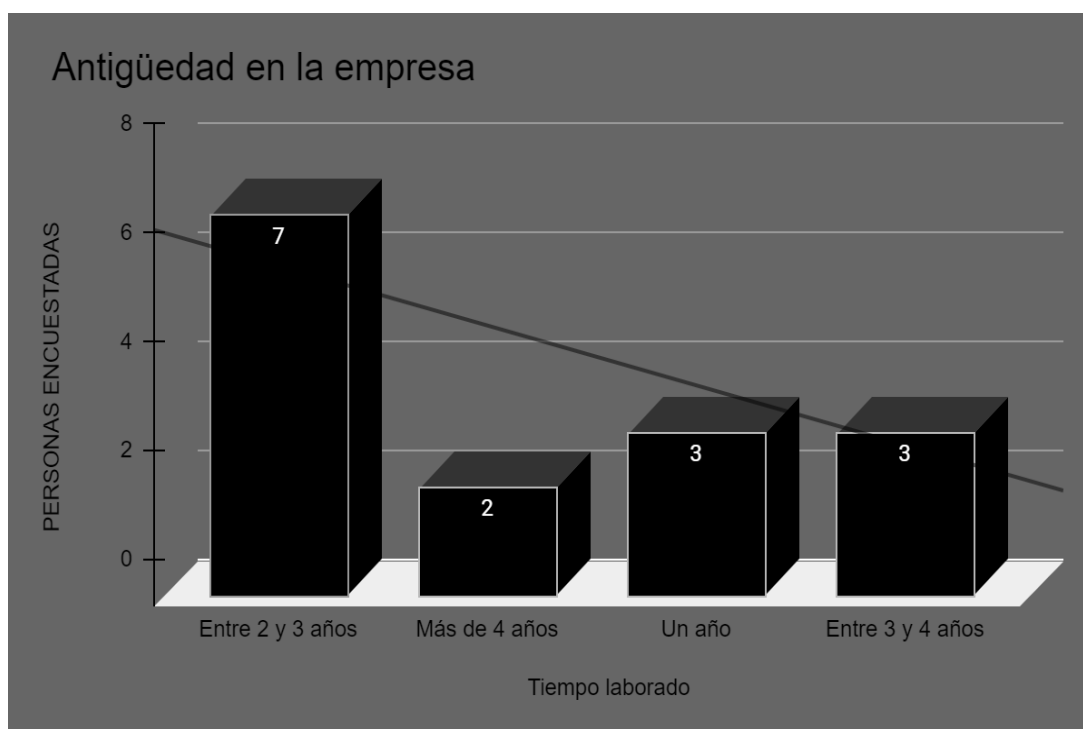
**Primarias:** 15 trabajadores de la empresa LICORELA, de acuerdo al instrumento utilizado, la cual es una encuesta, se obtendrá información verídica de la situación actual de la empresa, gracias a las respuestas dadas por cada uno de los participantes.

**Secundarias.** En esta fuente se tendrá en cuenta información del personal de Recursos Humanos que ha estado al tanto de las inconformidades de los empleados y que ha quedado plasmados en los comités mensuales con el equipo directivo.

La encuesta que se aplicó a los trabajadores de la empresa Licorela SAS, se encuentra en anexos en la tabla dos encuestas aplicadas

## Resultados

**Gráfico 1. Antigüedad**

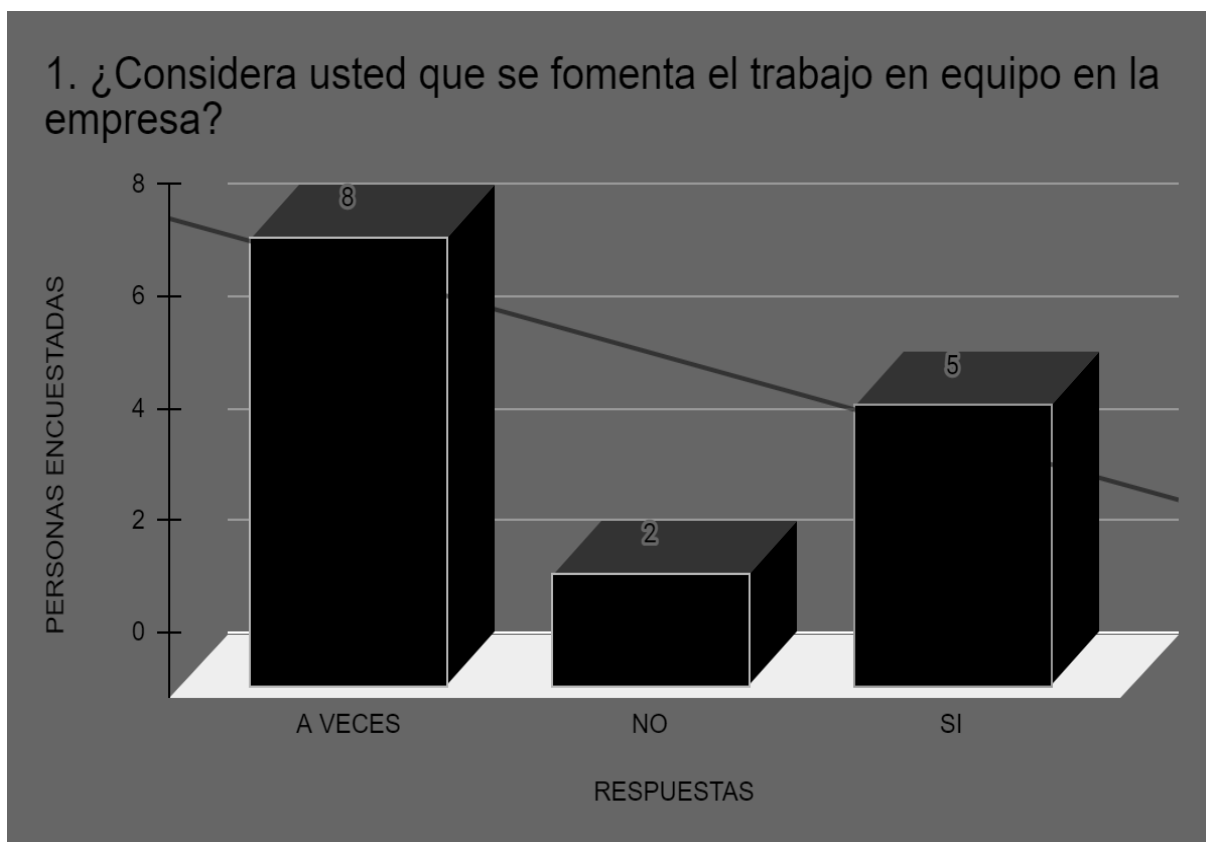


Fuente: Autoría propia

### Resultado gráfico 1

Se puede evidenciar que existe un alto porcentaje mayor a 2 años de colaboradores que laboran en la compañía y solo 3 trabajadores, que equivalen al 20% de los encuestados, se encuentran ligados a la empresa con tan solo 1 año de antigüedad, lo que nos permite indicar que será una encuesta ajustada a la realidad, ya que es un alto porcentaje el que tiene una importante cantidad de años laborando para la compañía (entre 2 y más de 4 años de antigüedad) y por tanto conocen perfectamente las falencias y necesidades respecto al manejo de personal y sus premios e incentivos.

**Gráfico 2.** *Se fomenta el trabajo en equipo*

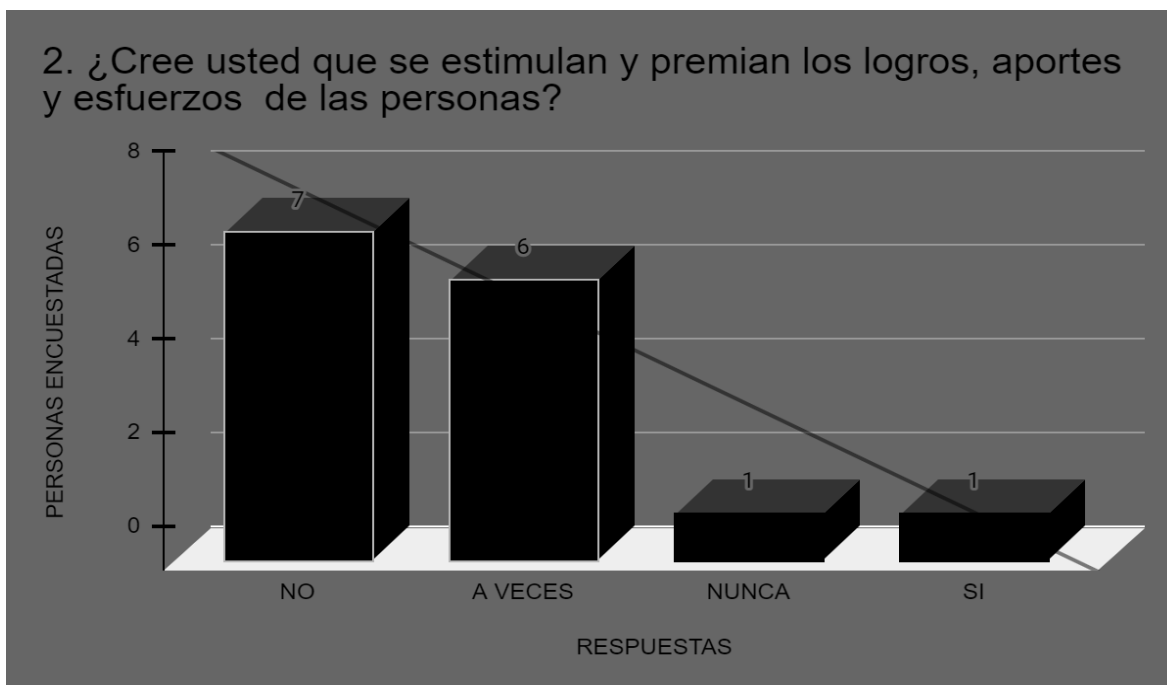


Fuente: Autoría propia

### **Resultado pregunta 1**

Se puede evidenciar que un 34% de los encuestados está de acuerdo en que en la compañía se fomenta el trabajo en equipo y un 53% indica que a veces se observa dicha práctica, lo cual da un parte de tranquilidad ya que un pequeño porcentaje del 13%, equivalente a 2 trabajadores, considera lo contrario, por tanto, se puede indicar que el trabajo en equipo es una prioridad en la empresa y por tanto es aplicable en la compañía.

**Gráfico 3.** Estimulación y premios

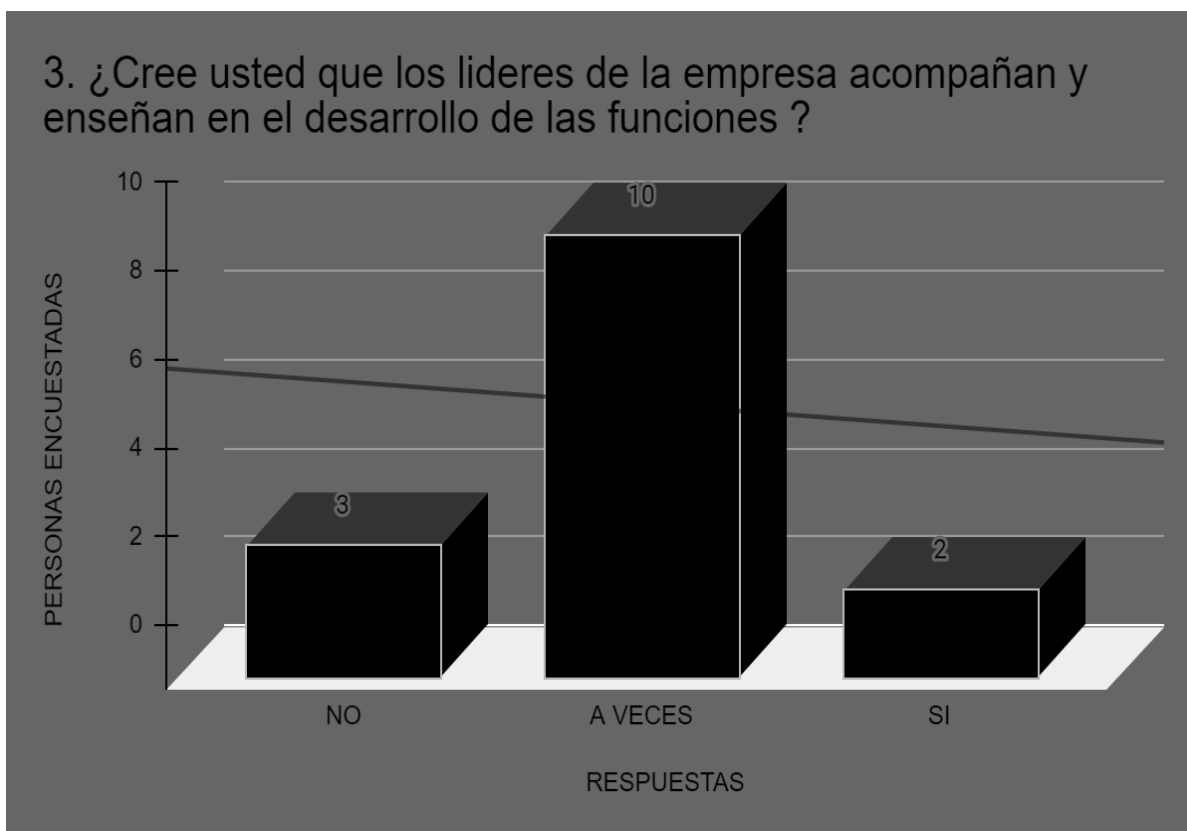


Fuente: Autoría propia

### Resultado pregunta 2

El presente resultado ya nos arroja altos indicios de inconformismos en la compañía respecto a los estímulos y premios por los logros, aportes y esfuerzos que realizan los colaboradores, ya que un 46% considera que no existen estímulos y premios para las personas que ofrecen un plus en las tareas asignadas, otro 40% considera que a veces se dan estos estímulos, lo que indica que no todas las veces se cumple con ello, otro 7% considera que nunca se dan dichos estímulos y solo un 7%, que equivale a un solo colaborador, considera que sí se dan los estímulos y premios. En este resultado se encienden las alarmas y es donde debemos profundizar para conocer los motivos por los cuales se establecen los inconformismos, ya sea entender la forma como se ofrecen los premios y estímulos, si se presentan de forma subjetiva y cuáles son las políticas establecidas para ello.

**Gráfico 4.** *Acompañamiento y desarrollo de las funciones*

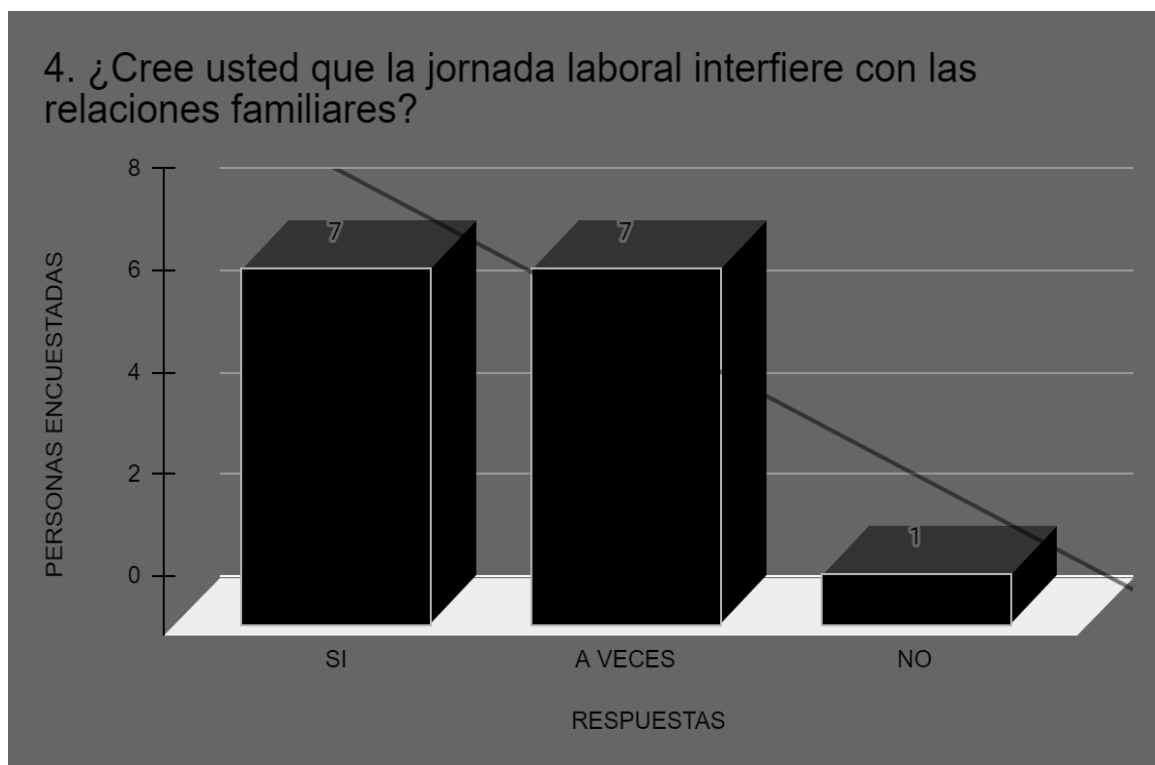


Fuente: Autoría propia

### Resultado pregunta 3

En este resultado se evidencia que un 67% de trabajadores considera que a veces se recibe acompañamiento por parte de los líderes y otro 20% considera que no se recibe acompañamiento. Apenas un 13% equivalente a 2 colaboradores indica que, si se recibe acompañamiento, lo que es evidente la necesidad e importancia de gestionar y afianzar el acompañamiento de los líderes a los colaboradores para el desarrollo de sus funciones, ya que esto reforzaría sus conocimientos, ofrecerá confianza y empoderamiento para coadyuvar a los objetivos de la compañía.

**Gráfico 5. Jornada laboral y relaciones familiares**

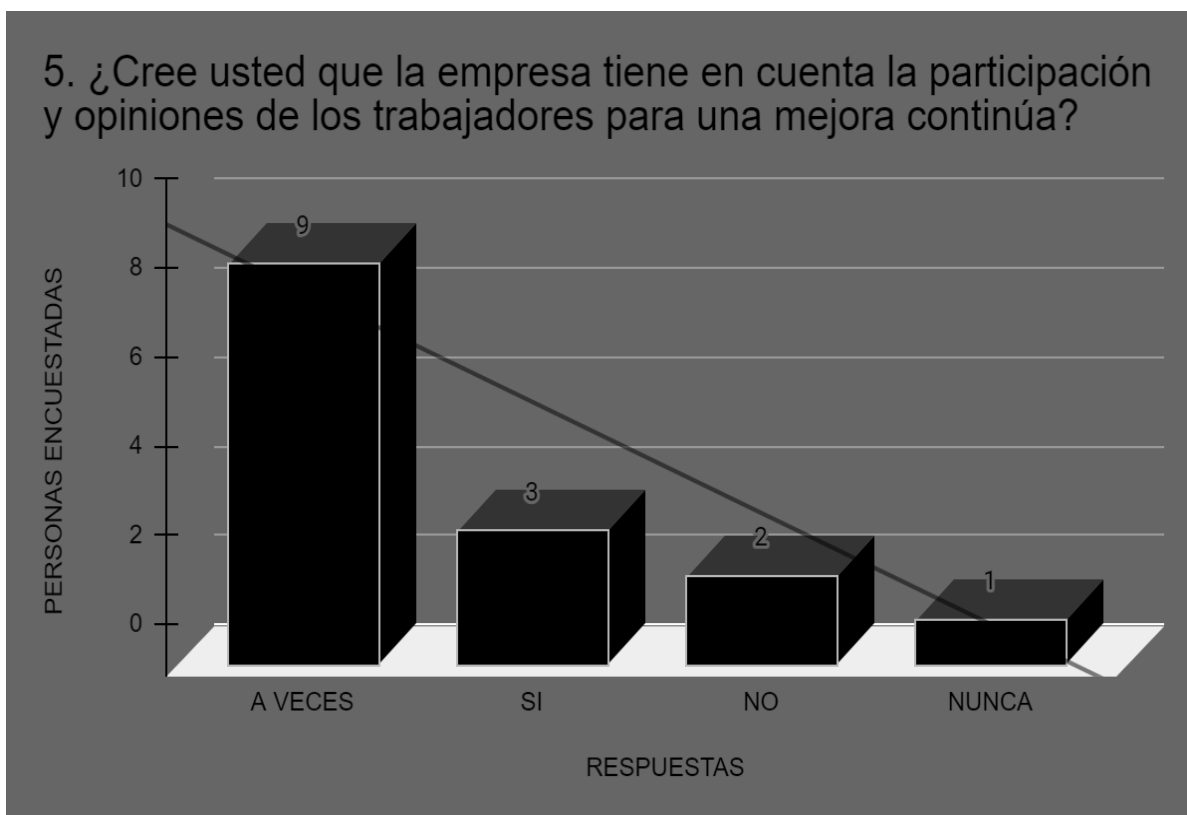


Fuente: Autoría propia

#### Resultado pregunta 4

Este resultado nos activa las alarmas, ya que de los 15 encuestados solo 1 colaborador considera que la jornada laboral no interfiere con las relaciones familiares, sin embargo, un 46% considera que si se están mezclando los tiempos laborales con las relaciones de familia y otro 46% considera que a veces se interfiere con el tiempo familiar. Por lo cual se considera importante examinar las horas estipuladas para las labores en la empresa e investigar a qué se debe que se estén mezclando temas laborales con temas de familia y tomar las medidas necesarias para evitar dicha situación y que se respeten los horarios laborales y el descanso del personal.

**Gráfico 6.** Participación para una mejor continua

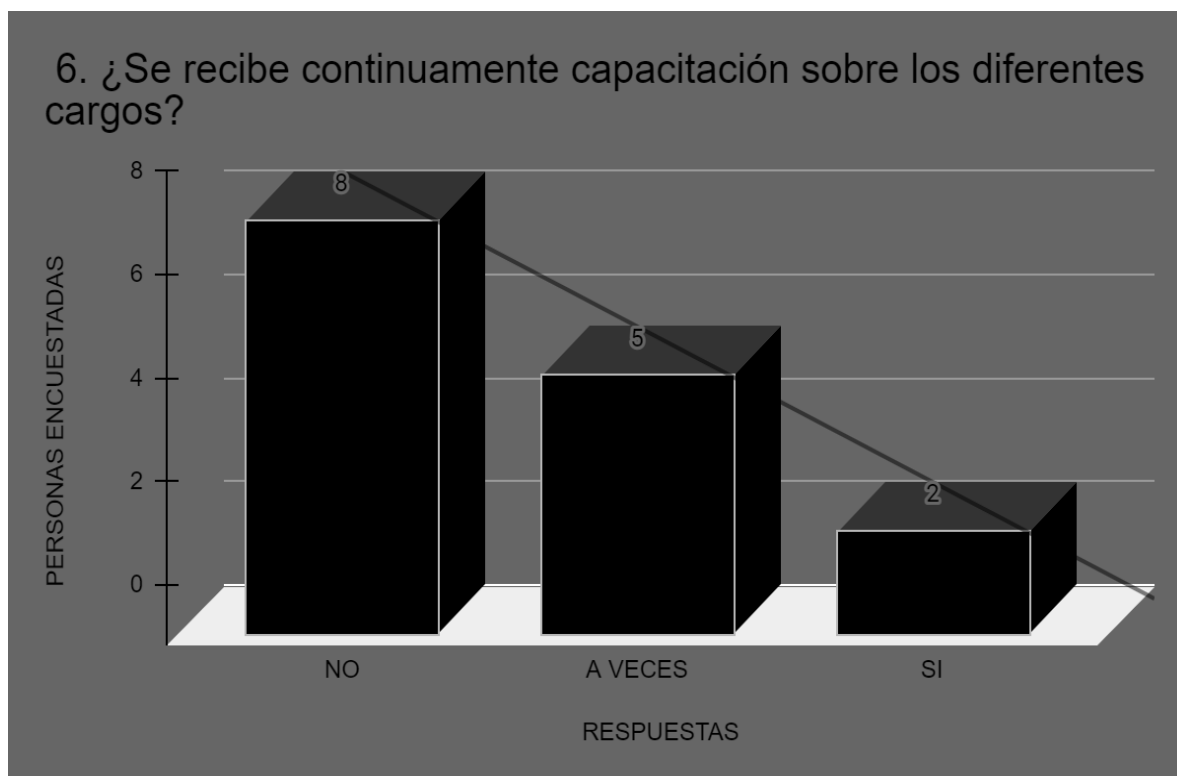


Fuente: Autoría propia

### Resultado pregunta 5

Este resultado nos ofrece un importante repunte en los colaboradores ya que un 60% de ellos considera que a veces se tienen en cuenta sus opiniones y participación para la mejora continua, y un 20% opina que si les se tiene en cuenta. Apenas 3 colaboradores que equivalen a un 20% restante, consideran que nunca se tienen en cuenta sus opiniones y la participación de todos los colaboradores para la mejora continua de la compañía.



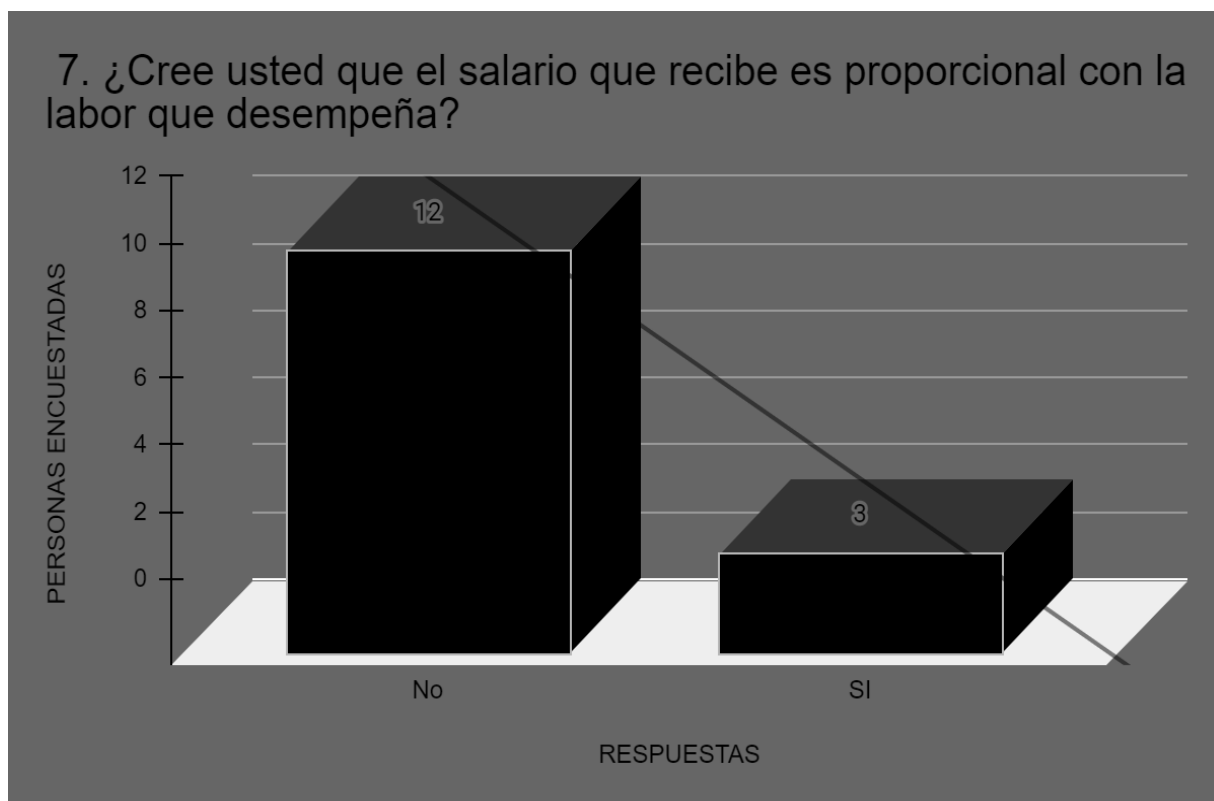
**Gráfico 7.** Capacitación sobre diferentes cargos

Fuente: Autoría propia

### Resultado pregunta 6

Este resultado nos refleja una debilidad de la compañía respecto a las oportunidades de capacitar a su personal, ya que el 53% considera que no se reciben capacitación y un 33% indica que a veces se recibe capacitación, lo que significa que consideran que pocas veces realizan capacitaciones. Por otra parte, solo un 14% considera que si se reciben capacitaciones. Por lo tanto, es importante fortalecer los mecanismos de capacitación para todos los colaboradores de la compañía, en pro de coadyuvar a la gestión operativa y administrativa de la compañía.

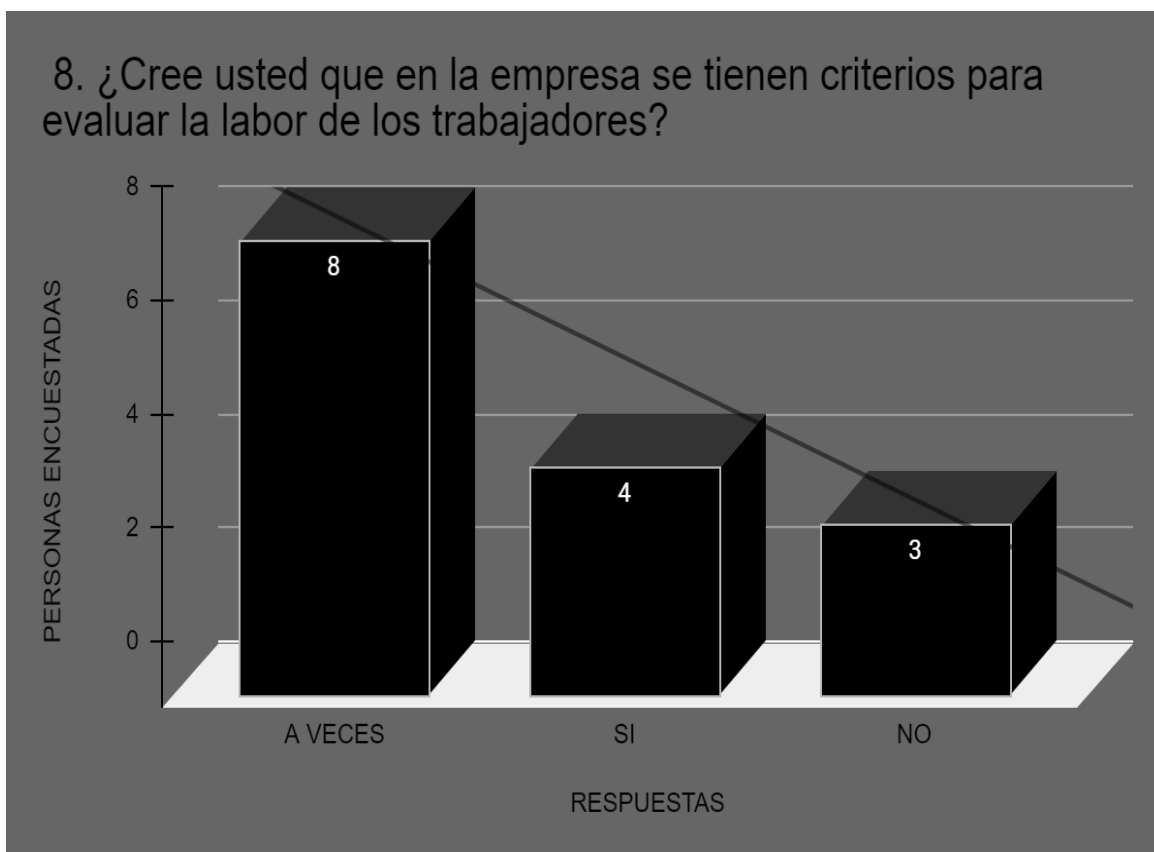
**Gráfico 8.** Salario y proporción de la labor que desempeña



Fuente: Autoría propia

### Resultado pregunta 7

Es importante analizar los salarios que devengan los colaboradores y que estén acordes a las funciones que realizan, ya que la gráfica nos refleja un 80% de trabajadores que no considera que el salario sea proporcional a las labores que desempeñan, teniendo en cuenta que este factor es determinante para un adecuado desempeño de las labores asignadas. Solo un 20% restante están conformes con el salario que devengan.

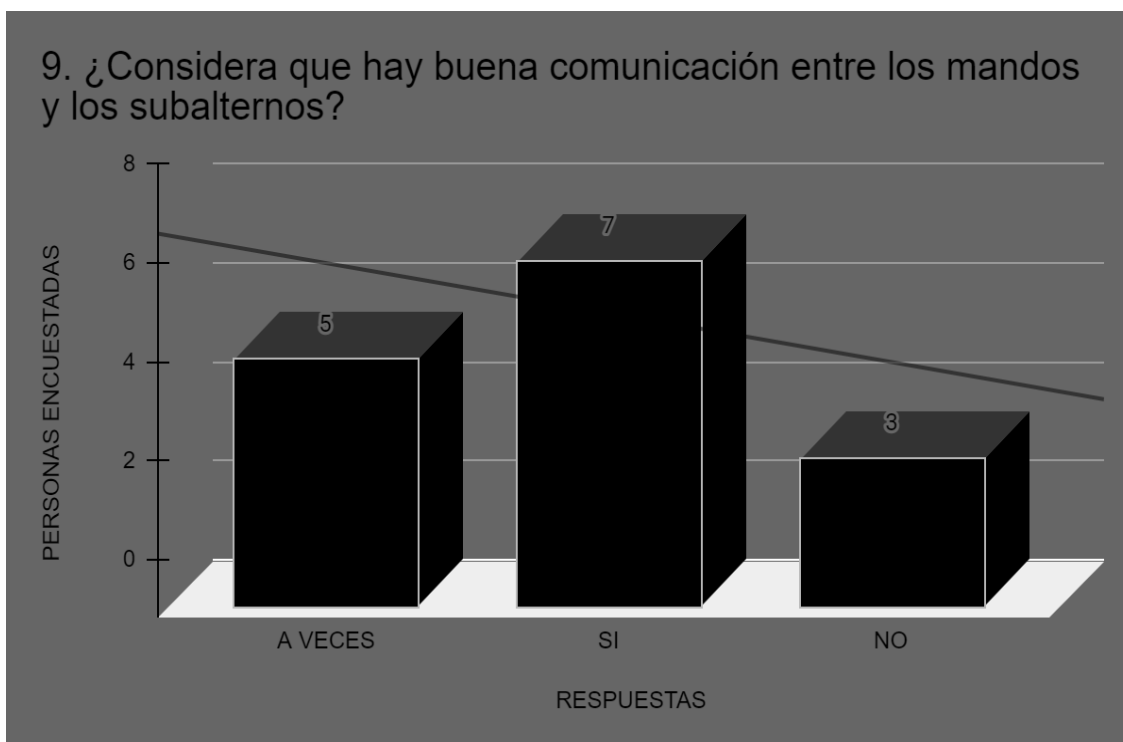
**Gráfico 9.** *Criterios para evaluar la labor de los trabajadores*

Fuente: Autoría propia

### Resultado pregunta 8

Se evidencia un 53% que considera que a veces se contemplan criterios para evaluar las labores de la persona y otro 27% indica que si se tienen los criterios necesarios. A pesar que el porcentaje que considera que no se tienen los criterios adecuados para evaluar las labores de los colaboradores, es importante que se analice cómo se viene evaluando al personal y realizar los ajustes que se consideren necesarios, ya que la evaluación de desempeño es vital para definir la estabilidad y la toma de decisiones del personal.

**Gráfico 10.** *Comunicación entre los mandos y subalternos*



Fuente: Autoría propia

### Resultado pregunta 9

La gráfica refleja un porcentaje mínimo de un 20% que considera que no hay buena comunicación. De igual forma se refleja un positivo porcentaje de un 47% que considera que, si existe buena comunicación entre jefes y subalternos, y otro 33% indica que a veces se da la comunicación. Lo que nos indica que es un punto a favor para la compañía, ya que las personas tienen la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos respecto a sus labores y sus inquietudes en la empresa y esto ayudará a mitigar otros factores que inciden en tener un adecuado clima laboral.

**Gráfico 11.** Información al personal sobre lo que pasa en la organización



Fuente: Autoría propia

### Resultado pregunta 10

Debe analizarse a fondo lo que pueda ocurrir en este resultado, para entender qué tipo de información deba y no deba estar divulgando la empresa entre sus trabajadores, ya que seguramente habrá información que no sea pertinente para todos los empleados, y esto lo demuestra el 33% de encuestados que considera que no se está compartiendo información de lo que suceda en la compañía.

Sin embargo, un importante porcentaje del 27% considera que si se tiene en cuenta al personal para informarles lo que acontece en la compañía y otro 40% considera que a veces se presenta información.

De acuerdo a lo anterior dentro de la investigación realizada al modelo estratégico en los procesos de capacitación y encuesta de la organización Licorera S.A.S. al identificar la ocupación de los puestos de trabajo se detallan problemas que afectan el buen rendimiento; se logra identificar como los empleados manejan una tensión laboral, lo que implica que se genere estrés, así mismo se logró observar como el desarrollo óptimo de la gestión del conocimiento en el talento humano está siendo bien realizado por los empleados de esta empresa, toda vez que los resultados nos muestran como el personal no destina el tiempo necesario a las capacitaciones que brinda la empresa.

La encuesta realizada y el método aplicado nos dan una idea de las acciones que se deben seguir con el propósito de cambiar actitudes en función del buen desempeño de los colaboradores, realizar actividades que ayuden a mitigar estos problemas que afectan el bienestar del empleado, se obtendrá un cambio en los recursos humanos que impactan en el compromiso por querer hacer cada día las labores de una mejor manera.

En el desarrollo del trabajo se presentaron aspectos importantes que merecen que la empresa invierta en un proyecto que permita que la gestión del conocimiento sea aprovechada por los empleados, se observa cómo hay que trabajar en el área de talento humano, de tal forma que se logre el aprovechamiento de las herramientas que en materia de capacitación ofrece la empresa. Sobre el interrogante de cuál es la causa del inconformismo por falta de incentivos de parte de la empresa, se observa que la causa que mayor porcentaje representa falta de trabajo en equipo, seguida del exceso de carga laboral y falta de empoderamiento.

## **Recomendaciones**

Es importante realizar un plan de acción para que la empresa pueda implementar diferentes actividades para mejorar el mal clima laboral que se ha ido presentando los últimos años, es importante generar acciones y su responsable, de igual manera la idea es generar un plazo para que se puedan cumplir estas actividades.

En el plan de acción la primer actividad que la organización deberá realizar es la de ejecutar un trabajo enfocado al mejoramiento de entornos físicos y ambientales en la empresa, como acciones se debe realizar los respectivos mantenimientos o revisiones de las instalaciones y equipos, la otra acción que se sugiere es revisar si los espacios y ubicación de las personas, materiales y equipos si son adecuadas y están bien divididas, la responsable la directora de recursos humanos, con una duración de 25 días.

La segunda actividad es la de implementar trabajo enfocado al mejoramiento de la empresa, como primera acción se debe desarrollar un excelente trabajo de motivación con posibles estrategias de incentivos morales y materiales, la segunda acción es hacer encuentros con los empleados para brindarles aspectos e información del rendimiento de la empresa, la tercera acción es dar las funciones de acuerdo al perfil de cada empleado según el cargo, la cuarta acción es la de realizar seguimiento de las necesidades e insatisfacciones de los empleados y así mismo dar solución, de acuerdo a estas acciones los responsables son el área de bienestar duración y director general, el tiempo de duración entre las acciones es de 36 días,

La tercera actividad es lograr buenas relaciones grupales para cumplir con los objetivos y metas de la empresa su primera acción es de diseñar capacitaciones de temas de comunicación entre directivos y subalternos donde se tenga la claridad del manejo, la segunda acción es la de realizar actividades, pausas activas o eventos que permitan mejorar habilidades y capacidades de

los empleados de la empresa. El responsable es la directora de recurso humano y su duración es de 22 días.

La última actividad es la de manejar la toma de decisiones, acciones. Escuchar activamente y con frecuencia las opiniones, sugerencias, quejas y demás para tomar las decisiones que mejorarán el clima laboral, como acción se debe dar retroalimentación continua a los empleados del resultado de las funciones, la segunda acción es de brindar talleres o capacitaciones que serían necesarias para todo el personal, sobre métodos para tomar decisiones y de asumir cambios, sus responsables son Jefes inmediatos y la directora de recursos humanos tiempo de duración es de 25 días.

La tabla se encuentra en anexos tabla 3. Plan de acción

En el diagrama de Gantt se proponen diez actividades como las de, mantenimiento, espacios, motivación, información empresa, funciones de cargos, seguimiento insatisfacción, diseño capacitaciones, actividades de bienestar, escucha asertiva, retroalimentación de funciones, talleres toma de decisiones. La duración para desarrollar estas actividades es de 97 días, esto con el fin de tener un mejor control, proyección y un seguimiento de las diversas tareas o actividades que se deben cumplir en cierto tiempo establecido.

La tabla se encuentra en anexos tabla 4. Diagrama de Gantt

De acuerdo a los resultados la empresa en cuanto al liderazgo y relaciones sociales debe capacitar y formar a los líderes en habilidades blandas como comunicación asertiva, resolución de conflictos, empatía, liderazgo transformacional, entre otros. De igual manera deberá identificar los líderes para evaluar competencias y crear espacios de diálogo y participación colectiva, en pro de construir ideas para el desarrollo de esta estrategia. Lo ideal es realizar



batería de riesgo psicosocial para así identificar atributos de riesgo y los resultados de la encuesta realizada.

De acuerdo al control sobre el trabajo, es indispensable un fortalecimiento de los procesos de inducción y reinducción para así fomentar el ajuste persona-trabajo, se debe actualizar perfiles de cargo mínimo cada dos años y comunicar los cambios (si se han tenido) en el último año en la descripción y funciones de cargo.

En cuanto a las demandas de trabajo se debe brindar un servicio de asistencia al trabajador, gestión de cargas de trabajo, identificar los cargos con dicha demanda, mejorar los procedimientos de trabajo, ajustar cargas de trabajo y realizar un análisis psicosocial de puesto de trabajo.

También es importante la compensación, la cual se trata de fortalecer la propuesta de valor organizacional, a través de campañas de comunicación que informe sobre los beneficios que ofrece la empresa y cómo pueden acceder a ellos, de igual manera los programas de recompensas y reconocimientos en congruencia con los objetivos y estructura de la organización.

Se debe continuar trabajando al interior de la empresa el tema de la gestión del conocimiento, como una herramienta corporativa que permita desarrollar e implementar un modelo sólido de inteligencia organizacional.

Extender talleres de capacitación con diferentes colaboradores de las diferentes áreas donde se identifique que se genera un ambiente de trabajo informar y que permita compartir conocimientos a sus empleados en las actividades realizadas.

Establecer políticas de incentivos a los empleados en la participación del proceso de Gestión del Conocimiento, resaltando la importancia del talento humano en la empresa, fortaleciendo el trabajo en equipo.

## Conclusiones

Luego de haber analizado los datos y según la hipótesis establecida podemos concluir que las actividades de bienestar generadas por la empresa seleccionada para este estudio, no generan un impacto positivo en las áreas operativas. A partir de esto se propone a la compañía que se destine un monto considerable en su presupuesto para el desarrollo y aplicación de un plan de bienestar que contemple actividades como salidas ecológicas, actividades deportivas, actividades en familia y capacitaciones o planes de desarrollo personal y profesional, ya que esto se verá reflejado en la motivación y el interés de los empleados por permanecer en la organización y mejorar el trabajo en equipo.

Al generar motivación y sentido de pertenencia entre los trabajadores, estaremos impactando positivamente, no solo en el bienestar y desarrollo profesional y personal de cada uno de los colaboradores, sino que también con esto se contribuirá al desarrollo de la gestión de la compañía y al cumplimiento de sus objetivos, coadyuvando a generar mejores resultados y pronta recuperación de las finanzas, que permita inyectar de beneficios a todos.

Es necesario el trabajo en equipo para que el gerente pueda tomar decisiones efectivas de acuerdo a la necesidad que se tenga en cada área, del trabajo en equipo depende la productividad de la empresa porque todos irán hacia un mismo objetivo, compartir ideas genera más conocimiento, los trabajadores deben saber enfrentar los cambios que por alguna circunstancia en la empresa se genere, para el manejo del estrés la idea es implementar algunas capacitaciones, charlas, lo ideal es que entre todos los integrantes de la organización se apoyen para encontrar un clima organizacional armónico, tranquilo, permitiendo y promoviendo la participación de todos.

Con el estudio realizado a la empresa concluimos que es importante que periódicamente se realice el estudio de factores de riesgo psicosociales, no solo porque la Resolución 2646 del

2008 exige realizar seguimientos y tener este tipo de información actualizada, sino porque es conociendo los riesgos y la realidad laboral como se pueden realizar mejoras en pro de la salud de los trabajadores. Adicional con el fin de mantener las condiciones de salud de los trabajadores y controlar el nivel de estrés al que se expone la mayoría de ellos, es indispensable revisar sus jornadas de trabajo, puesto que largas jornadas laborales, pueden generar altos niveles de riesgo psicosocial.

El área de gestión humana juega un papel definitivo en los resultados de satisfacción y adherencia a la empresa, ya que debe ser la encargada de liderar todos estos procesos y que con la ayuda del comité gerencial exista una comunicación y una participación positiva en las actividades de bienestar y programas de entrenamiento realizados.

Para darle continuidad a estos planes la mejor estrategia es realizar evaluaciones periódicas de las actividades realizadas y crear un plan de comunicación fuerte para que las personas de gestión humana estimulen una mayor participación, también podemos concluir que es importante realizar las actividades familiares en los horarios que sean más accequibles para el grupo familiar y así no haya ausentismo o baja participación, generando incormformidad por los horarios planetados para las actividades.

El bienestar y clima laboral son conceptos que se encuentran íntimamente relacionados con la actividad y aspectos motivacionales del capital humano, no solo en las áreas administrativas sino también en las operativas, por lo tanto, es fundamental que estos conceptos sean contemplados tanto en el presupuesto económico de la compañía como dentro de los objetivos planteados por cada una de las áreas.

Como con cualquier nueva estrategia y política, es importante controlar y supervisar el progreso de manera continua. Por medio de métricas e indicadores de satisfacción y frecuencia

se puede tener una idea dará de la acogida que tienen las iniciativas y así mismo hacer los cambios y ajustes que sean necesarios.

## Bibliografía

- Código Sustantivo del Trabajo. (1990). Diario Oficial No. 27. 407. Colombia. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Consejo Superior de la Judicatura. Colombia. Recuperado de <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf/8b580886-d987-4668-a7a8-53f026f0f3a2>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Clima laboral. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-307). Recuperado de <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.169-198, pp.250-291). Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. Recuperado de <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- Gerencie.com (2019). Reglamento interno de trabajo. Recuperado de <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- Jaramillo, J. (2015) Incidencia de la carga laboral en el rendimiento de los colaboradores del área de producción de la empresa prologic s.a, de la ciudad de guayaquil, año 2014. Recuperado de

<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/35649/D-CSH179.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>

Márquez Pérez, M. (2001). Satisfacción Laboral.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.

Ministerio de Trabajo. (2020) ¿Qué es la seguridad social?. Recuperado de

<https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social> (pp.56-65).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp. 18-51, 56-65, 66-68, 69-74, 110-118, 119-122). Recuperado de

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140, 141-146, 148-179). Desarrollo del factor humano.

Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).

Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>

## Anexos

**Tabla 1.** *Ítems de la metodología*

| ÍTEMS                           | Aplicación  |
|---------------------------------|---|
| Selección de instrumento        | Encuesta  |
| Población                       | 20 funcionarios que laboran en la empresa Licorela SAS  |
| Muestra                         | 15 empleados que equivalen a un 80% del total del personal  |
| Género                          | 8 personas del género masculino y 7 personas del género femenino  |
| áreas de trabajo que participan | Administrativa, comercial, Mercadeo y operativa   |
| Antigüedad                      | Ésta encuesta se les realizó a los empleados que tienen más de 1 año laborando con la empresa Licorela SAS. |
| Edad                            | La edad de los trabajadores a los cuales se les aplicó la encuesta está entre los 30 y 50 años.             |

Fuente: Autoría propia

**Tabla 2.** *Encuesta aplicada*

| Pregunta   | SI | NO | A VECES | NUNCA |
|--|----|----|---------|-------|
| 1. ¿Considera usted que se fomenta el trabajo en equipo en la empresa?   |    |    |         |       |
| 2. ¿Cree usted que se estimulan y premian los logros, aportes y esfuerzos de las personas?                               |    |    |         |       |
| 3. ¿Cree usted que los líderes de la empresa acompañan y enseñan en el desarrollo de las funciones?                      |    |    |         |       |
| 4. ¿Cree usted que la jornada laboral interfiere con las relaciones familiares?  |    |    |         |       |
| 5. ¿Cree usted que la empresa tiene en cuenta la participación y opiniones de los trabajadores para una mejora continua? |    |    |         |       |
| 6. ¿Se recibe continuamente capacitación sobre los diferentes cargos?  |    |    |         |       |
| 7. ¿Cree usted que el salario que recibe es proporcional con la labor que desempeña?                                     |    |    |         |       |



8. ¿Cree usted que en la empresa se tienen criterios para evaluar la labor de los trabajadores?

9. ¿Considera que hay buena comunicación entre los mandos y los subalternos?

10. ¿Se informa al personal de manera oportuna y formal sobre lo que pasa en la organización?

Fuente: Autoría propia

**Tabla 3. Plan de acción**

| LICORELA SAS   |  |                               |         |                 |               |                      |
|--|--|-------------------------------|---------|-----------------|---------------|----------------------|
| MEDIDA   | ACCION   | RESPONSABLE                   | PLAZO   | FECHA DE INICIO | DURACIÓN DÍAS | FECHA DE TERMINACIÓN |
| 1. Ejecutar un trabajo enfocado al mejoramiento de entornos físicos y ambientales de la empresa. | 1. Realizar los respectivos mantenimientos o revisiones de las instalaciones y equipos.                            | Directora de Recursos Humanos | Mediano | 2/05/2021       | 20            | 22/05/2021           |
|  | 2. Revisar si los espacios y ubicación de las personas, materiales y equipos son adecuadas y están bien divididas. | Directora de Recursos Humanos | Corto   | 5/05/2021       | 5             | 10/05/2021           |
| 2. Implementar trabajo enfocado al mejoramiento de la empresa.                                   | 1. Desarrollar un excelente trabajo de motivación con posibles estrategias de incentivos morales y materiales.     | Área de Bienestar             | Corto   | 8/05/2021       | 15            | 23/05/2021           |
|  | 2. Hacer encuentros con los empleados para brindarles aspectos e información del rendimiento de la empresa.        | Director General              | Corto   | 12/05/2021      | 7             | 19/05/2021           |

|   |   |                               |            |            |    |            |
|---|---|-------------------------------|------------|------------|----|------------|
|   | 3. Dar las funciones de acuerdo al perfil de cada empleado según el cargo.  | Directora de Recursos Humanos | Mediano    | 15/05/2021 | 14 | 29/05/2021 |
|   | 4. Realizar seguimiento de las necesidades e insatisfacciones de los empleados y así mismo dar solución.                                      | Directora de Recursos Humanos | Permanente | 3/05/2021  | 5  | 8/05/2021  |
| 3. Lograr buenas relaciones grupales para cumplir con los objetivos y metas de la empresa | 1. Diseñar capacitaciones de temas de comunicación entre directivos y subalternos donde se tenga la claridad del manejo.                      | Directora de Recursos Humanos | Mediano    | 8/05/2021  | 15 | 23/05/2021 |
|   | 2. Realizar actividades, pausas activas o eventos que permitan mejorar habilidades y capacidades de los empleados de la empresa.              | Directora de Recursos Humanos | Corto      | 4/05/2021  | 7  | 11/05/2021 |
| 4. Manejar la toma de decisiones.   | 1. Escuchar activamente y con frecuencia las opiniones, sugerencias, quejas y demás para tomar las decisiones que mejorarán el clima laboral. | Directora de Recursos Humanos | Permanente | 6/05/2021  | 5  | 11/05/2021 |
|   | 2. Dar retroalimentación continua a los empleados del resultado de las funciones.   | Jefes inmediatos              | Permanente | 20/05/2021 | 5  | 25/05/2021 |
|   | 3. Brindar talleres o capacitaciones que serían necesarias para todo el personal, sobre métodos para tomar decisiones y de asumir cambios.    | Directora de Recursos Humanos | Mediano    | 9/05/2021  | 15 | 24/05/2021 |

**Tabla 4** Actividades a realizar diagrama de Gantt

| ACTIVIDAD                   | FECHA DE INICIO | DURACIÓN DÍAS | FECHA DE TERMINACIÓN |
|-----------------------------|-----------------|---------------|----------------------|
| MANTENIMIENTO               | 2/05/2021       | 20            | 22/05/2021           |
| ESPACIOS                    | 5/05/2021       | 5             | 10/05/2021           |
| MOTIVACION                  | 8/05/2021       | 15            | 23/05/2021           |
| INFORMACION EMPRESA         | 12/05/2021      | 7             | 19/05/2021           |
| FUNCIONES DE CARGOS         | 15/05/2021      | 14            | 29/05/2021           |
| SEGUIMIENTO INSATISFACCION  | 3/05/2021       | 5             | 8/05/2021            |
| DISEÑO CAPACITACIONES       | 8/05/2021       | 15            | 23/05/2021           |
| ACTIVIDADES DE BIENESTAR    | 4/05/2021       | 7             | 11/05/2021           |
| ESCUCHA ASERTIVA            | 6/05/2021       | 5             | 11/05/2021           |
| RETROALIMENTACION FUNCIONES | 20/05/2021      | 5             | 25/05/2021           |
| TALLERES TOMA DE DECISIONES | 9/05/2021       | 15            | 24/05/2021           |

|             |       |
|-------------|-------|
| INICIO PLAN | 44318 |
| FIN PLAN    | 44345 |

**Gráfico 12.** Diagrama de Gantt