

**Análisis de los Principales Desafíos de la Empresa Prodesa en la Optimización del Clima
Organizacional**

Lizeth Vanessa Garzón Sanabria

Lidia Yaneth Hurtado Senejoa

Sindy Julieth Martínez López

Yuri Nayiver Navarro Diaz

Jorge Libano Ángel Huerfano

Asesor

Tony Villalba

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresas

2023

Dedicatoria

Quisiéramos dedicar este trabajo de grado a todas las personas que han sido fundamentales en nuestro camino académico y personal.

A nuestros padres, gracias por su amor incondicional, apoyo constante y por habernos inculcado valores que nos han guiado en esta travesía. Su dedicación y sacrificio han sido el motor para alcanzar este logro.

A los tutores que han sido de gran apoyo a lo largo de este proceso académico, gracias por su paciencia, conocimiento y por haber compartido su experiencia con nosotros.

A nuestros amigos y seres queridos, gracias por su aliento y comprensión. Su apoyo emocional y motivación han sido indispensables para superar los desafíos y mantenernos enfocados en nuestras metas.

Por último, agradecemos también a nosotros mismos como equipo de trabajo, por la constancia, perseverancia y por no rendirnos cuando los obstáculos se presentaban en el camino. Este logro es también el resultado de todo nuestro esfuerzo y determinación.

Agradecimientos

Queremos agradecer principalmente a Dios por permitirnos llegar a este momento trascendental en nuestra formación profesional, por darnos fuerza y sabiduría en aquellos momentos de adversidad.

Así mismo, queremos agradecer a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), y al grupo de tutores que nos acompañó a lo largo del proceso de formación como profesionales, quienes con sus conocimientos y retroalimentación nos permitieron desarrollar, ampliar y mejorar en el proceso de aprendizaje.

Agradecemos también a la organización Prodesa por brindarnos la información y apoyo necesario para llevar a cabo este proyecto de grado.

Queremos agradecer a nuestras familias, padres, esposos, hijos, y demás allegados, quienes, con su paciencia, motivación, palabras de aliento y de apoyo incondicional, nos permitieron lograr culminar con éxito nuestros sueños y una de nuestras tantas metas.

Finalmente, agradecemos a nuestro equipo de trabajo por el tiempo, esfuerzo, dedicación, disciplina y motivación, que permitieron superar los obstáculos y perseverar en la consecución de este proyecto, que ha sido un logro personal para cada uno de nosotros, que nos enorgullece y nos impulsa a seguir creciendo.

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal analizar los desafíos a los que se enfrenta la empresa Prodesa, en su sede de Bogotá, con el propósito de optimizar el clima organizacional. Para esto se llevó a cabo una investigación cualitativa con un enfoque descriptivo – analítico, respaldada por una revisión y análisis documental. La obtención de datos se complementó mediante un cuestionario aplicado a la coordinadora de recursos humanos de la empresa, que proporcionó una visión integral sobre la percepción del clima organizacional en la organización. Concluyendo que los mayores desafíos a los que se enfrenta la organización son la gestión del cambio y el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como la comunicación y el liderazgo que son factores relevantes y de alto impacto para la optimización del clima laboral de cualquier organización.

Palabras clave: Clima organizacional, comunicación, desafíos, liderazgo, optimización

Abstract

The main objective of this research project is to analyze the challenges faced by the company Prodesa, at its headquarters in Bogota, in order to optimize the organizational climate. For this purpose, qualitative research was carried out with a descriptive-analytical approach, supported by a documentary review and analysis. Data collection was complemented by means of a questionnaire applied to the human resources coordinator of the company, which provided a comprehensive view of the perception of the organizational climate in the organization. It was concluded that the greatest challenges faced by the organization are change management and work-life balance, as well as communication and leadership, which are relevant and high-impact factors for the optimization of the work climate of any organization.

Keywords: Organizational climate, communication, challenges, leadership, optimization

Tabla de Contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	12
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Antecedentes	16
Marco Teórico.....	20
Marco Legal	24
Metodología	27
Tipo de Investigación.....	27
Enfoque	27
Instrumento de Recolección de Datos.....	27
Resultados	29
Desafíos del Clima Organizacional Según estudio Documental	29
Desafíos detectados en el Estudio de Recursos Humanos de Prodesa.....	31
Conclusiones	36
Recomendaciones	38
Referencias Bibliográficas	40
Apéndices.....	44

Lista de Tablas

Tabla 1 *Comparación de las variables entre las investigaciones relacionadas*30

Tabla 2 *Cuestionario identificación de desafíos clima organizacional Prodesa*31

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Índices de rotación</i>	33
--	----

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Cuestionario desafíos clima organizacional Prodesa</i>	44
Apéndice B <i>Resultados generales encuesta anual GTPW</i>	45
Apéndice C <i>Dimensiones encuesta anual GPTW</i>	46
Apéndice D <i>Prodesa frente a la competencia 2022</i>	47

Introducción

En la actualidad las organizaciones deben enfrentar constantes cambios a nivel tecnológico y de mercado, por lo que deben generar estrategias que les permitan permanecer y liderar en el mercado, desde cada uno de los niveles que la componen, no solo en cuanto a productos y procesos, innovación y actualización, mercadeo y ventas, sino también en cuanto a la gestión del talento humano, pues este último es un factor altamente determinante para el éxito de las organizaciones al ser un socio estratégico de alto valor.

Sin embargo, la gestión del recurso humano enfrenta grandes retos desde cada uno de los segmentos que lo conforman, siendo sin duda el clima organizacional un foco importante para la consecución de los objetivos de las organizaciones. El clima laboral no es simplemente una medida superficial de la satisfacción de los colaboradores, sino una fuerza motriz que influye directamente en el compromiso, la colaboración, motivación y el rendimiento en el lugar de trabajo. Una organización con un clima óptimo es más propensa a atraer y retener a los mejores colaboradores, a estimular la creatividad y la innovación para enfrentar los desafíos empresariales con mayor resiliencia.

A su vez, el clima organizacional presenta desafíos en cada una de las variables con las que se relaciona, como lo son: el liderazgo, la comunicación, la remuneración, el trabajo en equipo, la motivación, las instalaciones, entre otras muchas variables, siendo para este estudio el liderazgo y la comunicación los desafíos más relevantes en la optimización del clima organizacional. En ese sentido, se hace necesario analizar los desafíos que enfrenta la organización y como el área de talento humano puede impulsar la productividad y las competencias con las que cuentan los colaboradores para alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Así, el proyecto se desarrolla en la organización Prodesa, constructora presente en mercado hace 32 años, que se ha expandido desde la región Andina con proyectos en Bogotá y Sabana, Girardot, Ibagué y Villeta, y la cual cuenta 300 colaboradores. A través de la consulta de diferentes fuentes de información tanto primarias como secundarias, para lograr realizar un análisis pertinente de cara a los principales desafíos que enfrenta la organización Prodesa, en contraste con los desafíos que enfrentan otras organizaciones de diferentes sectores. De modo que las empresas estén preparadas para resolver los obstáculos que se presenten en relación con el clima organizacional de la manera más eficiente posible y con la menor utilización de recursos.

Planteamiento del Problema

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización, lo que puede influir en el desempeño de los colaboradores y en la eficacia global de la empresa. Así, los factores desfavorables que ocasionan un mal clima organizacional pueden llevar a generar estrés laboral, deficiencia de desempeño y desinterés por la compañía, episodios de sobrecarga de actividades y falta de reconocimiento de las funciones, entre otros problemas que pueden llegar a perjudicar el entorno de trabajo positivo y favorable, que contribuya al éxito y al logro de los objetivos de la organización.

Actualmente todas organizaciones enfrentan desafíos en relación con el clima organizacional, y Prodesa no es la excepción, pues si bien la organización muestra buenos índices de clima laboral, gracias a que ha sumado esfuerzos importantes para garantizar un ambiente laboral sano, en dirección a una compañía que se caracteriza por el buen trato a sus colaboradores y su capacidad de competencia. No obstante, puede llegar a enfrentar desafíos importantes en la optimización del clima organizacional.

Para la empresa Prodesa el clima organizacional se ha convertido en un desafío, poder fomentar y aumentar la satisfacción de los colaboradores, teniendo esto en cuenta se comenzó a sensibilizar a la organización en el reconocimiento de las funciones desarrolladas por el personal, identificando aspectos como la innovación y el trabajo en equipo, pues el mercado no es estático y la empresa no debe confiarse de que siempre tendrá un buen clima laboral.

Por lo anterior, la pregunta problema a la que se quiere dar respuesta a través del proyecto de investigación se relaciona con ¿cuáles son los principales desafíos de Prodesa en la optimización del clima organizacional?

Justificación

Las organizaciones hoy en día se enfocan en implementar mejoras en cuanto a infraestructura y compra de maquinaria y equipo con el objetivo de elevar su productividad y eficiencia a través de los procesos automatizados, si bien es cierto que esto permite ser más productivo y que es fundamental mejorar y optimizar los procesos de la mano de la tecnología, también es importante invertir y optimizar los procesos que involucran al factor humano. De modo que es indispensable no escatimar los esfuerzos y recursos que se destinen para la mejora de los procesos de recursos humanos, en especial en lo que tiene que ver con el clima organizacional, dado la influencia que este tienen sobre otros factores determinantes para los procesos que se desarrollan en la organización y los cuales posibilitan el cumplimiento de los objetivos y metas de esta.

En este sentido, resulta importante un clima laboral óptimo y armónico para el éxito y el crecimiento de la organización. Un clima organizacional optimizado promueve la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad, una disminución del ausentismo y una menor rotación de personal. Además, un ambiente de trabajo favorable fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la creatividad, lo que contribuye a la innovación y al logro de los objetivos empresariales.

Es importante resaltar que las organizaciones hoy en día enfrentan muchos desafíos con el objetivo de poder optimizar el clima organizacional al interior de la empresa, ya que existen distintas variables que conforman el clima laboral y por lo que en muchas ocasiones se vuelve difícil centrarse en aquellas que son de mayor relevancia como la comunicación, el liderazgo deficiente, la falta de reconocimiento y recompensa, el ambiente de trabajo conflictivo, falta de desarrollo profesional y personal, entre otros, que se puede presentar en cualquier otra

organización, sin importar el tamaño, actividad, o sector económico, es decir es una problemática que está presente no solo en el ámbito de las constructoras, sino en general en cualquier organización que cuente con factor humano en sus procesos. De manera, que otras organizaciones puedan llegar a comparar y utilizar estos estudios como base para identificar los factores determinantes del problema y las posibles soluciones o estrategias que puedan ser implementadas.

Por lo tanto, analizar los principales desafíos que enfrenta Prodesa en la optimización del clima organizacional puede proporcionar información valiosa para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para crear un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo. Este análisis permitirá a la empresa abordar los problemas específicos y tomar medidas para promover un clima organizacional positivo, lo que a su vez beneficiará a los colaboradores y al éxito general de la organización.

Así pues, se hace necesario adelantar investigaciones de este tipo para aportar al mejoramiento de los procesos en las empresas, no solo a nivel local sino nacional, y que coopere al mejoramiento y crecimiento de la economía del país.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los principales desafíos que enfrenta la empresa Prodesa en relación con la optimización del clima organizacional.

Objetivos Específicos

Realizar una revisión de la situación actual del clima organizacional de la empresa Prodesa.

Contrastar los resultados obtenidos en investigaciones similares, relacionadas con la optimización del clima organizacional.

Determinar cuáles son los estándares que debe tener un clima organizacional óptimo para la empresa Prodesa.

Antecedentes

En los últimos años se han adelantado investigaciones en relación con el clima organizacional; sin embargo, en su gran mayoría se enfocan en el diagnóstico del mismo, más no en los desafíos que enfrentan las organizaciones en torno al clima laboral. No obstante, se pueden tomar como referencia investigaciones relacionadas a la consecución de óptimo clima organizacional.

Rosado (2020, como se citó en Sumba, 2022) habla de la importancia del desempeño laboral y que en los últimos tiempos se ha convertido en un elemento clave para la empresa con el propósito de lograr las metas y objetivos. Se esfuerza por promover la toma de decisiones proactiva en el entorno empresarial, lo que más destaca es el buen desempeño de los colaboradores según criterio del autor. Para él, aumentar la eficiencia y el éxito de la empresa es de suma importancia y, por ello, la empresa siempre está interesada en mejorar el desempeño de sus trabajadores a través de programas continuos de capacitación y desarrollo, aumentando así sus probabilidades de éxito.

En ese sentido, el desempeño laboral y la satisfacción juegan un papel importante, ya que el éxito empresarial surge de la combinación correcta entre el propósito y el trabajo del empleado, es por ello que se deben tener definidos unos objetivos claros, determinando que es lo que se quiere lograr con el diagnóstico, entendiendo las preocupaciones de los empleados y definir unas herramientas como los son entrevistas a grupos focales.

El liderazgo determina un factor importante dentro del clima organizacional, puesto que constituye una variable capaz de dinamizar el trabajo conjunto, enfocándolo en un solo objetivo, de manera que se pueda aprovechar cada una de las fortalezas de los miembros del equipo, los

escritores Cohen y March (1974, como se citó en Serrano, 2014) define el liderazgo como un concepto mitológico que ha sido tema de discusión a lo largo del tiempo.

Diferentes textos definen el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas, logrando afectar de manera positiva en el equipo, permitiendo que se genere una atmosfera de entusiasmo y unanimidad. Definitivamente este trabajo de capitania desencadena en un cumplimiento satisfactorio en relación con las metas y el clima bajo el cual se labura.

El talento humano de una organización se puede decir que es fundamental para el debido funcionamiento y crecimiento de está, a través de la historia se ha podido ver como este concepto ha evolucionado y trascendido como el factor primordial de toda empresa para alcanzar el éxito; sin duda alguna el recurso humano cada vez va tomando mayor fuerza e importancia en el mundo empresarial. De esta manera, se vuelve crucial que los trabajadores de una empresa se sientan motivados y comprometidos con ella, así se logra que el trabajador desarrolle un sentido de pertenencia que permita alcanzar los objetivos y metas establecidos, de allí radica la notable importancia de poder desarrollar estrategias y planes de liderazgo y comunicación hacia los trabajadores para generar un compromiso organizacional.

Lo mencionado anteriormente se evidencia en la investigación realizada por Castillo et al. (2019) titulada “Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú”, lo que buscaban estos autores era encontrar la relación que había frente al liderazgo de 88 trabajadores de una empresa de salud de microred de Perú con respecto al clima laboral. Castillo utilizó para su investigación un estudio descriptivo-correlacional donde se aplicaron cuestionarios que permitían medir la correlación entre dichas variables para así poder determinar la relación que existía entre ellas.

Con base a los resultados obtenidos de esta investigación Castillo et al. (2019) reafirma que el liderazgo y el clima organizacional están interrelacionados entre sí, ya que según el coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue el 0,660; lo que según él significa que mientras allá mayor liderazgo mejor será el clima organizacional de la empresa, es decir, el liderazgo actúa como una variable influyente sobre el clima laboral que es una variable dependiente. En otras palabras, se puede afirmar que mientras los trabajadores estén liderados de manera adecuada y correcta el clima organizacional será más positivo e influenciara a los trabajadores para que tengan mayor motivación en su entorno laboral, esto de igual manera permite que haya mayor responsabilidad en sus labores y aumentar del mismo modo el nivel de eficiencia y productividad de la empresa.

Es importante mencionar que el liderazgo influye de manera significativa en el clima organizacional de una empresa, pero es importante reconocer que se necesita que la dirección y el estilo del liderazgo se adecuado para motivar a sus trabajadores, esto lo podemos afirmar con base a la tesis realizada por Chávez (2013), denominada “La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME ecuatoriana”, donde allí menciona que el estilo de liderazgo influye directamente en aproximadamente un 70% sobre el clima organizacional; lo cual se ve reflejado en el comportamiento de los trabajadores y esto a su vez se relaciona con el logro de metas y objetivos de una organización; en las empresas PYME se vuelve mucho más relevante al considerar que puede haber una comunicación más cercana entre sus colaboradores y el liderazgo hace parte fundamental para mejor el clima laboral.

Así mismo, Vilca et al. (2021) en el trabajo en su artículo titulado “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa” en la que se aplicó una encuesta a 502 trabajadores de la empresa Sedalib S.A. Trujillo 2018; en donde las autoras

concluyen que las variables de la comunicación interna sobre el clima organizacional tienen una correlación del 0,845, es decir, la comunicación influye en gran magnitud al clima laboral. Por lo anterior, se puede afirmar que es importante contar con canales y acciones de comunicación interna adecuadas, ya que está interrelacionada directamente con la percepción del entorno laboral, lo cual puede hacer la diferencia entre tener un buen clima o por el contrario un mal ambiente laboral.

El clima organizacional juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, ya que contribuye a que los colaboradores se sientan satisfechos con su trabajo, lo cual se puede ver reflejado en su nivel de desempeño, pero hay que tener en cuenta que es fundamental contar con una buena comunicación entre todas las áreas y trabajadores para que haya una armonía que permita alcanzar los objetivos establecidos, pues así lo evidencia Charry (2017), en su investigación denominada “Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional”, la cual realizaron con el objetivo de medir la relación entre las variables de comunicación interna y clima organizacional con una muestra de 200 trabajadores con base a su régimen laboral y especial en la institución pública UNGEL 03 en Lima metropolitana.

En dicha investigación concluyeron una correlación positiva del 0,959 entre dichas variables, donde se puede evidenciar que su relación es muy significativa porque la comunicación interna hace parte fundamental del clima laboral y con base a esta percepción sobre la comunicación esto influirá en el desempeño y motivación de sus trabajadores.

Marco Teórico

Las organizaciones se han caracterizado por realizar constantes esfuerzos para mejorar el clima organizacional, debido a que reconocen lo fundamental que es contar con trabajadores motivados y comprometidos con la empresa. En algunas ocasiones suele suceder que hay una cierta confusión a la hora de hablar del clima laboral y la cultura organizacional, es por eso que mediante este apartado se busca definir claramente el concepto en el cual se centra el proyecto de investigación como lo es el “clima organizacional” y los demás conceptos relacionados a este.

Clima Organizacional

El concepto y la definición del clima organizacional a lo largo de los años ha evolucionado significativamente tomando cada vez mayor relevancia en el entorno empresarial, según Esquivel et al. (2020) lo define como el ambiente que perciben los empleados en el trabajo donde intervienen factores como la comunicación, liderazgo, estructura organizacional, políticas empresariales, reglamentos internos, etc.; están influyen directamente en la motivación, desempeño y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo. De este modo, se puede afirmar que el clima organizacional esta interrelacionado con muchos factores de la empresa y estos serán los responsables de que haya un clima positivo o negativo, todo depende del direccionamiento que la empresa le dé a los mismos.

El clima organizacional se percibe como una forma de lograr una ventaja competitiva, por lo que se utilizan varios enfoques diferentes, incluidas las percepciones de los empleados sobre la estructura y un enfoque en los diversos procesos que ocurren en su entorno laboral (Jimenez y Peña, 2020).

A lo largo del tiempo, los estudios del clima laboral (también llamado clima organizacional) han mostrado interés en estudiar este complejo fenómeno en tres niveles de

evaluación, a partir del análisis de los esquemas cognitivos, es decir, la extrapolación de su comportamiento óptimo en una situación específica, hasta finalmente una percepción integrada e interactiva, que es producto de la interacción entre la persona y la situación organizacional (Pedraza, 2018, como se citó en Jiménez y Peña, 2020).

La teoría del clima organizacional de Rensis Likert (1968), según Rodríguez (2016) menciona que el clima laboral está influenciado por el comportamiento de los superiores y las condiciones organizacionales de la empresa, es decir, el comportamiento del trabajador se relaciona con la percepción que tiene frente a su entorno laboral. Esta teoría básicamente consiste en evaluar tres tipos de variables como son las causales, intermedias y finales; éstas conforman los tipos de climas que puede haber en una organización y definen las características de la empresa las cuales influyen directamente en el clima laboral; mediante la aplicación de esta teoría se puede determinar el tipo de clima que presentan una organización y así poder evaluar en qué condiciones se encuentra para poder tomar las acciones pertinentes, ya sean para mejorar el clima organizacional o para fortalecerlo según el diagnóstico.

El clima organizacional a lo largo de la historia se ha enfrentado a muchos desafíos, las organizaciones y grandes científicos se han dedicado a estudiar aquellos factores que generan un impacto significativo en los comportamientos de los trabajadores, durante ese proceso han analizado que hay muchas variables que influyen el clima laboral, pero han podido concluir que hay algunas variables que tienen mayor influencia frente a esta temática; como es el caso del liderazgo y la comunicación interna.

Liderazgo

Para Serrano y Portelanza (2014), el liderazgo a través de los años ha evolucionado su concepto y de igual manera ha habido muchas teorías que tratan de analizarlo y comprender su

funcionalidad en los distintos ámbitos de la vida, como en el caso de la teoría del comportamiento creada por Lewin, Lippit, & White (1939), donde estos autores conceptualizaron el liderazgo en tres estilos: democrático, autocrático y laissez-faire. Frente a esta teoría lograron demostrar que estos estilos de liderazgo no solo influyen en el desempeño de los trabajadores, sino también en su comportamiento; por lo tanto, se evidenciaría en la productividad que la empresa obtenga y en el cumplimiento de sus objetivos (Serrano y Portalanza, 2014).

Comunicación Interna

Según Andrade (2015, como se citó en Pazmay et al., 2017) la comunicación interna es:

Un conjunto de actividades que son ejecutadas por la organización para crear y el mantener buenas relaciones entre sus colaboradores, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales (p. 17).

La comunicación interna está enfocada a la comunicación que se produce en la organización y afecta las relaciones interpersonales en la empresa. Esta comunicación incluye la transferencia de información necesaria para el desempeño de tareas, así como mensajes relacionados con aspectos personales de los participantes y no necesariamente relacionados con actividades laborales.

Para FitzPatrick y Valskov (2014, como se citó en Pazmay et al., 2017) menciona:

La comunicación interna es un proceso planificado, no aleatorio o accidental; es sistemática, involucra el proceso de aplicar ciencias y disciplinas, realizar investigaciones científicas para verificar sus resultados; está relacionada con la influencia y no siempre se puede obligar a los empleados. hacer algo que hacer, pero se les puede persuadir para que

elijan qué hacer y lo hagan bien; la comunicación interna no es sólo "decir", también es actitud y comportamiento; es interdisciplinaria y la información por sí sola no es suficiente provoca un comportamiento laboral que Requiere plena cooperación con otros miembros de la organización para lograr los objetivos de la organización. (p.2706)

Este punto es enfatizado por Marchiori (2019, como se citó en Pazmay et al., 2017), define la comunicación interna de la siguiente manera: Básicamente, es un proceso que incluye comunicación administrativa, procesos, barreras, herramientas, redes formales e informales. Así, facilita la interacción social y promueve la confianza y desempeño.

Marco Legal

Frente a la normativa, existen diversas leyes y normas colombianas que, aunque no se refieren expresamente al clima organizacional, si se relacionan con las diferentes variables que tienen un impacto sobre este, como: los derechos laborales, la igualdad de oportunidades, la salud ocupacional, y el bienestar de los trabajadores. Normativas que se han establecido con el fin de garantizar condiciones adecuadas y dignas para los colaboradores, y que contribuyen a un mejor ambiente y clima laboral al interior de las empresas. A continuación, se presentan algunas de las normas más relevantes que como ya se mencionó se relacionan de una u otra manera con el clima organizacional.

Según Naciones Unidas (2023), la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 resolución 217 A (III) en su Artículo 23:

Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo, 2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual, 3.

Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.

Así mismo, la Constitución Política de Colombia establece en su Artículo 25: “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

De la misma forma, el código sustantivo del trabajo regula las relaciones laborales en Colombia y establece normas relacionadas con el bienestar y la salud de los trabajadores, así como los deberes y derechos de los empleadores.

Por su parte, la ley 1010 de 2016, establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, que puede afectar negativamente el clima organizacional, así como lo indica en su primer artículo:

ARTÍCULO 1. Objeto de la ley y bienes protegidos por ella. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública...Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa. (Gestor Normativo, 2022)

La Ley 2101 de 2021, dicta en el “ARTÍCULO 1. Objeto, La presente ley tiene por objeto reducir la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario ni afectar los derechos adquiridos y garantías de los trabajadores” (Gestor Normativo, 2022). Así como el en “ARTÍCULO 4. La disminución de la jornada de trabajo no implicará la reducción de la remuneración salarial ni prestacional, ni el valor de la hora ordinaria de trabajo, ni exonera de obligaciones en favor de los trabajadores” (Gestor Normativo, 2022).

Por otro lado, la ley 1562 de 2012, “Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional” (congreso de la república, 2012). Estableciendo:

Artículo 10. fortalecimiento de la prevención de los riesgos laborales en las micro y pequeñas empresas en el país. Las Entidades Administradoras de Riesgos Laborales fortalecerán las actividades de promoción y prevención en las micro y pequeñas empresas

que presentan alta siniestralidad o están clasificadas como de alto riesgo (Congreso de la República, 2012).

Así mismo, la resolución 2400 de 1979, establece:

ARTÍCULO 1o. Las disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad reglamentadas en la presente Resolución, se aplican a todos los establecimientos de trabajo, sin perjuicio de las reglamentaciones especiales que se dicten para cada centro de trabajo en particular, con el fin de preservar y mantener la salud física y mental, prevenir accidentes y enfermedades profesionales, para lograr las mejores condiciones de higiene y bienestar de los trabajadores en sus diferentes actividades (Ministerio de Trabajo, 1979).

Metodología

El presente proyecto de investigación está encaminado en la realización de un análisis de los principales desafíos a los que se enfrenta la empresa Prodesa, en su sede Bogotá, para poder optimizar el clima organizacional y brindar un mejor entorno laboral a sus trabajadores, mediante un adecuado liderazgo y una asertiva comunicación.

Tipo de Investigación

Esta investigación adopta un enfoque descriptivo-analítico, donde se analizaron datos provenientes de fuentes primarias y secundarias para profundizar en los desafíos y factores subyacentes que impactan el clima organizacional en Prodesa. El estudio se enfoca en comprender los factores que influyen en el clima organizacional de Prodesa, centrándose en aspectos específicos del liderazgo y la comunicación que afectan el ambiente laboral.

Enfoque

La investigación se adscribe a un enfoque cualitativo, ya que el objetivo principal es analizar y explicar detalladamente cuáles son los desafíos fundamentales que enfrenta Prodesa en la optimización del clima organizacional.

Instrumento de Recolección de Datos

Se implementó un cuestionario con preguntas abiertas dirigidas a la persona encargada de la gestión del talento humano en Prodesa, con el fin de indagar su percepción del clima organizacional. Además, se llevó a cabo una investigación documental que empleó fuentes fiables relacionadas con el clima organizacional para recopilar información pertinente y apoyar el desarrollo del proyecto de investigación.

Población y Muestra

Se tomo como población los colaboradores de la Prodesa en Bogotá, tomando como muestra la coordinadora de gestión de talento humano como informante clave para comprender la percepción del clima organizacional, dado su rol y conocimiento directo sobre el tema en la empresa. Se garantizo la confidencialidad y el anonimato de los participantes, asegurando que la información recolectada no sea identificable y que se utilice únicamente con propósitos de investigación.

Resultados

Desafíos del Clima Organizacional Según estudio Documental

La investigación documental sobre las diferentes estudios y publicaciones académicas relacionadas al clima laboral arrojó una serie de factores que de una u otra manera afectan en diversas proporciones (en unas organizaciones más que en otras) el clima laboral, convirtiéndose en un desafío para las empresas.

Diversas investigaciones han encontrado que dentro de los factores que influyen en la optimización del clima laboral, se encuentran las condiciones físicas, la Supervisión, y la Comunicación efectiva, como es el caso de la investigación realizada por Chavarría et al. (2020), en la cual se afirma que estas tienen “una relación significativa, directa y positiva alta con el clima organizacional, por lo que, su afectación es fuerte. Si estos factores están bien, el clima organizacional también lo estará y viceversa” (p.19).

Por otro lado, en la investigación de Ojeda y Quiroz (2012) se tuvieron en cuenta 12 factores a medir relacionados con clima organizacional, evidenciando que en las que mayor se encuentran falencias en las variables de: bienestar, remuneración e incentivos y comunicación organizacional en conjunto con la toma de decisiones. Sugiriendo al final de la investigación fortalecer las variables de Comunicación organizacional, Liderazgo, Bienestar, Dedicación al cliente, al considerar que estas como las variables que tienen mayor impacto en los resultados de la compañía.

Así mismo, el diagnóstico realizado por Gámez (2022) se encontró que el liderazgo y la comunicación son los factores con menor nivel de aceptación, a su vez que, “la gran mayoría de encuestados se queda en el rango entre estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el clima laboral para cada una de las dimensiones” (p.42).

De este modo en las organizaciones se suelen presentar otro tipo de factores que perjudican el clima organizacional de una empresa como en el caso de la investigación llevada a cabo por Casarone (2014), titulado “Generación “Y” y el gran desafío del mundo del trabajo” donde ella menciona que la generación de jóvenes hoy en día busca mejores condiciones relacionadas el equilibrio entre la vida personal y laboral y aun para esta generación es más fácil poder adaptarse a los cambios de la globalización; las empresas presentan problemas a la hora de establecer mecanismo de adaptabilidad ya que lo que resulta útil para la generación “X” no puede funcionar para la generación “Y”, por lo que la autora concluye que es importante que las organizaciones realicen estudios sobre las necesidades de sus trabajadores para poder implementar estrategias que se adecuan a ellos.

Cabe mencionar que las organizaciones en las que se desarrollaron los estudios relacionados anteriormente son de campos y/o actividades diferentes a la que se dedica la organización Prodesa, por lo que se logra evidenciar que en general para cualquier organización las variables de comunicación y liderazgo (incluyendo en este la toma de decisiones y la supervisión) son un factor altamente influyente en la optimización del clima laboral.

Tabla 1

Comparación de las variables entre las investigaciones relacionadas

Estudio o investigación	¿Qué variables del clima organizacional tienen mayor impacto en los resultados de una compañía?	Factores que afectan el clima organizacional de las áreas del INIFAP Campo Experimental Chetumal	Diagnóstico de los principales factores que afectan el clima laboral en desarrolladores de software en Colombia	Generación “Y” y el gran desafío del mundo del trabajo
Año de publicación	2012	2020	2022	2014

Variables y/o factores	▪ Bienestar	▪ Condiciones físicas	▪ liderazgo	▪ Equilibrio entre la vida personal y el trabajo.
	▪ remuneración e incentivos	▪ Supervisión	▪ comunicación	▪ Adaptabilidad
	▪ comunicación organizacional	▪ Comunicación efectiva		
	▪ toma de decisiones			

Nota. Esta tabla muestra los estudios o investigaciones abordadas en la investigación documental y las variables o factores determinados como altamente influenciadores en un óptimo clima organizacional.

Desafíos detectados en el Estudio de Recursos Humanos de Prodesa

Tabla 2

Cuestionario identificación de desafíos clima organizacional Prodesa

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuáles son los principales desafíos identificados en la creación de un entorno laboral positivo en Prodesa?	La resistencia al cambio, no solo estar abierto al cambio, sino buscarlo. Balance entre vida personal y vida laboral.
2. ¿Qué iniciativas se han implementado para abordar o superar esos desafíos?	Implementación de metodologías de gestión de cambio y trabajo por equipos. Grupo de embajadores para bajar la comunicación y acciones con los equipos. Trabajo de concientización con los líderes. Segmentar la población para entender que beneficios generar valor.
3. ¿Cómo mide Prodesa el éxito en la mejora del clima laboral y cuáles son los indicadores clave de rendimiento que se utilizan para monitorear este aspecto?	Encuesta anual de GPTW Indicador de rotación
4. ¿Como cree que pueden llegar afectar o impactar dichos desafíos el desempeño de la organización y su posicionamiento en el mercado?	Es directamente proporcional, si contamos con beneficios acordes a las necesidades de los colaboradores, estarán felices de trabajar en Prodesa, aumentará la productividad, bajará el índice de rotación y cada uno será un aliado para el posicionamiento de marca con el voz a voz.

Nota. Esta tabla muestra las preguntas realizadas a la coordinadora de gestión de talento humano de la organización Prodesa.

La encuesta implementada a la coordinadora de gestión de talento humano de Prodesa, arrojo los siguientes resultados:

Con la respuesta proporcionada a la primera pregunta se logran identificar dos principales desafíos que existen en la creación de un entorno laboral positivo en Prodesa, los cuales son: gestión del cambio y balance entre la vida personal y laboral.

Gestión del cambio: la mención de la resistencia al cambio sugiere que uno de los desafíos clave es aceptar y adaptarse a nuevas prácticas, políticas o procesos dentro de la organización. Esto puede deberse a una que los trabajadores de la compañía se encuentran en una zona de confort con las prácticas existentes, una falta de comprensión de la necesidad de cambio o percepciones de posibles impactos negativos en las funciones y responsabilidades.

Balance entre vida personal y laboral: este desafío señala la importancia de encontrar un equilibrio adecuado entre las demandas del trabajo y las necesidades personales de los empleados. La falta de equilibrio puede provocar agotamiento, insatisfacción e impactar negativamente la calidad de vida de los empleados, lo que a su vez afecta su desempeño laboral y sus percepciones sobre el clima organizacional.

Ambos desafíos son fundamentales, ya que la resistencia al cambio puede afectar la implementación efectiva de iniciativas encaminadas a mejorar el clima laboral, mientras que un desequilibrio entre la vida personal y laboral puede tener un impacto directo en la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Frente a la pregunta ¿Qué iniciativas se han implementado para abordar o superar esos desafíos? Se puede deducir que la compañía realiza la implementación de metodologías de

gestión de cambio, metodología utilizada con el objetivo de asegurar que los colaboradores de la compañía, tengan una experiencia positiva durante las fases de desarrollo y cambios de la organización, así mismo de trabajo en equipo haciendo énfasis en la responsabilidad individual y grupal, independencia positiva, interacción estimuladora, técnicas interpersonales, grupales y evaluación grupal, mediante la identificación de los objetivos del cambio donde se comunica claramente la visión, creando un equipo de embajadores para liderar la transición y gestionar la resistencia al cambio, siempre acompañado de la proporción recursos y capacitación para apoyar la adaptación a nuevas prácticas.

Respecto a la tercera pregunta sobre cómo mide Prodesa el clima organizacional, la coordinadora de gestión del talento humano afirma que por medio de la encuesta anual GPTW y el indicador de rotación. Esta primera herramienta evalúa las aptitudes, percepciones, nivel de satisfacción y desempeño en general por medio de las dimensiones de credibilidad, respeto, compromiso, compañerismo y motivación. En la última medición que se realizó la organización obtuvo un 81% de afirmación de Great Place to Work, siendo este un resultado positivo para la organización, donde los trabajadores resaltan que Prodesa es un excelente lugar para trabajar; sin embargo, al comparar la calificación con el inmediatamente anterior se evidencia una disminución, ya que su calificación había sido del 91%.

Figura 1.

Índices de rotación

Motivo de retiro	%
Mejor oportunidad	31%
Cambio de ciudad de residencia	19%
Alineación cultural	16%
Relacionamiento con el líder	2%
Independizarse	1%
Motivos personales	2%

Fuente. Tabla suministrada por Prodesa

Frente a los índices de rotación de la empresa Prodesa se puede evidenciar que hay diversos factores que inciden en la deserción del personal que puede ser por alguna de las siguientes razones: cambio de residencia - traslado de ciudad, mejor oportunidad laboral, alineación cultural, inconvenientes con el líder; otro factor que influye es la decisión de la compañía dado por terminado el contrato (ejemplo los practicantes).

Finalmente, de la respuesta suministrada a la cuarta pregunta ¿Como cree que pueden llegar afectar o impactar dichos desafíos el desempeño de la organización y su posicionamiento en el mercado?, se puede deducir que si bien los desafíos pueden tener un impacto negativo en la organización, como lo es el caso de la alta rotación causado por la influencia de otros factores como la inconformidad con las condiciones laborales actuales, remuneración e incentivos y bienestar que de una u otra manera influyen en el clima organizacional; sin embargo, si la organización proporciona beneficios conforme a las necesidades de los colaboradores, estos estarán satisfechos y motivados, lo que contribuirá a la productividad y eficiencia de la organización en general.

De manera que los recursos destinados para los programas de motivación, y bienestar laboral no deben ser vistos como un gasto, sino como una inversión que a largo plazo ayuda a

mitigar o evitar un alto impacto de los desafíos relacionados con el clima organizacional y que influyen en la retención del talento humano, pues es el factor humano un activo altamente importante en la competitividad y factor estratégico para la permanencia de la organización en el mercado, a la vez que la organización se convierte en un referente para otras empresas del sector gracias a la promoción de los mismos empleados.

Conclusiones

El presente proyecto de investigación permitió identificar como influye el clima organizacional de una empresa destacando la importancia de conocer los diferentes aspectos a los cuales están expuestos las organizaciones y los trabajadores. En el caso de Prodesa se evidencio que sus mayores desafíos son la gestión del cambio y el equilibrio entra la vida personal y laboral, además existen otro tipo de factores que contribuyen a la construcción de un ambiente laboral óptimo, tales como la comunicación interna y el liderazgo.

De manera que, para que la organización Prodesa logre la optimización de su clima laboral, es necesario hacerles frente a los desafíos que se presentan en torno a los factores de liderazgo y comunicación interna, así como en cuanto a los cambios que se presentan en el entorno, y buscar también hacer los cambios que favorezcan al crecimiento de la organización.

Es de resaltar que otros estudios realizados en organizaciones con una situación similar a la de la compañía Prodesa, en la que los colaboradores perciben un clima laboral positivo, existen diversos factores que afectan en una mayor o menor proporción al clima organizacional de las empresas, y que en general no resultan ser un desafío común para todas las organizaciones ni para todas las áreas de estas, pues el grado de influencia de dichos factores pueden variar de un área a otra.

Así mismo, se puede concluir que los estándares que debe tener la organización Prodesa para que su clima organizacional sea optimo, se relacionan con una comunicación interna efectiva en todos los niveles y direcciones, que sea abierta, honesta, y efectiva entre los empleados y la dirección. A su vez, debe contar con liderazgo efectivo, participativo, en el que valoran y se tienen en cuenta las opiniones de los colaboradores, que inspire a los empleados, que fomente la innovación, y la creatividad, promoviendo un ambiente de trabajo positivo. Lo

anterior sumado a otros factores como los son el desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la cultura organizacional, un ambiente físico adecuado, el reconocimiento y las recompensas, que permita un buen ambiente laboral en cada una de las áreas de la organización.

Finalmente, es importante mencionar para que el clima organización de Prodesa sea optimo se requiere la participación y el compromiso de la organización, de los líderes y de los colaboradores de todos los niveles, pues este es un proceso continuo y dinámico del que toda la organización hace parte. así mismo es necesario el establecimiento de políticas y programas que sean acordes a las necesidades de la empresa, pues contar con un buen clima laboral es fundamental para el bienestar de los colaboradores y el crecimiento exitoso de la organizacional.

Recomendaciones

Para abordar los desafíos encontrados dentro la organización Prodesa, en la sede de Bogotá, se recomienda implementar estrategias específicas, como programas de gestión del cambio, capacitación en habilidades de adaptación y apoyo a iniciativas que promuevan un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral que contribuyan a la optimización del clima organizacional.

Analizar una empresa que enfrenta desafíos de resistencia al cambio en su clima organizacional implica examinar varios aspectos, desde la cultura organizacional hasta la estructura de liderazgo y las prácticas de gestión, para superar los desafíos la empresa debe abordar estos aspectos de manera integral, promoviendo una cultura de cambio positiva, mejorando la comunicación, liderazgo efectivo y asegurándose de que los empleados estén adecuadamente capacitados y motivados para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Con el fin de mantener una buena comunicación, se debe tener protocolos claros, realizar sesiones de concientización con líderes y segmentar la población para atender sus necesidades específicas. Esto contribuirá a maximizar los beneficios y agregar valor al proceso, esto reducido al ejercicio en la empresa se basa en definir roles y responsabilidades, para cada miembro del grupo de embajadores, establecer canales de comunicación eficientes y procesos para la toma de decisiones, realizando sesiones de concientización con líderes mediante la organización de reuniones informativas, para concientizar a los líderes sobre la importancia de su papel en la comunicación y colaboración del equipo además de proporcionar recursos y entrenamiento para mejorar las habilidades de liderazgo y gestión.

Sin duda alguna son la comunicación y el liderazgo los principales retos a los que la organización Prodesa se debe enfrentar, para mantener un óptimo clima laboral; sin embargo,

vale la pena resaltar que la compañía no debe bajar la guardia y debe continuar aplicando las herramientas de diagnóstico que le han permitido medir el éxito en la mejora del clima laboral, a través de la encuesta anual GPTW y el indicador de rotación, así mismo se recomienda implementar otras herramientas de medición que permitan hacer un correcto diagnóstico y así prever y mitigar las falencias que se estén presentando en torno al clima laboral.

Se recomienda ampliar las investigaciones en torno a los desafíos que enfrentan el gremio de las constructoras en relación con el clima organizacional, y en general de las organizaciones empresariales del país, puesto que se carece de investigaciones recientes con relación a este enfoque.

Referencias Bibliográficas

- Casarone, D. (2014). Generación “Y” y el gran desafío del mundo del trabajo. [Trabajo final de grado, Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Psicología.] UR. FP. *Udelar.edu.uy*. <http://hdl.handle.net/20.500.12008/5271>
- Castillo, Marleny, R., Trujillo, B., Alfaro, R., & Isolina, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45, e1351. <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/>
- Charry Condor, H. O. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional. *Unmsm.edu.pe*. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6743>
- Chavarría, A., Kim, C., Sansores, V., Cen, A., Rosad, K. (2020). Factores que afectan el clima organizacional de las áreas del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) Campo Experimental Chetumal. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, (12), 14-21. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ffe0025b15beb25b917b934/1610481701429/03+Chavarr%C3%ADaD%C3%ADaz+CML149+ATS+V12N1+14-21.pdf>
- Chávez, M. (2013). La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana *Universidad Andina Simón Bolívar*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Congreso de la república. (2012, 11 de julio). Ley 1562 de 2012. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html

Constitución política de Colombia. (1991). Constitución política de Colombia –Artículo

25. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>

Esquivel Hernández, J.; Martínez Prats, G. y Silva Hernández, F. (2020) Clima organizacional.

Aspectos básicos de su origen y definición. Revista Ciencias de la Documentación Vol: 6 num 2 (2020): 66-77.

<https://bkp.cienciasdeladocumentacion.cl/gallery/ART%204%20V0L6JULDIC2020.pdf>

Gámez, D. (2022). *Diagnóstico de los principales factores que afectan el clima laboral en desarrolladores de software en Colombia*. [tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio institucional UNAL.

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/83589>

Jimenez N, A. P. & Peña P, A (2020). Variables correspondientes al concepto de clima laboral que no son empleadas por los miembros de la empresa la paz. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/dc6a653b-c858-4e46-9071-11ac571b88fb/content>

Ley 1010 de 2006 - Gestor Normativo. (24 de mayo de 2022). Funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Ley 2101 de 2021 - Gestor Normativo. (29 de agosto de 2022). Funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>

Ministerio de trabajo y seguridad social (1979). Resolución 2400 de 1979. Bogotá

D.C.: Ministerio de trabajo y seguridad

social. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=53565>

Naciones Unidas (2023). *La Declaración Universal de los Derechos Humanos* / Naciones Unidas.

United Nations; United Nations. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Ojeda, J., Quiroz, H. (2012). *¿Qué variables del clima organizacional tienen mayor impacto en los resultados de una compañía?* [tesis de especialización, Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio institucional U Tadeo.

<http://hdl.handle.net/20.500.12010/1656>

Pazmay Ramos, S. G., Pardo Paredes, E. V., & Ortiz del Pino, Á. R. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de investigación psicológica*, 7(2), 2704-2716. <https://www.elsevier.es/es-revista-acta-investigacion-psicologica-psychological-111-avance-resumen-caracteristicas-comunicacion-empresas-ecuatorianas-una-S2007471917300273>

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*. Universidad de Carabobo. Enero - junio 2016 Vol. 1 N° 25
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Serrano O, B. J., Portalanza Ch, A. (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA S.L.U. - *Suma de negocios*, 2014 - scielo.org. 5(11), 117–125.
<http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>

Serrano Orellana, Bill Jonathan, & Portalanza Ch. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(spe11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)

Sumba, Y., Moreno, P., & Villafuerte, A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 234–261. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383360.pdf>

Vilca Horna, A. L., De La Cruz Núñez, M. E., Vilca Tantapoma, M. E., & Loo Jave, A. C. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), 147-153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>

Apéndices

Apéndice A

Cuestionario desafíos clima organizacional Prodesa

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjZRgdxYCCpTuORYZDSZ_uCt5Fa0oGoWF0m1fBwer7s5GYGg/viewform

Nota. Cuestionario aplicado a la coordinadora de talento humano de la empresa Prodesa. *Fuente.*

Elaboración propia

Apéndice B

Resultados generales encuesta anual GTPW

Resultados generales

Tomando todo lo anterior en cuenta (Todas las afirmación),
Yo diría que esto es un gran lugar para trabajar.

Resultado 2022



Resultado 2021	91%
Resultado 2020	89%
Resultado 2019	76%
Resultado 2018	81%

- Casi siempre es verdad / frecuentemente es verdad
- A veces es falso / A veces es verdad
- Casi siempre es falso / frecuentemente es falso

Nota. Resultados generales 2022. Fuente. Suministrado por Prodesa.

Apéndice C

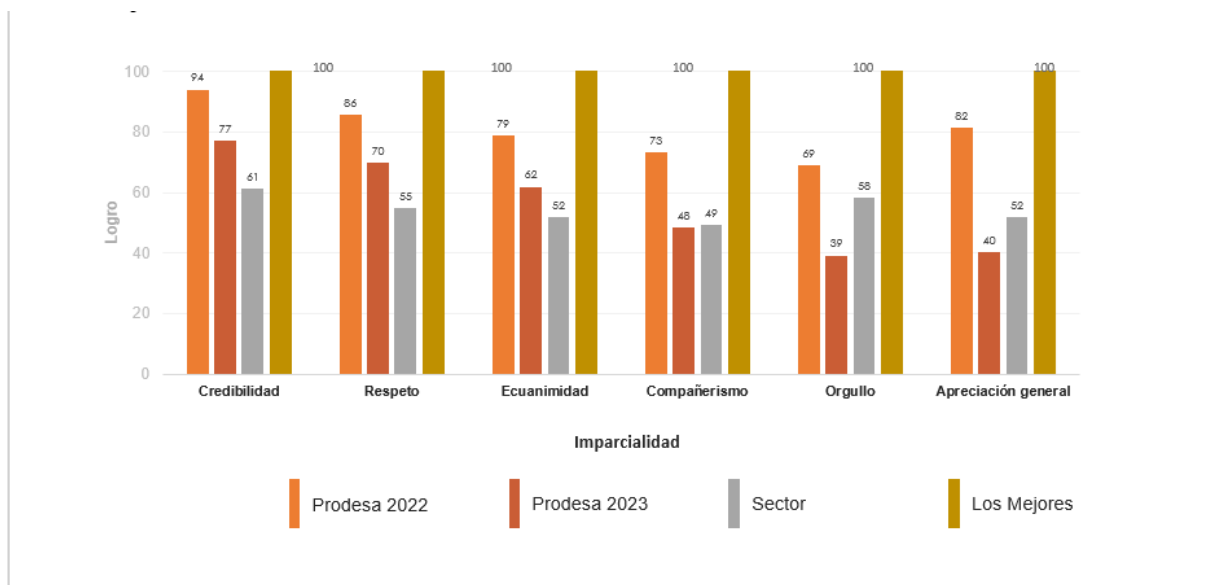
Dimensiones encuesta anual GPTW

Dimensión	Valoración	
	Previa	Actual
Credibilidad	Muy alta	Alta
Respeto	Alta	Media (+)
Ecuanimidad (Imparcialidad)	Alta	Media (+)
Compañerismo (Camaradería)	Media (+)	Media (-)
Orgullo	Media (+)	Baja
Apreciación general	Media (+)	Baja
Índice del Ambiente Laboral	77.1	62.4
Estadio de Valoración	Sobresaliente	Muy satisfactorio

Nota. Valoración de las dimensiones. *Fuente.* Suministrada por Prodesa.

Apéndice D

Prodesa frente a la competencia 2022



Nota. La organización Prodesa frente al sector y los mejores lugares para trabajar en el 2022.

Fuente. Suministrada por Prodesa.