

Fecha de elaboración: 08.09.2020			
Tipo de documento	TID:	Obra creación:	Proyecto investigación: X
Título: Evaluación del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, con sede principal en Pereira, Risaralda, en el año 2021.			
Autor(es): Laura Katerin Jiménez Londoño.			
Tutor(es): Kenia González.			
Fecha de finalización: 31.05.2021			
Temática: Clima organizacional.			
Tipo de investigación: Cuantitativa, descriptiva.			
Resumen: El presente estudio pretendía evaluar la percepción del clima organizacional de los colaboradores de KEIZAKI S.A.S. Se realizó la evaluación por medio de la aplicación de un cuestionario de 39 ítems. Dentro de los hallazgos más relevantes, se encontró que el 79% de los colaboradores tienen una percepción favorable. El área con una percepción más favorable es en la bodega, con un puntaje total de 98.8%. Y el punto con el puntaje menos favorable fue Circunvalar con 76%. Según el análisis de los resultados se debe intervenir aquellas variables que fueron percibidas de manera poco favorable, siendo estas trabajo en equipo y estilo administrativo, esto por medio de intervenciones individuales en donde se revise con los líderes su estilo administrativo, y se generen recomendaciones de las falencias detectadas; y grupales con todos los colaboradores, potenciando dichas falencias por medio de actividades como talleres experienciales de trabajo en equipo, psicoeducación y capacitaciones.			
Palabras clave: Clima organizacional, trabajo en equipo, comunicación, estilo administrativo, control, liderazgo, bienestar laboral, sector gastronómico.			
Planteamiento del problema: El análisis del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S surge ante la necesidad de identificar por parte de la gerencia algunos aspectos que pueden estar influyendo en problemáticas que se evidencian de manera constante en todos los puntos de venta, y por las constantes observaciones por parte de los colaboradores por medio de las cuales se puede inferir cierto malestar hacía la organización. A parte de las dificultades observadas en el personal operativo, se presentan también complicaciones con el personal administrativo, presentándose bastante rotación en el personal del área contable, constantes llamados de atención por incumplimiento de funciones y problemas de convivencia. Siendo la población objeto de estudio personal del sector gastronómico, cabe mencionar que es común evidenciar fenómenos como la alta rotación de personal, ausentismo, dificultades en la convivencia entre compañeros, carga laboral excesiva, etc. en dicho sector económico. Las causas de estos fenómenos pueden variar, algunas pueden ser por el bajo desempeño, dificultades personales evidenciados en cada trabajador que no son gestionados oportunamente por la organización, el hecho de que la mayoría de colaboradores (principalmente meseros) perciban el trabajo como algo temporal que no se adapta a su proyecto de vida o por procesos de gestión humana insuficientes que se reflejan en baja remuneración, falta de capacitación o inducción para el cargo asignado, falta de incentivos, etc. en resumen, un clima organizacional desfavorable; es decir que			

una fuente de estas situaciones problemáticas en este sector puede deberse a un clima organizacional poco favorable. , se prevé que al no corregir las posibles falencias en los procesos de la organización con respecto a los recursos humanos, que posiblemente estén afectando el ambiente de trabajo, la situación siga avanzando, aumentando el índice de ausentismo, rotación del personal, bajo desempeño y dificultades en la convivencia laboral, lo que seguirá generando dificultades como sobrecostos y pérdida de tiempo a la empresa al verse obligados a contratar frecuentemente personal que toma al menos dos meses entrenar, además generando gastos como exámenes médicos de ingreso, dotación, etc.

Pregunta:

¿Cuál es el resultado de la evaluación del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, con sede principal ubicada en Pereira, Risaralda, durante el año 2021?

Objetivos:

Objetivo General: Evaluar en el año 2021 el clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, con sede principal en Pereira, Risaralda.

Objetivos específicos:

- Definir las variables que pueden influir en el clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S.
- Evaluar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa KEIZAKI S.A.S acerca de su clima organizacional.
- Proponer estrategias que contribuyan al mantenimiento o mejoramiento del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S.

Marco teórico:

Siendo la primera variable objeto de estudio la de liderazgo, este es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse. El Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. En esta media se pretendía identificar la percepción de los colaboradores frente a la gestión de su líder de punto, así como identificar algunas características de liderazgo en cada uno.

La segunda variable es trabajo en equipo, y se interpreta como el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto, con esta se pretende evaluar la relación laboral entre colaboradores, teniendo en cuenta aspectos como la comunicación, sentido de colaboración, resolución de conflictos, la definición de objetivos y de tareas

También está la percepción que tienen los colaboradores frente al control e implica toma de decisiones, eficiencia, uso de recursos, supervisión del líder de punto, entre otros aspectos.

Otra variable es el estilo administrativo, con lo cual se pretendía la manera en que los colaboradores perciben a su líder de punto. Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004).

La última variable es la de comunicación interna, esta consiste en el proceso dinámico y continuo que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes. Gonzalez & Monfort (2005), indican que la comunicación interna favorece la relación entre los trabajadores porque crea un clima abierto, participativo y de confianza. (Págs. 12-25).

Método:

El paradigma del presente proyecto de investigación es positivista ya que se partió de teorías previamente seleccionadas, por lo que los hechos se observaron de una forma esperada, ya que es información que ha sido comprobada y se espera que ocurra de la misma manera; además, se analizará la información a través de programas estadísticos. El enfoque con el que se desarrolla es cuantitativo, pues se caracteriza por privilegiar la lógica empírico-deductiva, a partir de procedimientos rigurosos, métodos experimentales y el uso de técnicas de recolección de datos estadísticos y la técnica de recolección de datos será por medio de una encuesta que medirá la percepción de clima organizacional de los colaboradores de la empresa KEIZAKI S.A.S. En cuanto al alcance de la investigación el presente estudio es descriptivo. Con respecto al diseño de la investigación este es no experimental transversal. La población objeto de estudio son los colaboradores de la organización KEIZAKI S.A.S que lleven más de seis meses en la empresa, es decir 85 personas distribuidas entre Armenia (25 personas), Manizales (12 personas), Pereira (39 personas) y Cartago (9 personas), de los cuales 25 son meseros, 38 cocineros, 7 personal de producción y bodega, 6 administradores de los puntos de venta y 9 son personal administrativo. En la población objeto de estudio 50 son hombres y 35 mujeres que se encuentran entre los 18 y 54 años. Con respecto a los criterios de inclusión, estos son: aquellos colaboradores que lleven más de seis meses en la organización y los colaboradores de sexo masculino y femenino.

Por otro lado, los criterios de exclusión serán: aquellos colaboradores que no quieran participar voluntariamente en la investigación y los colaboradores que lleven menos de seis meses en la organización.

Siendo el tamaño de la población de 85 personas, se realiza un cálculo de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para un tamaño total de la muestra de 70 personas para obtener los resultados deseados. (Págs. 26-30).

Resultados, hallazgos u obra realizada:

A continuación, se exponen los resultados obtenidos por punto de venta, mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 70 colaboradores de la empresa Keizaki S.A.S. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional de la oficina es favorable, con un promedio de 86,4%. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de bodega y centro de producción es favorable, con un promedio de 98,8%. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Cerritos, es favorable, con un promedio de 81,5%. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Circunvalar es favorable, con un promedio de 76%. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de arboleda es favorable, con un promedio de 78,7%. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Edén, es favorable, con un promedio de 84,3%. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Nogales es favorable, con un promedio de 82,46%. La percepción que tienen los colaboradores del

clima organizacional del punto de venta de Manizales es favorable, con un promedio de 78,6%. Teniendo en cuenta los resultados anteriores, el clima organizacional de la empresa Keizaki S.A.S es percibido de manera favorable con un puntaje total de 79%. (Págs. 31-39).

Conclusiones:

El clima organizacional de la empresa Keizaki S.A.S es percibido de manera favorable con un puntaje total de 79%. Se evidencia que la percepción del clima organizacional de la empresa Keizaki es percibida de manera favorable por la mayoría de los colaboradores, sin embargo, el puntaje no es del 100% por lo tanto se debe hacer énfasis en aquellos puntos de venta donde el puntaje es más bajo y se evidencian mayores dificultades en las variables estudiadas. Resulta de gran relevancia para la organización identificar las falencias que se presentan en el clima organizacional para poder tomar medidas que contribuyan a mejorar la percepción que tienen los colaboradores de su clima en la empresa. Por otro lado, se identificó que el área con una percepción más favorable del clima organizacional fue la bodega, aspecto que resulta como un hallazgo interesante, pues internamente se ha tenido la idea que dicha área es considerada como la más apartada u olvidada de los procesos internos de la organización como celebraciones, convivencias, capacitaciones, etc. Por otro lado, el punto de venta con una percepción menos favorable fue el de circunvalar, aspecto a destacar en este apartado pues se trata del punto de venta más antiguo, grande e importante para la organización, pues es el que mantiene siempre el mayor porcentaje de ventas y queda cerca a la sede administrativa, se identifica dificultades en las relaciones interpersonales entre compañeros y con el líder del punto. (Págs. 44-46)

Productos derivados:

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA KEIZAKI S.A.S,
CON SEDE PRINCIPAL EN PEREIRA, RISARALDA, EN EL AÑO 2021**

Laura K. Jiménez Londoño

Cod.11206321

Corporación Universitaria Unitec

Escuela de ciencias económicas y administrativas

Especialización en gestión de la seguridad y salud en el trabajo

BOGOTA, D.C.

31 DE MAYO DE 2021

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA KEIZAKI S.A.S,
CON SEDE PRINCIPAL EN PEREIRA, RISARALDA, EN EL AÑO 2021**

Laura K. Jiménez Londoño Cod.11206321

**Kenia González
Director Corporación Universitaria Unitec**

**Corporación Universitaria Unitec Escuela de ciencias económicas y administrativas
Especialización en gestión de la seguridad y salud en el trabajo**

BOGOTA, D.C.

31 DE MAYO DE 2021

Tabla de contenido

Resumen	3
Palabras clave	4
Planteamiento del problema	5
Justificación	7
Pregunta de investigación	9
Objetivos	10
Marco teórico y estado del arte	11
Clima organizacional	14
Dimensiones del clima organizacional	14
Variables del clima organizacional	16
Marco legal	18
Estado del arte	18
Método	26
Contexto de la empresa	26
Tipo y diseño del estudio	27
Participantes o fuentes de datos	28
Recolección de datos	29
Análisis	30
Resultados y hallazgos	32
Discusión de resultados	48
Conclusiones	52
Referencias	55
Anexos	59
Cronograma y presupuesto	59
Cuestionario de clima organizacional	62

Tabla de figuras

Figura 1. <i>Percepción del clima organizacional de los colaboradores de la sede administrativa</i>	33
Figura 2. <i>Percepción del clima organizacional de los colaboradores de la bodega</i>	34
Figura 3. <i>Percepción del clima organizacional de los colaboradores de cerritos</i>	36
Figura 4. <i>Percepción del clima organizacional de los colaboradores de circunvalar</i>	38
Figura 5. <i>Percepción del clima organizacional de los colaboradores de Arboleda</i>	39
Figura 6. <i>Percepción del clima organizacional de los colaboradores del punto de Edén</i>	41
Figura 7. <i>Percepción del clima organizacional de los colaboradores de Nogales</i>	43
Figura 8. <i>Percepción del clima organizacional de los colaboradores de Manizales</i>	44

Resumen

Siendo el objetivo principal de esta investigación analizar el clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, vale la pena iniciar este recorrido conceptualizando el termino de clima organizacional, entendiendo este como la percepción favorable o desfavorable que pueden experimentar los colaboradores pertenecientes a una organización, acerca de un conjunto de elementos dentro de esta, que pueden contribuir en su satisfacción laboral influyendo en sus comportamientos. Una vez esclarecido este término podemos comenzar a comprender la importancia que tiene para las organizaciones realizar un adecuado análisis del clima organizacional latente, con el fin de implementar estrategias que contribuyan a mejorar este y así obtener como consecuencia los beneficios del cambio.

El análisis del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S surge ante la necesidad de identificar por parte de la gerencia los aspectos que pueden estar influyendo en algunas problemáticas que se presentan de manera constante en todos los puntos de venta, así como constantes quejas o sugerencias por parte de los colaboradores por medio de las cuales se puede inferir cierto malestar hacía la organización. Para llevar a cabo este análisis se realizó la evaluación del clima organizacional a un total de 70 colaboradores, por medio de la aplicación de un cuestionario autoaplicado que consta de 39 ítems, que pretendía identificar la percepción de los colaboradores, tanto operativos como administrativos, acerca de las variables de: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, control y estilo administrativo. Estas variables son fundamentales para explorar la percepción que tienen los colaboradores acerca del clima de su organización, pues abarcan un amplio espectro de características que pueden influir en la satisfacción laboral y por ende en la productividad.

Una vez obtenidos los resultados producto de la aplicación de las encuestas, se procederá a realizar el respectivo análisis del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, logrando obtener un diagnóstico por punto de venta y uno general, que permita proponer estrategias de intervención para así contribuir a mantener o mejorar la percepción que tienen del clima organizacional los colaboradores de la empresa.

Como psicóloga con experiencia en el área organizacional, es para mí de gran interés investigar este tema, pues es un factor de riesgo psicosocial al cual hay que prestar especial atención, pues puede incidir positiva o negativamente en aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de una organización, como lo es el desempeño y productividad del personal. Por lo tanto, al emplear estrategias que propendan a un buen clima organizacional se pueden prevenir o mitigar fenómenos como la alta rotación del personal, ausentismos, insatisfacción laboral, etc. Pues al brindar a los colaboradores un clima agradable de trabajo, donde exista un adecuado y estructurado programa de bienestar laboral y en donde el trabajador se sienta parte de la organización, de esta manera se puede aportar significativamente al adecuado funcionamiento de la organización, lo cual puede mejorar la productividad y por ende incrementar las ganancias del empleador.

Dentro de los hallazgos más relevantes, se encontró que el 79% de los colaboradores de la empresa Keizaki S.A.S tienen una percepción favorable del clima de su organización. El área en el cual se evidencia una percepción del clima organizacional más favorable en la empresa es en la bodega y centro de producción de la ciudad de Pereira con un puntaje total de 98.8%. Y el punto con el puntaje menos favorable fue Circunvalar con 76%. Teniendo en cuenta el resultado general de 79%, se sugiere que las estrategias que emplee la organización vayan encaminadas en mejorar aquellos aspectos que interfieren con un adecuado clima organizacional de acuerdo con la percepción de los colaboradores. Según el análisis de los resultados por punto de venta las estrategias deben propender por intervenir aquellas variables que fueron percibidas de manera poco favorable por la mayoría, siendo estas trabajo en equipo y estilo administrativo, esto por medio de intervenciones individuales en donde se revise con los líderes su estilo administrativo, se evalúe y se generen recomendaciones de las falencias detectadas; y grupales con todos los colaboradores, potenciando dichas falencias por medio de actividades como talleres experienciales de trabajo en equipo, psicoeducación y capacitaciones

Palabras clave

Clima organizacional, trabajo en equipo, comunicación, estilo administrativo, control, liderazgo, bienestar laboral, sector gastronómico.

Planteamiento del problema

La población objeto de estudio de esta investigación son los colaboradores de la empresa KEIZAKI S.A.S, cadena de restaurantes de Sushi y Wok, con 7 puntos de venta distribuidos entre Pereira (sede principal y administrativa), Armenia, Manizales y Cartago, y con más de 10 años de trayectoria en el sector gastronómico. La empresa cuenta actualmente con un total de 85 colaboradores, de los cuales 25 son meseros, 38 cocineros, 7 personal de producción y bodega, 6 administradores de los puntos de venta y 9 son personal administrativo. Se evaluará la percepción que tienen de su ambiente de trabajo a los colaboradores de los siete puntos de venta, personal administrativo ubicado en la oficina principal y personal del centro de producción y distribución ubicado en la bodega que lleven más de seis meses en la organización.

El análisis del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S surge ante la necesidad de identificar por parte de la gerencia algunos aspectos que pueden estar influyendo en problemáticas que se evidencian de manera constante en todos los puntos de venta, y por las constantes observaciones por parte de los colaboradores por medio de las cuales se puede inferir cierto malestar hacía la organización. A parte de las dificultades observadas en el personal operativo, se presentan también complicaciones con el personal administrativo, presentándose bastante rotación en el personal del área contable, constantes llamados de atención por incumplimiento de funciones y problemas de convivencia.

Siendo la población objeto de estudio personal del sector gastronómico, cabe mencionar que es común evidenciar fenómenos como la alta rotación de personal, ausentismo, dificultades en la convivencia entre compañeros, carga laboral excesiva, etc. en dicho sector económico. Las causas de estos fenómenos pueden variar, algunas pueden ser por el bajo desempeño, dificultades personales evidenciados en cada trabajador que no son gestionados oportunamente por la organización, el hecho de que la mayoría de colaboradores (principalmente meseros) perciban el trabajo como algo temporal que no se

adapta a su proyecto de vida o por procesos de gestión humana insuficientes que se reflejan en baja remuneración, falta de capacitación o inducción para el cargo asignado, falta de incentivos, etc. en resumen, un clima organizacional desfavorable; es decir que una fuente de estas situaciones problemáticas en este sector puede deberse a un clima organizacional poco favorable.

Teniendo en cuenta lo anterior, se prevé que al no corregir las posibles falencias en los procesos de la organización con respecto a los recursos humanos, que posiblemente estén afectando el ambiente de trabajo, la situación siga avanzando, aumentando el índice de ausentismo, rotación del personal, bajo desempeño y dificultades en la convivencia laboral, lo que seguirá generando dificultades como sobrecostos y pérdida de tiempo a la empresa al verse obligados a contratar frecuentemente personal que toma al menos dos meses entrenar, además generando gastos como exámenes médicos de ingreso, dotación, etc. Afectando no solo a nivel interno a la organización sino también la imagen que se tiene de esta, dificultando la posibilidad de reclutar talento humano y perjudicando la percepción que puedan tener de la empresa los clientes, al ser atendidos por meseros diferentes de manera frecuente o al afectarse la calidad de la comida, teniendo en cuenta que el tipo de producto que se ofrece no es muy común y toma tiempo entrenarse tanto en su preparación como en el entendimiento del menú para ofrecer a los comensales.

Justificación

Para Chiavenato (1992) «el clima organizacional puede ser entendido como aquellas cualidades del clima laboral que perciben los colaboradores de una organización y que influyen en los comportamientos de estos». (p.27). Bajo esta premisa resulta fundamental comprender la importancia que tiene para las organizaciones conocer esta percepción de sus colaboradores para así poder tomar medidas correctivas, pues al tener gran influencia la percepción del clima organizacional sobre el comportamiento de los colaboradores, se debe explorar la implicación que esto tiene en el correcto funcionamiento de una organización.

“El estudio del clima organizacional toma relevancia en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones” (Rodríguez, 1999).

De este modo, Newstrom (2003) menciona que cuando se evalúa el clima de una empresa entonces se habla de la gestión a nivel dirección, y los directivos por su responsabilidad, actividades y comportamientos tienen un efecto que influye en la motivación de los empleados. Son muchas las empresas que dedican recursos económicos y humanos para identificar la percepción de sus colaboradores acerca de su ambiente de trabajo, pues a medida que avanza el tiempo se va comprobando cada vez más la eficacia de apuntarle al bienestar del talento humano como estrategia de crecimiento empresarial, pues al involucrar al colaborador como una parte fundamental de la organización logrando que visualice su sitio de trabajo como un estilo de vida que quiere mantener, se obtienen mejores resultados que contribuyen a la productividad y ganancias. Cada vez son más las organizaciones que prefieren tener un estilo gerencial moderno en el cual prima la cooperación interpersonal y se da gran valor a los colaboradores como seres humanos integrales que deben ser potenciados y motivados para obtener lo mejor de su talento,

siendo más flexibles y dejando un poco de lado el estilo tradicional, en el cual el recurso principal es el capital, buscando el crecimiento monetario por encima del talento humano, y se usa el control como medio para obtener resultados.

En el mismo sentido, los procesos de gestión humana son una base fundamental para cualquier organización, siendo algunos de estos, desde un adecuado proceso de selección hasta la retención del personal por medio del seguimiento del desempeño, programas de bienestar que mantengan al personal motivado e involucren diversas esferas de su vida, formación y desarrollo mediante capacitaciones enfocadas en las necesidades previamente identificadas en el personal, cargos bien definidos con adecuadas inducciones y reinducciones, percepción de posibilidades de crecimiento personal y laboral, una adecuada gestión de las relaciones entre directivos, subordinados y entre compañeros, y la percepción de una compensación justa. Estos son algunos procesos de gestión humana que pueden influir en una adecuada o inadecuada percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores, por lo tanto, al identificar la manera en la cual se está vivenciando esta, se deben repensar aquellos procesos que no están funcionando correctamente con el fin de propender a una mejor percepción del ambiente de trabajo y por ende obtener mejores resultados para el beneficio de la organización.

Además, cabe mencionar que dentro de la normatividad legal en Colombia existen leyes encaminadas al bienestar del trabajador y la protección de la salud mental del mismo. La Ley 1562 de 2012, incluye la “perturbación psiquiátrica” en la conceptualización de accidente de trabajo por causa del trabajo; y por su lado la Ley 1616 de 2013, para garantizar el Derecho a la Salud Mental, en el Artículo 9, se enfoca en la “Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral”. Por lo tanto, al realizar una adecuada evaluación se pueden identificar variables que puedan estar interfiriendo con una salud mental positiva en los colaboradores como resultado de un clima de trabajo desfavorable, una razón más para resaltar la importancia de este proceso en toda organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta relevante este estudio para contribuir a mejorar el clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, brindando un mejor conocimiento acerca de la percepción de sus colaboradores lo que les permitirá corregir procesos que hagan que estos se sientan a gusto en sus puestos de trabajo, desarrollando así paulatinamente un auténtico sentido de pertenencia lo que a su vez ayude a que puedan mejorar su desempeño y

así disminuya el índice de ausentismo y rotación del personal, lo que termine repercutiendo en una mayor productividad y mejores ganancias para la organización.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el resultado de la evaluación del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, con sede principal ubicada en Pereira, Risaralda, durante el año 2021 ?.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar en el año 2021 el clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, con sede principal en Pereira, Risaralda.

Objetivos específicos

Definir las variables que pueden influir en el clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S.

Proponer estrategias que contribuyan al mantenimiento o mejoramiento del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S.

Marco teórico y estado del arte

Para poder comprender la importancia de este tema de investigación, es preciso indagar acerca de las diversas teorías que han forjado las bases para lo que es hoy en día el análisis del clima en las organizaciones. Son diversos los autores que se han dedicado a estudiar este tema, ofreciéndonos varios conceptos, variables de estudio y modelos teóricos que exploraremos para llegar a un consenso de aquellas características que se presentan en común y que servirán para estructurar el presente estudio.

Es preciso iniciar este recorrido teórico con la que sería una de las primeras teorías en hacer mención acerca de este concepto. Halpin y Croft (1963) publican una investigación en organizaciones escolares que fue llevada a cabo en la Universidad de Ohio, este fue uno de los estudios que más impulso el concepto de clima organizacional. Ellos establecen un enfoque subjetivo y describen el clima organizacional como: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. Esta investigación nos brinda una de las primeras concepciones acerca del clima organizacional, permitiendo tomar en cuenta la opinión de los colaboradores con respecto a las condiciones de su lugar de trabajo.

Por otro lado, el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1967), definen el clima como aquellas características de una organización, que la distinguen de otra y tienen influencia en el comportamiento de las personas que la forman. Desde este enfoque nos ofrecen una perspectiva más amplia, en donde se tiene en cuenta que son diversas características las que pueden influir en el clima de una organización.

Otro de los enfoques sobre clima organizacional es desde el punto de vista estructural y subjetivo, para Litwin y Stringer (1968), se entiende como aquellos efectos subjetivos, que se perciben en un sistema formal, el estilo informal de administradores y de otros factores ambientales sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas en una organización.

Posteriormente Glendon, Stanton y Harrison (1994) “establecen otra definición de un modelo de clima laboral, incluyendo variables de control como son: presión de trabajo, investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos, adecuación de estos, comunicación y entrenamiento, nivel de relaciones, políticas de seguridad y procedimientos”. Goleman (2000), por otro lado, resalta la importancia del liderazgo en las organizaciones y su influencia directa en el clima de trabajo. Esta habla de las características que debe tener un líder y como esto influye en el clima organizacional. Por lo tanto, establece 19 factores agrupados en 4 grandes ejes: conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia y habilidades sociales.

El modelo de Patterson et al. (2005) categoriza el clima laboral realizando un inventario por medio del cual clasifica las siguientes variables: “bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño”. Según este autor el clima laboral es una variable en el contexto organizativo, y la conducta que de los miembros de la comunidad laboral.

También Björnberg y Nicholson (2007), definen el clima familiar como: “la percepción individual y colectiva que tienen los miembros de una familia con respecto a su familia de origen y su familia extensa, teniendo en cuenta dimensiones tales como la comunicación abierta, la adaptabilidad, la autoridad intergeneracional, la atención a las necesidades intergeneracionales, la cohesión emocional y la cohesión cognitiva”.

Por su parte, Chiavenato (2011) se refiere al clima organizacional como aquello que “constituye el medio interno, la atmosfera que existe en cada estructura incluye diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) y factores sociales”.

De todos estos planteamientos se rescata que el clima organizacional es el ambiente de trabajo que perciben los miembros de la organización y que involucra además una estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo esto influye en el comportamiento y desempeño de los colaboradores.

Desde otra postura, Likert, R (1967), mide la percepción del clima teniendo en cuenta ocho dimensiones: “1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. 2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. 3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. 4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones. 6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. 7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada”.

Estas dimensiones nos permiten comprender las variables que se deben tener en cuenta para lograr medir de manera satisfactoria el clima de una organización, pues al conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de la manera en que se llevan a cabo procesos como toma de decisiones, el tipo de liderazgo que prevalece y como se da la comunicación entre los distintos niveles, permite así mismo modificar y tomar medidas frente a las falencias y fortalezas encontradas y posibilita entender un poco mejor el comportamiento de la organización y visualizar el punto al que quiere llegar.

Clima organizacional

Forehand y Gilmer (1965) definen el clima de una organización como “un conjunto de características propias de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características».

El Clima organizacional encierra aquellas características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas de manera directa o indirecta por los colaboradores que se encuentran en ese medio ambiente. El Clima repercute en el comportamiento laboral y es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son permanentes y se diferencian de una organización a otra. El Clima, las estructuras, las características organizacionales y los individuos, forman un sistema interdependiente cambiante.

Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stinger (1968), mencionan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional.

“La estructura representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado”.

Por otro lado, la dimensión de desafío sería el sentimiento de los miembros de la organización con respecto a los desafíos que encuentran en su trabajo.

Las relaciones son la percepción que tienen los colaboradores de la empresa acerca de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La cooperación es el sentimiento de los colaboradores de la empresa sobre la cooperación por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

En cuanto a los estándares, consiste en la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Y por último la identidad, es el sentimiento de pertenecer a la organización y es un elemento importante del grupo de trabajo.

Variables de clima organizacional

Se tomaron variables de clima organizacional de diversos autores para estructurar el cuestionario, teniendo en cuenta los aspectos que se pretendían medir, esto son:

Omar (2011) asegura que: “el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. Siendo la primera la de liderazgo, este es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse. El Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos”. En esta media se pretendía identificar la percepción de los colaboradores frente a la gestión de su líder de punto, así como identificar algunas características de liderazgo en cada uno.

La segunda variable es trabajo en equipo, y se interpreta como el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto, con esta se pretende evaluar la relación laboral entre colaboradores, teniendo en cuenta aspectos como la comunicación, sentido de colaboración, resolución de conflictos, la definición de objetivos y de tareas. Según Holtz (2015), menciona que: “el trabajo en equipo es crucial para lograr mejores resultados, más eficiencia e innovación en las empresas; sin embargo, no se enseña ni se motiva a hacerlo, la mayoría de las compañías premian los resultados individuales y no los grupales; pero se sabe muy bien que las actitudes que se recompensan y se refuerzan constantemente se mantienen. El trabajo en equipo es parte fundamental en todas las organizaciones, ya que esto puede generar un clima organizacional saludable que ayude al crecimiento de esta o viceversa”.

También está la percepción que tienen los colaboradores frente al control e implica toma de decisiones, eficiencia, uso de recursos, supervisión del líder de punto, entre otros aspectos.

Según Méndez (2006) esta variable es definida como: “aquella que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que se ven enfrentados en el seguimiento de su trabajo o de sus tareas”.

Otra variable es el estilo administrativo, con lo cual se pretendía indagar acerca de la comunicación y relación entre el líder y los colaboradores, el reconocimiento, en pocas palabras la manera en que los colaboradores perciben a su líder de punto. Con respecto a los estilos de liderazgo, estos tienen una influencia en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004).

La última variable es la de comunicación interna, esta consiste en el proceso dinámico y continuo que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes. Gonzalez & Monfort (2005), indican que: “la comunicación interna favorece la relación entre los trabajadores porque crea un clima abierto, participativo y de confianza”. Asimismo, Tolentino (2012) menciona que la comunicación interna posibilita a los colaboradores de una organización para socializar de manera abierta y así contribuir hacia un adecuado clima laboral.

Marco legal

Con respecto al marco legal y normativo en Colombia bajo el cual se rige el Clima Organizacional, el decreto 1083 DE 2015 que expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, define el Sistema de Estímulos y programas de bienestar de calidad de vida laboral. Por otro lado, el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, dice que las entidades deberán llevar a cabo los siguientes programas: “medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional, e identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada”.

También se debe fortalecer el trabajo en equipo y adelantar programas de incentivos según el Decreto 1227 de 2005, art. 75.

Estado del arte

En la actualidad, es cada vez más frecuente encontrar que las organizaciones reconozcan la importancia de promover la satisfacción laboral en sus colaboradores, pues se hace evidente la correlación entre la satisfacción laboral y un mayor nivel de productividad, entre otros aspectos que resultan favorables. Para poder llegar a ese nivel tan esperado de satisfacción laboral se hace imprescindible monitorear de manera establecida y organizada la percepción que tienen los colaboradores acerca de su ambiente de trabajo, esto mediante una evaluación en la que se busque identificar la manera en que cada colaborador está vivenciando desde su rol en la organización ciertas variables que son propias de esta, con el fin de tomar las medidas necesarias, modificando aquellos aspectos que interfieran con un adecuado clima organizacional y generando estrategias para generar aprendizajes; tales variables van desde la comunicación con sus jefes y compañeros, distribución y carga de funciones, liderazgo, estilo administrativo, entre otros.

Para que las organizaciones alrededor del mundo pudieran llegar a este nivel de conciencia y entendimiento, muchos autores crearon teorías por medio de investigaciones que fueron forjando las bases para que este modelo avanzara y creará cambios significativos a lo largo del tiempo.

A continuación, se mencionarán algunas investigaciones realizadas en Colombia acerca del clima en organizaciones que nos permitirán vislumbrar la manera en que ha avanzado el tema en nuestro propio contexto.

Para empezar, Tavera (2017), realiza el trabajo de grado titulado “factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional”. Su objetivo consistía en analizar los factores que influyen en el ausentismo laboral, identificando su impacto en el clima organizacional y la productividad empresarial. Una de las conclusiones más relevantes a las que llega este estudio es que “en la actualidad el trabajador es considerado como el recurso más importante de las organizaciones, pero la falta de motivación es una causa de ausentismo que no debe pasar desapercibida, la cual se presenta cuando el trabajador no se siente valorado, con baja posibilidades de crecimiento profesional y desarrollo de las funciones dentro de un ambiente laboral inadecuado”.

La conclusión a la que se llega por medio de la anterior investigación resulta de suma importancia, pues cuando a un colaborador no se le proveen las condiciones necesarias para mantenerse motivado en el desempeño de sus funciones, lo más probable es que no desee asistir al trabajo y busque los medios para no presentarse a este.

Caicedo y Gómez (2017). Llevaron a cabo la investigación: “diagnóstico del clima organizacional de la Asociación ASUCAP San Jorge de Ocaña Norte de Santander”. El objetivo planteado por los autores era realizar un diagnóstico del clima organizacional de la Asociación ASUCAP san Jorge de Ocaña Norte de Santander, mediante la encuesta tipo Likert de Litwin y Stringer, realizada a 47 colaboradores. Logrando identificar a través de los resultados que se evidenciaba una serie de falencias que hacían que las cosas no se hicieran de la mejor manera, pues al no existir un buen nivel de confianza, se generaba cierto malestar e inconformidad tanto en los directivos como en los colaboradores, ocasionando con ello, desmotivación, miedo e inseguridad en el personal, así como, el hecho de que por cada error que se cometía se generaba una sanción.

En el mismo año, Ramírez; Gómez y Riaño (2017), desarrollaron una investigación de tipo no experimental transversal correlacional, titulada “Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de boreout en el sector salud”, cuyo principal objetivo fue medir el efecto de factores de Riesgo Intralaboral asociados al clima organizacional en el Síndrome de Boreout (Aburrimiento crónico en el trabajo), en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) y en empresas sociales del estado (E.S.E) de la ciudad de Montería en Colombia. Se concluye a través de los resultados que “las dimensiones liderazgo, relaciones sociales en el trabajo, retroalimentación del desempeño, claridad de rol, capacitación, manejo de cambio, desarrollo de conocimientos, autonomía, recompensas y reconocimiento no tienen efecto sobre la prevalencia del Síndrome, en cambio la dimensión compensación tiene un efecto significativo sobre la probabilidad de ocurrencia de este. Esta relación podría ser causada por la importancia de la remuneración como símbolo de la valoración del trabajo desempeñado por el empleado, por parte de la empresa. Por último, se destaca que la naturaleza estatal o privada de la empresa en la que laboran los empleados tiene un efecto significativo sobre la probabilidad de ocurrencia del Síndrome, sugiriendo lo anterior que el diseño organizacional pudiera estar relacionado con factores asociados a la aparición de este”.

El estudio anterior permite una reflexión acerca de la importancia que tienen los programas de compensación y una adecuada remuneración para evitar la aparición de trastornos psicológicos derivados de la esfera laboral, que pueden resultar más comunes de lo que se pensaría; pues cuando un colaborador no recibe las prestaciones equivalentes con su carga laboral y rol en la organización, puede llegar a experimentar pensamientos y emociones que interfieran con un buen desempeño laboral e incluso generando secuelas graves en su vida diaria.

Por otro lado, en una investigación publicada por la revista electrónica, llevada a cabo por González, Rodríguez, y González (2018). titulada “El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia”. Este se llevó a cabo a través de una muestra de 647 unidades, distribuidas en las 18 Grandes empresas, que funcionan en las medianas empresas del valle de Sugamuxi; como instrumento de recolección de información se contó con la encuesta estructurada, Adaptada del instrumento diseñado y validado por Barroso (2009), el cual consta de 60 preguntas con escala Likert. A través de este estudio se logró identificar aquellas variables que inciden con mayor importancia en el clima organizacional de

las grandes empresas del valle de Sugamuxi, dentro de las cuales aparecen con mayor influencia: las capacidades del supervisor, el orgullo o sentido de pertenencia y la integración que se genera al interior de dichas compañías, le siguen a estas en menor proporción la consideración, el tipo de trabajo y las relaciones con los compañeros, dichos factores permiten concluir que existe un buen ambiente desde la supervisión misma y que se afianzan con la camaradería dentro de estas organizaciones empresariales.

En cuanto a las variables que más impacto tienen dentro del modelo de clima organizacional se lograron identificar entre otras: la medición, el cumplimiento de los superiores, la enseñanza empresarial dada por el supervisor, la solución a los problemas organizacionales, la motivación y la disponibilidad. Los resultados obtenidos por medio de esta investigación permiten vislumbrar que para que se dé una percepción favorable por parte de los colaboradores acerca de su ambiente de trabajo, entran en juego diversas variables que se complementan y retroalimentan continuamente, pues si se presenta una falla en una termina afectando la percepción de la otra.

También en el año (2018) Rivera, Rincón y Flórez, desarrollan la investigación cuantitativa titulada “Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE”, realizando un censo a los 24 funcionarios de la E.S.E. Donde se logró concluir que “la dimensión de Apoyo es la que presenta mayor desarrollo, lo que indica que los funcionarios perciben el respaldo y la tolerancia dentro de la institución, sin temor a represalias por parte de superiores o pares, seguida de las dimensiones Autonomía y Cohesión, en donde se evidencia una percepción favorable por parte del trabajador en lo relacionado a la autodeterminación y responsabilidad en las funciones y tareas, y en las relaciones interpersonales, siendo estos elementos necesarios para la toma de decisiones con respecto a procedimientos laborales, metas y prioridades”.

A través de la anterior investigación se puede inferir la importancia que tiene para los colaboradores sentirse respaldados por sus líderes y sentir que tienen la autonomía para actuar desde su rol, esto puede influir tanto en el desempeño como en el sentido de pertenencia hacia la organización.

Otra investigación, de tipo cuantitativo, llevada a cabo en la ciudad de Medellín, Antioquia, titulada “Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional”, realizada por Vergara Varela Rafael (2019), publicada por la Revista Encuentros, Universidad

Autónoma del Caribe. Pretendía aplicar una estrategia de enseñanza aprendizaje para complementar desde la didáctica, el mejoramiento del clima organizacional de los empleados de la empresa Claro Colombia de la ciudad de Medellín. Para esto se aplicó un cuestionario a 80 trabajadores directos de la empresa Claro Colombia con sede en la ciudad de Medellín, 40 del grupo de control los cuales fueron escogidos al azar y 40 del grupo experimental los cuales accedieron voluntariamente a participar. Se realizó la aplicación de actividades pedagógicas basadas en la pedagogía dialogante y técnicas de interacción grupal, de una estrategia de enseñanza – aprendizaje, desarrollada en siete talleres, encaminada a mejorar de manera directa el clima laboral de un grupo de 40 empleados de la empresa Claro Colombia con sede en la ciudad de Medellín.

Esta estrategia constó de siete talleres organizados en un orden lógico que responden a la didáctica de aprendizaje de adultos en trabajo en equipo. La variación positiva en el grupo experimental fue del 22%. Pudo establecerse, “según entrevistas realizadas durante la realización de los talleres, que en las relaciones laborales los individuos se desempeñan mejor cuando se sienten inmersos en ambientes interpersonales de aceptación y tolerancia. La confianza en sí mismos aumenta al sentirse parte activa del equipo de trabajo disminuyendo el miedo al rechazo por equivocaciones comunes y afianzando la comunicación organizacional, este último elemento con condiciones muy favorables para alcanzar los objetivos definidos por la empresa”.

Por medio de estos resultados se resalta la importancia de las relaciones interpersonales, pues al ser percibidas como favorables, en un ambiente en donde prime el compañerismo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, aumenta la satisfacción en el colaborador y por ende mejora la percepción que tiene acerca del clima de la organización.

“Clima organizacional para el desempeño laboral” es un estudio realizado por Pereira (2019), en el cual se quería identificar el clima organizacional idóneo para una organización con el fin de potencializar el desempeño mantener los estándares de calidad y mejora continua. Como principal hallazgo se encuentra que: “la identificación del clima organizacional en una empresa es de suma importancia, para que los trabajadores se sientan a gusto desempeñando su labor, y de esta manera potenciar sus conocimientos, y mejorar la productividad en la empresa, esto se puede lograr realizando una inclusión adecuada de los mismos en la empresa en todas sus actividades y fortalecer su sentido de pertenencia. Siendo diferentes los factores que influyen en

el estado anímico de las personas, es de suma importancia separar cada uno de estos aspectos de su vida para que ninguno se vea afectado por el otro de manera negativa. Y lograr un buen desempeño es todos estos. Es de suma importancia que, en la Gerencia del Talento Humano, este apoyada por una persona profesional en Psicología, y de esta manera lograr mejores resultados en la felicidad de los colaboradores”. Teniendo en cuenta lo anterior, se resalta la importancia de un programa de bienestar que articule eficazmente los diversos procesos de gestión humana para que de esta manera se propicie un ambiente de trabajo favorable.

Por otro lado, Bueno y Orozco (2019), llevaron a cabo la investigación titulada “Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira”, por medio de la cual se pretendía identificar la relación entre las variables del clima organizacional y el liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Para esto, se utilizó un cuestionario que contiene veinte (20) variables relacionadas y 80 preguntas, que miden la percepción sobre el clima organizacional, el liderazgo transformacional y las variables de resultado (efectividad, esfuerzo extra y satisfacción) y fue diseñado específicamente para la Universidad Tecnológica de Pereira. Obteniendo como resultado que “para los funcionarios y colaboradores de la Universidad Tecnológica de Pereira las variables que presentan una percepción más alta son sentido de pertenencia y empoderamiento a diferencia de la planteada inicialmente en el estudio que fue la variable motivación.

Los hallazgos obtenidos en el estudio anterior, se resalta nuevamente la relación entre la comunicación interna y la percepción que se tiene del clima organizacional, sin dejar de lado las variables de liderazgo, sentido de pertenencia y motivación; concluyendo una vez más que para que se dé un adecuado clima organizacional, entran en juego muchos factores que dependen en gran parte de las directivas de la organización que se gestionen, se promuevan y se cultiven.

Casas (2020), realiza una tesis de maestría titulada “diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos”. En esta se pretendía diseñar una propuesta de intervención enfocada a la medición y mejoramiento del clima organizacional en modalidad teletrabajo en empresa de contenidos y soluciones educativas en Colombia; para lo cual se aplicó el instrumento IMCOC a un total de 59 colaboradores de la empresa Pearson Colombia. Un hallazgo que vale la pena resaltar de esta investigación es que “las relaciones interpersonales (dimensión relaciones interpersonales) entre colaboradores y sus líderes a raíz del modelo de teletrabajo dan cuenta de que existe la necesidad de construir niveles de confianza entre compañeros para compartir información personal o con los jefes para hablar de problemas personales, así como la necesidad de interacción por medio de actividades sociales por fuera de la compañía”. Lo anterior ratifica la necesidad por parte de los colaboradores de relacionarse con sus compañeros y líderes de manera activa, lo cual influye en su desempeño y satisfacción laboral. Pues en medio de largas jornadas de trabajo resulta más ameno contar con la presencia de compañeros en los cuales se pueda apoyar y compartir aspectos de la vida cotidiana, este aspecto brinda confianza, seguridad y bienestar.

Por último, cabe destacar la investigación realizada por Gaitán, Álvarez y Díaz (2019), titulada “análisis de la medición del clima organizacional por medio de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos en las áreas administrativas y operativas de las empresas públicas de AIPE (EPA) en el año 2019”, teniendo como objetivo principal determinar el estado actual del clima organizacional en las áreas administrativas y operativas de Empresas Públicas de Aipe (EPA), por medio de la aplicación de herramientas cuantitativas y cualitativas para formular un plan de acción que mejore el desempeño del personal de la entidad. como hallazgo principal: “Se identificaron y analizaron los aspectos inherentes al clima organizacional en Empresas Públicas de Aipe, mediante observación empírica y se evidencio en primer lugar que actualmente la organización adolece de falta de liderazgo debido a que la interpretación de la jerarquía organizacional es mal interpretada por los jefes, generando como consecuencia negativa un déficit en la comunicación entre el líder y su equipo. En segundo lugar, entre los colaboradores se notó un nivel de competitividad muy alto originando entonces, rivalidad y peleas entre ellos mismos impidiendo que el clima laboral sea completamente sano. Finalmente, los trabajadores no cuentan con una inducción al puesto de trabajo evitando

tener empleados informados y alineados con respecto a la planeación estratégica de la entidad pública”.

A través de los resultados del estudio anterior se puede evidenciar primero, la importancia de una adecuada inducción al inicio de la relación laboral, para que quede claridad desde el principio en las funciones que se van a desempeñar y para transmitir al colaborador aspectos como la misión, visión, valores y la manera en que se espera que desde su rol contribuya a cumplir los objetivos y planes estratégicos de la organización. Por otro lado, se resalta la relevancia de la convivencia y las adecuadas relaciones entre compañeros y jefes de área, pues este factor es primordial para mantener un alto nivel de satisfacción laboral y como consecuencia un clima organizacional favorable.

Método

El marco metodológico consiste en la explicación de aquellos mecanismos empleados para analizar la problemática de la investigación y es por lo tanto el resultado de la aplicación sistemática de los conceptos plasmados en el marco teórico. Según Arias (2012), el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”.

Contexto de la empresa

En cuanto al contexto de la empresa, la presente investigación tiene lugar en KEIZAKI S.A.S, mediana empresa del sector gastronómico, fundada en el año 2010 en la ciudad de Armenia, Quindío. Cuenta con dos socios y es una cadena de restaurantes de Sushi y Wok; su misión es “Somos una empresa dedicada a crear recetas con inspiración asiática, siendo escuela de formación para nuestro grupo de trabajo, brindándole a nuestros clientes calidad y excelencia en el servicio, aportando un nuevo concepto de tradición en armonía con el medio ambiente”, y su visión: “Posicionarnos en el mercado nacional como un restaurante innovador, líderes en comida asiática ofreciendo la mejor calidad y experiencia a nuestros clientes; así como generar el crecimiento personal y profesional de nuestro grupo de colaboradores”.

Actualmente cuenta con 7 puntos de venta distribuidos entre Pereira (2) y la sede administrativa y el centro de producción, Armenia (3), Manizales (1) y Cartago (1). La empresa cuenta actualmente con un total, de 85 colaboradores, de los cuales 25 son meseros, 38 cocineros, 7 personal de producción y bodega, 6 administradores de los puntos de venta y 9 son personal administrativo, la mayoría del personal tiene un contrato a término indefinido directamente con la empresa y trabajan tiempo completo, excediendo muchas veces las 8 horas diarias de trabajo, recibiendo pago de horas extras en su nómina, y descansan una vez por semana lo cual se asigna desde gerencia; otro porcentaje menor laboran medio tiempo o por horas, cuentan con un contrato por obra o labor y están contratados por medio de una empresa temporal; el área administrativa y de producción laboran de lunes a viernes 8 horas y sábados hasta el mediodía, en caso de tener que trabajar más de 8 horas, no se les reconoce pago de horas extras.

El personal administrativo es profesional con estudios de pregrado, el personal operativo son técnicos y tecnólogos en gastronomía, cocina, mesa y bar o servicio al cliente, aunque hay algunos casos en los cuales el personal no cuenta con estudios relacionados, pero tiene experiencia mínima de dos años en las funciones a desarrollar. Al contar con diversos puntos de venta en diferentes ciudades, la organización cuenta con gran variedad a nivel cultural, además cuenta con algunos colaboradores de nacionalidad venezolana en cada punto de venta.

Cada local es liderado por un administrador que desarrolla también funciones de cajero y de servicio al cliente, este a su vez es supervisado por la coordinadora de recursos humanos y por el gerente general, a quienes debe reportar todas las situaciones ocurridas con el personal y con el punto de venta. Según refieren los líderes de puntos y la gerencia, en la organización se presenta alta rotación del personal, constantes procesos disciplinarios y dificultades de convivencia entre los colaboradores. Al indagar, también se encuentra que no se ha trabajado en la parte de cultura organizacional, pues no se cuenta con un programa de bienestar laboral estructurado y no se han definido aspectos como los valores organizacionales. Los clientes son en su mayoría de estrato medio-alto.

Tipo y diseño de estudio

El paradigma del presente proyecto de investigación es positivista puesto que se tuvieron en cuenta teorías previamente seleccionadas y los hechos se observaron de una manera esperada, puesto que la información ya ha sido comprobada y se espera que ocurra de la misma manera; además, se analizará la información a través de programas estadísticos. El enfoque con el que se desarrolla es cuantitativo, pues se caracteriza por privilegiar la lógica empírico-deductiva, a través de pasos rigurosos, métodos experimentales y la ayuda de técnicas de recolección de datos estadísticos. La técnica de recolección de datos será por medio de una encuesta que medirá la percepción de clima organizacional de los colaboradores de la empresa KEIZAKI S.A.S. En cuanto al alcance de la investigación el presente estudio es descriptivo, por cuanto se trata de la observación y descripción de una situación existente, sin manipular las variables ni controlar directamente las variables, ni influir en ellas, solo se pretende describir el fenómeno, sin manipular las variables que determinan el proceso, esto debido a que el clima organizacional es un fenómeno difícil de predecir, que se da de manera natural en cualquier organización, sin intervenir directamente para que se desarrolle.

Refiere Bernal (2006) que: “en la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental”.

Con respecto al diseño de la investigación este es no experimental transversal, puesto que, a través de un solo instrumento, es decir la encuesta de clima organizacional, se obtiene la información necesaria para el análisis de la medición de las variables, además, se aplica en una sola ocasión, en un solo momento a los colaboradores de la empresa KEIZAKI S.A.S es decir que se hizo un solo corte del tiempo.

Participantes o fuentes de datos

La población objeto de estudio son los colaboradores de la organización KEIZAKI S.A.S que lleven más de seis meses en la empresa, es decir 85 personas distribuidas entre Armenia (25 personas), Manizales (12 personas), Pereira (39 personas) y Cartago (9 personas), de los cuales 25 son meseros, 38 cocineros, 7 personal de producción y bodega, 6 administradores de los puntos de venta y 9 son personal administrativo. En la población objeto de estudio 50 son hombres y 35 mujeres que se encuentran entre los 18 y 54 años.

Con respecto a los criterios de inclusión, estos son: aquellos colaboradores que lleven más de seis meses en la organización y los colaboradores de sexo masculino y femenino. Por otro lado, los criterios de exclusión serán: aquellos colaboradores que no quieran participar voluntariamente en la investigación y los colaboradores que lleven menos de seis meses en la organización.

Siendo el tamaño de la población de 85 personas, se realiza un cálculo de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para un tamaño total de la muestra de 70 personas para obtener los resultados deseados. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, pues permite seleccionar a las personas de acuerdo con los criterios establecidos. Esta técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio servirá para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado.

Recolección de datos

Con respecto a los procedimientos empleados para la recolección de los datos, fueron los siguientes:

- 1) Elección del tema de investigación.
- 2) Revisión bibliográfica sobre el clima organizacional, sus variables y antecedentes de estudio.
- 3) Se elaboró el planteamiento del problema y se formuló la pregunta de investigación.
- 4) Se definió el objetivo general, así como los objetivos específicos.
- 5) Se identificó el elemento de estudio, desarrollando la definición conceptual, operacional e indicadores.
- 6) Se elaboró el método de estudio, definiendo los sujetos, población y muestra.
- 7) Validación del cuestionario de clima organizacional mediante la aplicación a cinco participantes y tomando en cuenta sus opiniones al respecto (instrumento aplicado en investigación de pregrado).
- 8) Sensibilización al personal sobre la importancia de la evaluación.
- 9) Aplicación de instrumentos a colaboradores, cada empleado debe responder su cuestionario de manera individual, sin dejar ninguna pregunta por responder, la encuesta es anónima por lo tanto se espera sinceridad en sus respuestas, no hay límite de tiempo. La duración promedio de aplicación es de 20 a 30 min. Se aplica en grupos, por punto de venta.
- 10) Tabulación de los resultados.
- 11) Se realizarán las gráficas, presentación y análisis de resultados.
- 12) Se realizará la discusión en base a los resultados.
- 13) Se realizaron las conclusiones y recomendaciones, de acuerdo con los resultados obtenidos.
- 14) Se elaborará la propuesta para la empresa objeto de estudio, con el fin de brindar apoyo en los factores débiles que posee de acuerdo con los estudios realizados.
- 15) Presentación informe final.

Se realizó la aplicación del cuestionario de clima organizacional de 39 ítems cerrados a un total de 70 colaboradores. Las variables por medir fueron 5.

Siendo la primera la de liderazgo, se evalúa de la pregunta 1 a la 8, esta se considera como una variable muy importante pues influye en la manera en que los colaboradores muestran satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido, las habilidades del liderazgo son necesarias para generar ambientes de trabajo motivantes, que ayude a los colaboradores a crecer y desarrollarse. En esta media se pretendía identificar la percepción de los colaboradores frente a la gestión de su líder de punto, así como identificar algunas características de liderazgo en cada uno. Contiene 8 ítems.

La segunda variable por identificar fue trabajo en equipo, la cual se evalúa de la pregunta 9 a la 15, y se interpreta como el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto, con esta se pretende evaluar la relación laboral entre colaboradores, teniendo en cuenta aspectos como la comunicación, sentido de colaboración, resolución de conflictos, la definición de objetivos y de tareas. Contiene 7 ítems.

También se evaluó la percepción que tienen los colaboradores frente al control, esta variable se evalúa de la pregunta 16 a la 24, e implica toma de decisiones, eficiencia, uso de recursos, supervisión del líder de punto, entre otros aspectos. Contiene 9 ítems.

Otra variable pretendía evaluar el estilo administrativo, se evalúa de la pregunta 25 a la 32, con lo cual se pretendía indagar acerca de la comunicación y relación entre el líder y los colaboradores, el reconocimiento, en pocas palabras la manera en que los colaboradores perciben a su líder de punto. Contiene 8 ítems.

La última variable fue la de comunicación, se evalúa de la pregunta 33 a la 39, esta consiste en el proceso continuo que permite a los colaboradores de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes. Contiene 7 ítems. (Ver anexo 2).

Este cuestionario fue elaborado en el pregrado de psicología realizado en el año 2017 y fue validado por la docente psicóloga Deisy Viviana Cardona Duque de la Universidad de San Buenaventura Medellín, para aplicación en la práctica profesional en psicología organizacional, en la fundación hogar del anciano Anita Gutiérrez de Echeverri, por lo tanto, fue validado mediante la aplicación a un total de 35 cuidadoras enfermeras de esta fundación. Además, se aplicó a cinco participantes de la investigación actual con el fin de revisar modificaciones mediante las opiniones de estos.

En cuanto a los materiales o equipos para llevar a cabo el proceso de recolección de datos se emplearon 70 cuestionarios impresos, 30 lapiceros y un computador portátil para tabular los resultados y redactar los informes a entregar.

Análisis de datos

Para la tabulación se codificarán las preguntas y se agruparán en categorías que permitan resumir, trasladar y presentar los datos en base a las preguntas planteadas en los instrumentos. Se empleará el programa Excel y los resultados serán presentados en gráficas de barras para su fácil interpretación y análisis. Primero se tabulan los resultados de cada empleado en la plantilla de Excel y automáticamente se genera el resultado en la pestaña siguiente, mostrando los porcentajes que indican las percepciones favorables y desfavorables. La calificación de los ítems es: excelente (5), muy bueno (4), regular (3), malo (2) y pésimo (1). Se sacarán los resultados del clima organizacional por punto de venta, obteniendo un puntaje favorable o desfavorable por cada variable y un puntaje final que indicará si el clima organizacional es percibido de manera favorable (de 70 a 100%), o desfavorable (de 10 a 60%), por los colaboradores del punto de venta.

Resultados y hallazgos

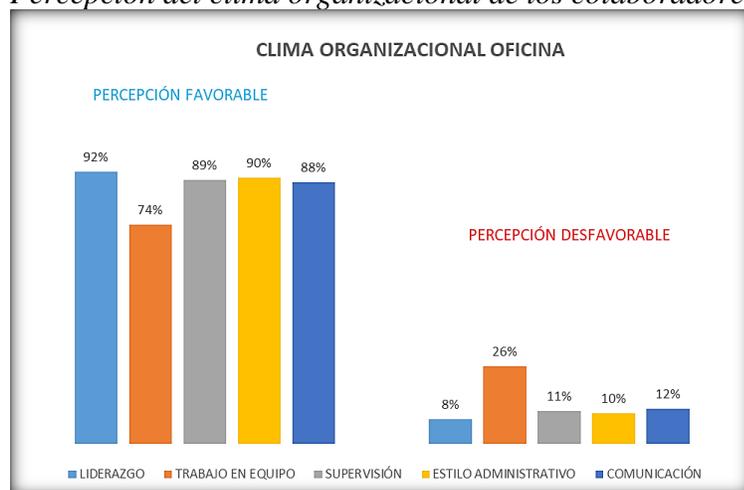
A continuación, se exponen los resultados obtenidos por punto de venta, mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 70 colaboradores de la empresa Keizaki S.A.S. Se muestran los resultados de esta manera pues aunque todos los puntos de venta corresponden a una misma organización, es importante abordarlos de manera individual, de esta manera será más fácil para los directivos identificar aquellos aspectos por mejorar en cada restaurante, teniendo en cuenta además que los puntos de venta se encuentran en distintas ciudades, aspecto donde influye en el clima la cultura y creencias derivadas de la ciudad de origen: razón por la cual se consideró necesario realizar el análisis por punto de venta y no por la organización de manera general, con el objetivo además de encontrar similitudes y diferencias en la percepción del clima organizacional.

Cabe resaltar que no fue posible aplicar el instrumento en los puntos de venta de Container en Armenia y el punto de venta de Cartago, sin embargo, se mantiene la muestra necesaria de 70 colaboradores.

En la ciudad de Pereira se aplicó el instrumento a un total de 35 colaboradores, 5 de la sede administrativa, 4 de la bodega, y de los puntos de venta se aplicó a 11 de cerritos, 11 de circunvalar y 4 de arboleda.

Figura 1.

Percepción del clima organizacional de los colaboradores de la sede administrativa



Los hallazgos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a 5 colaboradores de la sede administrativa arrojan los siguientes resultados cuantitativos: como primer aspecto relevante, con un promedio de 73% se percibe la variable de liderazgo como Excelente, un promedio de 19% tiene una percepción Muy buena y 8% Regular del liderazgo dentro del punto de trabajo. Se percibe una insatisfacción en la autonomía para tomar decisiones concernientes al cargo.

En cuanto a la variable de trabajo en equipo 50% de los colaboradores tienen una percepción Excelente, 24% Muy buena, 21% Regular y 5% Mala. Se identifica una dificultad en la comunicación con los otros departamentos de la empresa. La percepción del control o supervisión de las tareas es Muy buena según el 23% de los colaboradores, Excelente según el 67% y Regular de acuerdo al 10%.

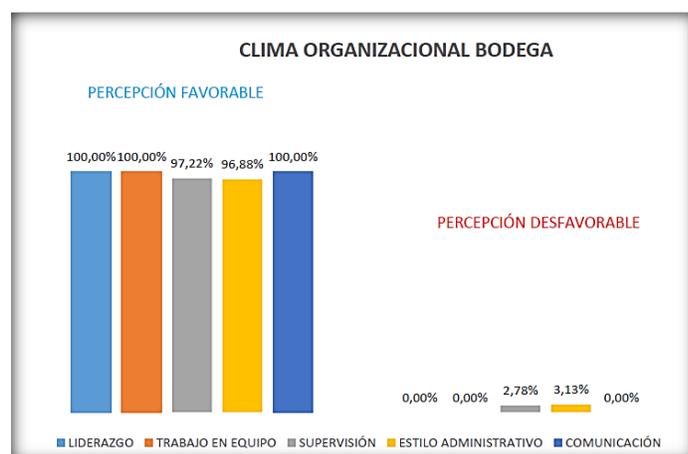
En cuanto a la variable de estilo administrativo el 34% de los colaboradores tienen una Muy buena percepción de la manera en que el líder de punto se desempeña, el 63% tienen una percepción Excelente y 3% Regular. No se percibe una adecuada introspección de la misión, visión y objetivos de la empresa. Por último, con respecto a la variable de comunicación, el 29% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena, 60% Excelente y 12% Regular. Se evidencia cierta dificultad en la resolución de conflictos.

La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional de la oficina es favorable, con un promedio de 86,4%. Se percibe una muy buena percepción del liderazgo, aspecto que es un factor protector que hay que seguir incentivando, siendo la coordinadora contable la líder del área administrativa se infiere que posee habilidades de liderazgo que son percibidas de manera adecuada por parte de su equipo de trabajo, pues su comunicación es asertiva, se expresa con firmeza y respeto, llama la atención cuando se cometen faltas de manera adecuada, invitando al cambio y dando pautas exactas para mejorar, sabe manejar a su equipo y muestra interés en estos. Por lo tanto, resulta importante retener a esta líder y motivarla por medio de reconocimiento, facilitando además los recursos para que incentive a su equipo y genere espacios de integración. Sin embargo, no se percibe muy bien el trabajo en equipo, aspecto que se puede interpretar por la falta de personal, pues en el área administrativa solo se cuenta con una analista de talento, la coordinadora contable y dos auxiliares contables sobre las cuales recae muchas funciones contables, administrativas y de recursos humanos, dificultando así el cumplimiento de las tareas a tiempo, por lo tanto una estrategia que podría mejorar esta situación podría ser contratar a dos auxiliares más, una con formación específica en recursos humanos y otra administrativa; también sería importante hacer un análisis de cargos para revisar las funciones y distribuirlas equitativamente y de acuerdo a las aptitudes de cada una.

También es importante, una vez solucionado este tema, incentivar el trabajo en equipo mediante capacitaciones, talleres experienciales y juegos de rol, en donde se busque generar un ambiente de armonía y compañerismo.

Figura 2.

Percepción del clima organizacional de los colaboradores de la bodega y centro de producción



En la bodega y centro de producción se obtuvo los siguientes resultados mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 4 colaboradores. Como primer aspecto relevante, con un promedio de 75% se percibe la variable de liderazgo como Excelente, un promedio de 25% tiene una percepción Muy buena del liderazgo dentro del punto de trabajo. En cuanto a la variable de trabajo en equipo 61% de los colaboradores tienen una percepción Excelente y 39% Muy buena. La percepción del control o supervisión de las tareas es Muy buena según el 22% de los colaboradores, Excelente según el 75% y Regular de acuerdo al 3%. En cuanto a la variable de estilo administrativo el 34% de los colaboradores tienen una Muy buena percepción de la manera en que su líder de punto se desempeña, el 63% tienen una percepción Excelente y 3% Regular. Por último, con respecto a la variable de comunicación, el 25% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena y 75% Excelente.

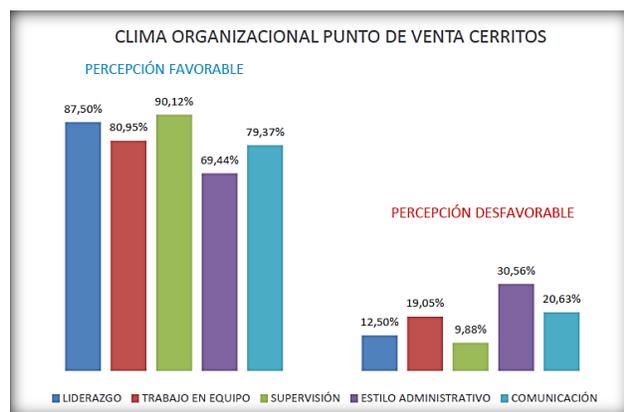
La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de bodega y centro de producción es favorable, con un promedio de 98,8%. Se observa un excelente clima organizacional en este punto, esto debido quizás al pequeño número de colaboradores que se desempeñan en dicha área, lo que ha contribuido a que tengan una relación más estrecha y se genere una comunicación efectiva sin muchas interferencias, lo que se puede presentar en equipos más numerosos.

Cabe destacar que el área de bodega es el que presenta el índice de rotación más baja en toda la organización, lo que comprueba el buen clima que se maneja, pues los colaboradores llevan más de siete años continuos haciendo parte de Keizaki; el desempeño de los colaboradores es sobresaliente, no es habitual que se deba intervenir desde el área administrativa por dificultades de convivencia o por incumplimiento del horario y demás funciones. Se considera el área más aislada de la organización, lo que implica que no participen en todas las actividades de formación general que realiza la empresa, alejándolos además de la constante supervisión de los directivos, antes de iniciar el proceso de evaluación, se consideraba que el área de bodega no manejaba un buen clima laboral, pues se percibían muy apartados de todas las áreas e incluso muchas veces no eran tenidos en cuenta en las fechas especiales y festividades de la organización. De acuerdo con los resultados se infiere que el compañerismo y ambiente cálido de trabajo genera una percepción adecuada para los colaboradores de esta área, aunque su relación con otras áreas de la organización sea distante, pues lo que influye directamente es sus

experiencias diarias en el respectivo puesto de trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere como primera medida integrar a estos colaboradores con el resto de la organización, retribuir su óptimo desempeño y reconociendo ante toda la empresa la importancia de la labor que desempeñan. Además, es primordial seguir potenciando el compañerismo, trabajo en equipo y comunicación que actúan como factores protectores y contribuyen a una percepción favorable del clima organizacional.

Figura 3.

Percepción del clima organizacional de los colaboradores del punto de venta de cerritos



En el punto de venta de cerritos de la ciudad de Pereira se obtuvo los siguientes resultados mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 11 colaboradores. Con un promedio de 43% se percibe la variable de liderazgo como Excelente, un promedio de 44% tiene una percepción Muy buena del liderazgo, un 13% tienen una percepción Regular.

Es decir que se perciben algunos aspectos por mejorar dentro de esta variable, como el apoyo del jefe para solucionar las inquietudes y problemas laborales.

En cuanto a la variable de trabajo en equipo 29% de los colaboradores tienen una percepción Excelente, 52% Muy buena y 19% Regular. En esta variable la comunicación entre los departamentos de la empresa es el aspecto sobre el cual se debe trabajar más en pro del mejoramiento del punto de venta.

La percepción del control o supervisión de las tareas es Muy buena según el 42% de los colaboradores, Excelente según el 48% y Regular de acuerdo con el 10%. En esta variable como hallazgo relevante se percibe cierta insatisfacción ante la poca retroalimentación cuando el trabajo es supervisado. En cuanto a la variable de estilo administrativo el 33% de los colaboradores tienen una Muy buena percepción de la manera en que su líder de punto se

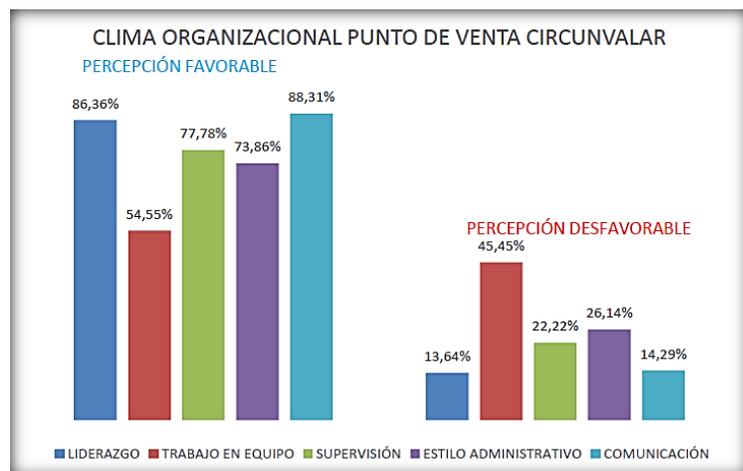
desempeña, el 36% tienen una percepción Excelente, 28% Regular, 1% Mala y el 1% Pésima. Algunos colaboradores perciben desinterés por parte del administrador del punto en cuanto al bienestar de los colaboradores, también identifican falta de liderazgo, comunicación y reconocimiento por parte de este. Por último, con respecto a la variable de comunicación, el 35% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena, 44% Excelente, 21% Regular. Se identifica una dificultad en cuanto a resolución de conflictos, toma de decisiones y manejo de las emociones por parte de los colaboradores del punto.

La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Cerritos es favorable, con un promedio de 81,5%. Teniendo en cuenta que el estilo administrativo es la variable con una percepción menos favorable por parte de los colaboradores, es importante iniciar realizando varios encuentros individuales con los colaboradores con el fin de indagar un poco más acerca de las razones de esta percepción, una vez identificado un consenso en común acerca de la manera en que están percibiendo a su administrador de punto, es importante trabajar de manera personalizada con el administrador, transmitir de manera objetiva y asertiva la opinión de su equipo de trabajo, escuchar su punto de vista, para posteriormente orientarlo y guiarlo hacía el cambio esperado, mostrando a este la oportunidad de crecimiento frente a las crisis presentadas.

Es importante a parte de dicho acompañamiento, ofrecer formación y capacitación en temas administrativos y de liderazgo, que permitan al individuo adquirir o pulir las habilidades, conocimientos y aptitudes que se esperan de su parte para un mejor desempeño que contribuya a su vez con una mejor percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores de este punto de venta.

Figura 4.

Percepción del clima organizacional de los colaboradores del punto de venta de circunvalar



En el punto de venta de circunvalar de la ciudad de Pereira se obtuvo los siguientes resultados mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 11 colaboradores. Con un promedio de 52% se percibe la variable de liderazgo como Excelente, un promedio de 34% tiene una percepción Muy buena del liderazgo, un 13% tienen una percepción Regular y solo el 1% de los colaboradores tienen una percepción Mala. Es decir que se perciben algunos aspectos por mejorar dentro de esta variable, como el trato que reciben los colaboradores por parte del líder del punto y la comunicación con este. Sin embargo esta es la variable con mejor percepción por parte de los colaboradores. En cuanto a la variable de trabajo en equipo 31% de los colaboradores tienen una percepción Excelente, 23% Muy buena, 36% Regular y 5% Mala y 4% Pésima.

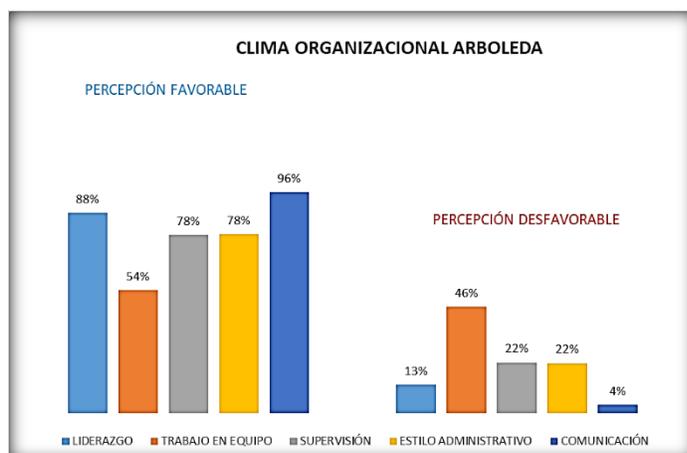
Los aspectos en los cuales se presentan falencias de acuerdo con estos resultados son: la capacidad del líder para resolver conflictos que afectan el trabajo en equipo se ve afectado también el sentido de compañerismo por parte de los colaboradores, la confianza en el equipo, la motivación para el alcance de objetivos, la libertad de expresión y la comunicación con las otras áreas de la empresa. Esta es la variable de la cual los colaboradores presentan una percepción más desfavorable. La percepción del control o supervisión de las tareas es muy buena según el 31% de los colaboradores, Excelente según el 46%, Regular de acuerdo con el 16%, Mala según el 4% y 2% Pésima. Los colaboradores perciben algunas fallas en la distribución justa del trabajo y en la manera en que son contraladas o supervisadas sus funciones.

En cuanto a la variable de estilo administrativo el 38% de los colaboradores tienen una Muy buena percepción de la manera en que su líder de punto se desempeña, el 36% tienen una percepción Excelente, 17% Regular, 8% Mala y 1% Pésima. Algunos colaboradores perciben que no son tratados con respeto y consideración por parte del líder del punto, además perciben que este no tiene un interés real por su bienestar. Aspecto por el cual se considera que hay graves falencias en esta área evaluada. Por último, con respecto a la variable de comunicación, el 45% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena, 43% Excelente, 12% Regular, 1% Mala y 1% Pésima. se identifica una dificultad en las relaciones interpersonales entre los compañeros. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Circunvalar es favorable, con un promedio de 76%. Haciendo énfasis en el trabajo en equipo, por ser la variable menos favorable según los resultados, resulta fundamental intervenir este punto de venta, pues esta falencia se ve reflejada constantemente en las dificultades de convivencia, la falta de comunicación entre cocineros y meseros, y las constantes quejas por parte del personal con respecto al trato hostil que reciben del administrador.

Siendo el punto de venta principal, representa el mayor índice de ganancias para la organización, por eso es importante trabajar sobre las falencias detectadas, generando espacios en donde se integró a todos los miembros del equipo, buscando solucionar diferencias contando con el apoyo de un intermediador calificado, para subsanar las secuelas provocadas. Se requiere realizar talleres, convivencias y capacitaciones enfocadas en mejorar específicamente la comunicación y el trabajo en equipo, realizando constante seguimiento y volver a evaluar el clima organizacional en un mínimo de cuatro meses para analizar el progreso y tomar otras medidas.

Figura 5.

Percepción del clima organizacional de los colaboradores del punto de venta de Arboleda



En el punto de venta de Arboleda de la ciudad de Pereira se obtuvo los siguientes resultados mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 4 colaboradores. Con un promedio de 34% se percibe la variable de liderazgo como Excelente, un promedio de 53% tiene una percepción Muy buena Y 13% Regular.

Se percibe insatisfacción por parte de los colaboradores con respecto al apoyo de la líder del punto para la resolución de conflictos. En cuanto a la variable de trabajo en equipo 36% de los colaboradores tienen una percepción Excelente y 18% Muy buena, 39% Regular y 7% Pésima. Falta motivación para el alcance de objetivos. La percepción del control o supervisión de las tareas es Muy buena según el 33% de los colaboradores, Excelente según el 44% y Regular de acuerdo al 22%. No se socializa el trabajo supervisado. En cuanto a la variable de estilo administrativo el 50% de los colaboradores tienen una Muy buena percepción de la manera en que su líder de punto se desempeña, el 28% tienen una percepción Excelente, 19% Regular y 3% Mala. No se sienten liderados de manera óptima para el alcance de objetivos y se percibe dificultad para la resolución de conflictos.

Por último, con respecto a la variable de comunicación, el 39% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena, 57% Excelente y 4% Regular. Esta es la variable con mejor percepción por parte de los colaboradores del punto. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de arboleda es favorable, con un promedio de 78,7%.

Teniendo en cuenta que según los resultados el trabajo en equipo sería una de las variables con una percepción más desfavorable, se considera que esto se debe a varios factores como lo es el declive que ha tenido el punto de venta en cuanto a ganancias en los últimos años, aspecto que amenaza la permanencia de los colaboradores en la organización, lo que genera en estos altos niveles de estrés, llevando a que la mayoría opte por enfocarse únicamente en realizar sus propias funciones, dejando de lado el trabajo en equipo. En muchas ocasiones se ve sobrecarga en el área de Wok por exceso de pedidos y no se percibe ayuda por parte del área de sushi, aún cuando estos no cuentan con tantos pedidos o dificultad de preparación. Esta situación hace que se presenten constantes conflictos por la falta de colaboración entre compañeros, generando un ambiente de malestar y resentimiento que termina afectando el desempeño.

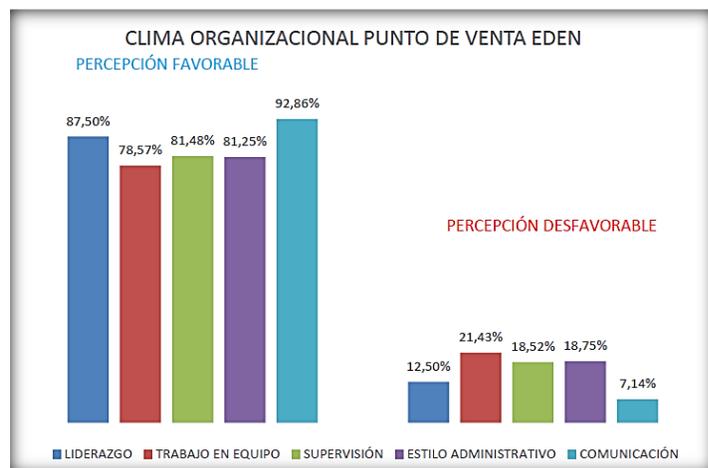
Es importante contar con un plan de reubicación de los colaboradores, en caso de cierre del punto de venta y hacérselos saber, pues aspectos como la pandemia y la alta competencia con bajos precios alrededor pueden ser la consecuencia directa del declive en las ganancias y no necesariamente debe recaer sobre todos los colaboradores dicha situación.

Mientras estos sigan expuestos a la incertidumbre y sientan constantemente que su puesto esta en riesgo, será difícil mantener un nivel adecuado de motivación para desempeñar mejor sus funciones y se seguirá pensando de manera individual y lo ideal es realizar esfuerzos encaminados a cumplir las metas de la organización. Es importante una vez aclarado o resuelto el aspecto de la reubicación en caso de cierre, brindar espacios de convivencia, confrontar y resolver las dificultades presentadas, ofreciendo herramientas en temas como comunicación asertiva, resolución de conflictos, inteligencia emocional, compañerismo, todo esto por parte de una persona calificada que ayude a integrar al equipo de trabajo.

Por otro lado, en la ciudad de Armenia se aplicó el instrumento a un total de 24 colaboradores, 11 del punto de venta de Edén y 13 del punto de Nogales.

Figura 6.

Percepción del clima organizacional de los colaboradores del punto de venta de Edén



En el punto de venta de Edén de la ciudad de Armenia se obtuvo los siguientes resultados mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 11 colaboradores. con un promedio de 44% se percibe la variable de liderazgo como Excelente, un promedio de 44% tiene una percepción Muy buena del liderazgo, un 13% tienen una percepción Regular. Se percibe por mejorar dentro de esta variable, la capacidad de la líder del punto para comunicarse y relacionarse efectivamente con los colaboradores.

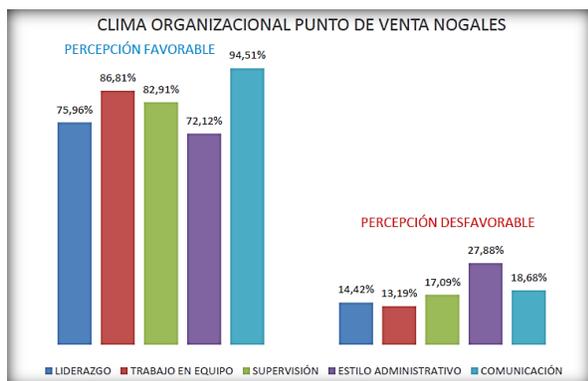
En cuanto a la variable de trabajo en equipo 26% de los colaboradores tienen una percepción Excelente, 52% Muy buena, 19% Regular Y 2% Mala. En esta variable la comunicación entre los departamentos de la empresa y la libertad para expresar las dificultades que se presentan, son los aspectos sobre los cuales se debe trabajar más en pro del mejoramiento del punto de venta.

La percepción del control o supervisión de las tareas es Muy buena según el 43% de los colaboradores, Excelente según el 39%, Regular de acuerdo con el 9% y Mala según el 9%. En esta variable como hallazgo relevante se percibe insatisfacción en cuanto a las oportunidades de mejora, la toma de decisiones y la retroalimentación de las tareas. En cuanto a la variable de estilo administrativo el 42% de los colaboradores tienen una Muy buena percepción de la manera en que su líder de punto se desempeña, el 40% tienen una percepción Excelente, 17% Regular, y 2% Mala. Algunos colaboradores perciben una dificultad por parte del administrador para fijar objetivos claros y para realizar reconocimientos verbales a los colaboradores ante un buen desempeño. Por último, con respecto a la variable de comunicación, el 50% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena, 43% Excelente, 5% Regular y 2% Pésima. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Edén es favorable, con un promedio de 84,3%.

Teniendo en cuenta que los resultados no indican un puntaje muy desfavorable en ninguna variable y no se presentan frecuentemente dificultades en este punto de venta, además las ventas mantienen un margen adecuado, se sugiere seguir fomentando e incentivando la percepción favorable del clima organizacional mediante el acompañamiento por parte del área administrativa, fortaleciendo los programas de bienestar laboral existentes, teniendo en cuenta siempre la opinión de los colaboradores e identificando previamente aquellas recompensas simbólicas o materiales que actúen como reforzadores positivos para este punto en particular, ya sea con tiempo de descanso remunerado, anquetas de empleado del mes, bonos, pasadías, etc. Esto estableciendo metas o indicadores que ayuden a seguir creciendo a la organización.

Figura 7.

Percepción del clima organizacional de los colaboradores del punto de venta de Nogales



En el punto de venta de Nogales de la ciudad de Armenia se obtuvo los siguientes resultados mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 13 colaboradores. Con un promedio de 49,04% se percibe la variable de liderazgo como Muy buena, un promedio de 26,92% tiene una percepción excelente del liderazgo, un 12,50% tienen una percepción regular y solo el 1,92% de los colaboradores tienen una percepción Mala.

Es decir que se perciben algunos aspectos por mejorar dentro de esta variable siendo estos la comunicación entre el líder y los colaboradores, conocimientos para realizar las funciones y la capacidad de asumir la responsabilidad ante dificultades sin culpar a los compañeros.

En cuanto a la variable de trabajo en equipo 52,75% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena, 34,07% Excelente, 12,09% Regular y 1,10% Mala. Los aspectos para mejorar de acuerdo con estos resultados son: resolución de conflictos por parte del líder del punto, colaboración y comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa y motivación para en alcance de objetivos.

La percepción del control o supervisión de las tareas es Muy buena según el 56,41% de los colaboradores, Excelente según el 26,50%, Regular de acuerdo con el 14,53% y Mala según el 2,56%. Los colaboradores perciben algunas fallas en las oportunidades de mejora. En cuanto a la variable de estilo administrativo el 45,19% de los colaboradores tienen una Muy buena percepción de la manera en que su líder de punto se desempeña, el 26,92% tienen una percepción Excelente, 20,19% Regular, y 7,69% Mala. Esta es la variable de la cual los colaboradores presentan una percepción más desfavorable. No se percibe adecuados reconocimientos, además la visión, misión y objetivos de la empresa no son claros para ellos. Por último, con respecto a la

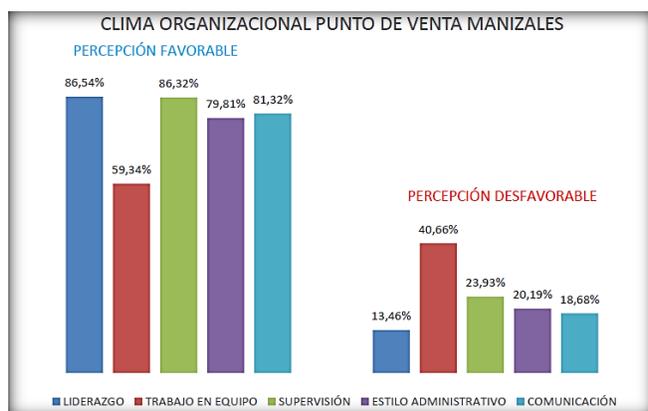
variable de comunicación, el 56,04% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena, 38,46% Excelente, 13,19% Regular, 3,30% Mala y 2,20% Pésima. A pesar de ser esta la variable con mejor percepción, se identifica una dificultad en el autocontrol y gestión de emociones. La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Nogales es favorable, con un promedio de 82,46%. Al ser el estilo administrativo percibido como la variable menos favorable por parte de estos colaboradores, se sugiere explorar la opinión de cada uno frente al administrador del punto de venta, pues en el pasado se han presentado quejas con respecto a este.

Una vez identificada la problemática, es recomendable iniciar un proceso individual con el administrador para potenciar sus habilidades administrativas y posteriormente realizar un trabajo grupal en donde se guíe el proceso de reconciliación y aceptación de su rol como líder dentro del grupo.

Se debe realizar seguimiento quincenal de la situación y pasados máximo cuatro meses volver a evaluar el clima organizacional para tomar medidas y decisiones pertinente por parte de directivos. Se sugiere emplear talleres experienciales en donde el grupo pueda expresar sus emociones y a la vez ofrecer soluciones y alternativas con respecto a la manera en que esperan ser liderados, al tiempo en que el líder expresa sus opiniones y emociones, y expresa verbalmente lo que espera de su equipo; estableciendo finalmente compromisos mutuos enfocados en mejorar el clima organizacional.

Figura 8.

Percepción del clima organizacional de los colaboradores del punto de venta de Manizales



En el punto de venta de la ciudad de Manizales, se obtuvo los siguientes resultados mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional a 11 colaboradores. Con un promedio de 51% se percibe la variable de liderazgo como Excelente, un promedio de 36% tiene una percepción Muy buena del liderazgo, un 13% tienen una percepción Regular y solo el 1% de los colaboradores tienen una percepción Mala.

Es decir que se perciben algunos aspectos por mejorar dentro de esta variable, como la comunicación con el jefe inmediato y apoyo para solución de problemas. Sin embargo, esta es la variable con mejor percepción por parte de los colaboradores. En cuanto a la variable de trabajo en equipo 21% de los colaboradores tienen una percepción Excelente, 38% Muy buena, 34% Regular y 5% Mala y 1% Pésima.

Los aspectos en los cuales se presentan falencias de acuerdo con estos resultados son: el sentido de colaboración, compañerismo y comunicación entre los departamentos de la empresa; nivel de confianza entre los miembros del equipo; motivación para el alcance de objetivos y libertad de expresión. Por el cual se considera que hay graves falencias en esta área evaluada.

La percepción del control o supervisión de las tareas es Muy buena según el 59% de los colaboradores, Excelente según el 27%, Regular de acuerdo con el 21%, Mala según el 3%. Los colaboradores perciben algunas fallas en la frecuencia con que se supervisa el trabajo, socialización de desempeño y distribución justa del trabajo.

En cuanto a la variable de estilo administrativo el 30% de los colaboradores tienen una Muy buena percepción de la manera en que su líder de punto se desempeña, el 50% tienen una percepción Excelente, 17% Regular, 3% Mala. Algunos colaboradores perciben que no se transmiten de manera adecuada la misión, y objetivos de la empresa, los objetivos no se perciben como claros, y no se percibe un adecuado reconocimiento ante un adecuado desempeño. Por último, con respecto a la variable de comunicación, el 52% de los colaboradores tienen una percepción Muy buena, 30% Excelente, 18% Regular, 1% Mala. Se identifica una dificultad en autocontrol emocional por parte de algunos colaboradores, resolución de conflictos y comunicación asertiva entre los colaboradores.

La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Manizales es favorable, con un promedio de 78,6%. Nuevamente se evidencia la falencia principal en el estilo administrativo, aspecto que se puede interpretar por la falta de formación y experiencia de la mayoría de administradores de los puntos de venta, pues en muchos de los

casos se trata de colaboradores que iniciaron bajo el cargo de meseros en la organización y por tener aspectos a favor como la muestra de lealtad y sentido de pertenencia hacía la organización, fueron ascendiendo al cargo de administradores de punto de venta, pero en dicho proceso no se ofreció la formación e inducción pertinente para desempeñar de manera óptima dicho cargo. Por lo tanto, no se tuvo en cuenta para este proceso de acenso las habilidades y perfil que requiere dicho cargo, como el liderazgo, la capacidad de resolver problemas, inteligencia emocional, creatividad, comunicación asertiva, y las habilidades administrativas como manejo de sistemas y del personal, entre otros aspectos. Desde esta perspectiva, es importante formar al grupo de administradores, hacer reinducciones y estructurar un perfil del cargo para tener en cuenta para futuras vacantes. En el caso de Manizales, también se presentan frecuentes problemas de convivencia y se evidencia la falta de herramientas del administrador para gestionar dichas dificultades, pues cualquier situación es remitida a directivos sin haber implementado previamente alguna estrategia para resolverla.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, el clima organizacional de la empresa Keizaki S.A.S es percibido de manera favorable con un puntaje total de 79%. El área en el cual se evidencia una percepción del clima organizacional más favorable en la empresa es en la bodega y centro de producción de la ciudad de Pereira. Con un puntaje total de 98.8%. Y el punto con el puntaje menos favorable fue Circunvalar con 76%.

A pesar de ser un resultado favorable, no es del 90 o 100%, lo que indica que hay mucho por trabajar para mejorar el clima de la organización. Se recomienda contratar personal calificado en temas de bienestar laboral para implementar un programa que abarque formación y capacitación, incentivos, integración, convivencia, trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenencia, liderazgo y motivación laboral.

Es importante que a través de las estrategias que emplee la organización se logró integrar todas las áreas de la organización, se implementen actividades que unan de alguna manera a los colaboradores sin importar la ciudad en la cual se encuentren, pues al estar tan sectorizada es mucho más difícil trabajar una cultura organizacional en donde todos vayan encaminados a cumplir los mismos objetivos.

Se propone crear un programa de bienestar laboral enfocado en mejorar en cada punto de venta o áreas de la organización las falencias detectadas. Como primera medida se recomienda buscar incentivos que incrementen el nivel de satisfacción de las personas del área administrativa

(ya sea monetarios o de tiempo); incluir en actividades como empleado del mes; crear espacios de integración y formación. Se deben realizar actividades para que el equipo se integre. El trabajo en equipo implica incluir el talento colectivo producido por cada persona y su interacción con los demás.

Con respecto a los hallazgos realizados mediante la aplicación del instrumento al personal de bodega, se recomienda realizar mayor acompañamiento por parte del área administrativa. empoderar a los líderes de producción y bodega, resocializar funciones, capacitar en políticas de la empresa (misión, visión y valores) con el fin de incrementar sentido de pertenencia y cohesión del personal de la bodega con el resto de la empresa e incluir en actividades de bienestar y desarrollo (empleado del mes, cumpleaños, capacitaciones, bonificaciones).

Realizar seguimiento y acompañamiento a líderes de los puntos con el fin de que se logre el empoderamiento en su cargo. Se percibe que hace falta formación técnica o tecnológica para desempeñar una mejor gestión. Se debe presentar una relación laboral más formal entre administradores y los colaboradores, mejorando la comunicación con estos y logrando un mejor acercamiento donde primé un liderazgo positivo y se guie a los colaboradores hacía un óptimo cumplimiento de metas.

Realizar mayor acompañamiento y seguimiento a los puntos para lograr un engranaje entre los colaboradores del punto y las políticas de la empresa, inculcando mediante las capacitaciones la cultura organizacional.

Se recomienda seguir potenciando aquellas variables que actúan como factores protectores y que favorecen a un clima óptimo (comunicación y supervisión). Mediante estrategias como: espacios de esparcimiento, con el fin de seguir fomentando la convivencia armónica entre estos, la cohesión y la cooperación; seguir brindando espacios donde los colaboradores puedan ser escuchados por las directivas con respecto a las inconformidades o dificultades que se presenten en su labor.

A pesar de ser la variable de supervisión percibida de forma positiva, se hace relevante mejorar el estilo administrativo, se debe retroalimentar con el personal sus funciones y realizar un mejor seguimiento de las labores, se deben delimitar las funciones de cada cargo, debe existir claridad y el líder de punto debe supervisar que estas funciones estén bien distribuidas, que se cumplan y no exista más carga laboral de la establecida. Hace falta emplear estrategias para

reforzar positivamente a los colaboradores, se debe identificar aquellas características que serán objetivo de reconocimiento, así como identificar los aspectos que puedan servir como reforzador, analizando las necesidades e intereses de estos. Se recomienda realizar una integración por lo menos una vez al año, en la cual se tengan unas actividades y objetivos claros, de acuerdo con las necesidades del punto previamente identificadas. En estos espacios se realizará talleres experienciales, espacios de esparcimiento y de capacitación en temas puntuales que se deba reforzar en cada punto. Con respecto a la variable de liderazgo, en la cual se presenta mayor inconformidad se recomienda revisar el perfil que se necesita para el cargo del líder de punto, analizar las características que se necesitan en dicha persona, experiencia, tipo de formación. Y empezar a brindar formación en liderazgo y aspectos administrativos.

Discusión de resultados

Teniendo en cuenta los resultados plasmados en el apartado anterior, cabe resaltar que se cumplieron los objetivos planteados al inicio de esta investigación, pues se logró definir las variables que podrían influir en la percepción del clima organizacional de los colaboradores de la empresa Keizaki S.A.S, siendo estas el liderazgo, el estilo administrativo, el control o supervisión, la comunicación y el trabajo en equipo. Además, se pudo realizar la evaluación a la muestra estipulada de 70 colaboradores y con base en los resultados se identificó aquellas variables que fueron percibidas de manera desfavorable con el fin de generar estrategias que sirvan a la empresa para mejorar la percepción que tienen sus colaboradores frente al clima de la organización.

Siendo la pregunta de investigación formulada al inicio de este proyecto: ¿Cuál es el resultado de la evaluación del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, con sede principal ubicada en Pereira, Risaralda, durante el año 2021?, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la interpretación estadística, se logró determinar que el resultado es favorable, con un puntaje total de 79%, lo que indica que la mayoría de los colaboradores de Keizaki presenta una percepción favorable de su clima organizacional.

Se pudo identificar que el área con una percepción más favorable del clima organizacional fue la bodega y centro de producción, aspecto que resulta como un hallazgo interesante, pues internamente que ha tenido la idea que dicha área es considerada como la más apartada u olvidada de los procesos internos de la organización como celebraciones,

convivencias, capacitaciones, etc. Además, es el área que cuenta con menos supervisión a nivel administrativo, lo que podría indicar que tienen mayor autonomía para desarrollar sus funciones, pues cuentan con menos supervisión y quizás este aspecto influye en una mejor percepción del clima. Por otro lado, el punto de venta con una percepción menos favorable fue el de circunvalar, aspecto a destacar en este apartado pues se trata del punto de venta más antiguo, grande e importante para la organización, pues es el que mantiene siempre el mayor porcentaje de ventas y queda cerca a la sede administrativa, por lo tanto, se percibe como el más supervisado y controlado.

Sin embargo, se identifica dificultades en las relaciones interpersonales entre compañeros y con el líder del punto. Estos resultados podrían indicar que entre más control más desfavorable será la percepción que se tenga del clima laboral; resaltando además la falencia que se identifica en la percepción del trabajo en equipo lo que se corrobora con los constantes conflictos, problemas de convivencia y la preferencia por el trabajo individual y no grupal por parte de la mayoría de los colaboradores de este punto.

Algunas de las investigaciones revisadas en el apartado de estado del arte se expondrán acá posibles similitudes o diferencias encontradas en relación con la presente investigación. Por un lado, tenemos a Caicedo y Gómez (2017) quienes llevaron a cabo la investigación: “diagnóstico del clima organizacional de la Asociación ASUCAP San Jorge de Ocaña Norte de Santander”. El objetivo planteado por los autores era realizar un diagnóstico del clima organizacional de la Asociación ASUCAP san Jorge de Ocaña Norte de Santander, mediante la encuesta tipo Likert de Litwin y Stringer, realizada a 47 colaboradores. Logrando identificar a través de los resultados que se evidenciaba una serie de falencias que hacían que las cosas no se hicieran de la mejor manera, pues al no existir un buen nivel de confianza, se generaba cierto malestar e inconformidad tanto en los directivos como en los colaboradores, ocasionando con ello, desmotivación, miedo e inseguridad en el personal, así como, el hecho de que por cada error que se cometía se generaba una sanción. En cuanto a la investigación anterior, se encuentra alguna similitud con la presente, en cuanto al nivel de control o supervisión que experimentan los colaboradores, generando cierto malestar, esto se infiere por el hecho que por cada error se generaba una sanción, aspecto que hace parte de la variable de control.

La investigación realizada por Gaitán, Álvarez y Díaz (2019), titulada “análisis de la medición del clima organizacional por medio de la aplicación de instrumentos cuantitativos y

cualitativos en las áreas administrativas y operativas de las empresas públicas de AIPE (EPA) en el año 2019”, teniendo como objetivo principal determinar el estado actual del clima organizacional en las áreas administrativas y operativas de Empresas Públicas de Aipe (EPA), por medio de la aplicación de herramientas cuantitativas y cualitativas para formular un plan de acción que mejore el desempeño del personal de la entidad. Como hallazgo principal: “Se identificaron y analizaron los aspectos inherentes al clima organizacional en Empresas Públicas de Aipe, mediante observación empírica y se evidencio en primer lugar que actualmente la organización adolece de falta de liderazgo debido a que la interpretación de la jerarquía organizacional es mal interpretada por los jefes, generando como consecuencia negativa un déficit en la comunicación entre el líder y su equipo.

En segundo lugar, entre los colaboradores se notó un nivel de competitividad muy alto originando entonces, rivalidad y peleas entre ellos mismos impidiendo que el clima laboral sea completamente sano. Los trabajadores no cuentan con una inducción al puesto de trabajo evitando tener empleados informados y alineados con respecto a la planeación estratégica de la entidad pública”.

A través de los resultados del estudio anterior se puede evidenciar primero, la importancia de una adecuada inducción al inicio de la relación laboral, para que quede claridad desde el principio en las funciones que se van a desempeñar y para transmitir al colaborador aspectos como la misión, visión, valores y la manera en que se espera que desde su rol contribuya a cumplir los objetivos y planes estratégicos de la organización. Por otro lado, se resalta la relevancia de la convivencia y las adecuadas relaciones entre compañeros y jefes de área, pues este factor es primordial para mantener un alto nivel de satisfacción laboral y como consecuencia un clima organizacional favorable. En relación con la presente investigación, la plasmada anteriormente también muestra como las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes y la manera en que se comunican termina afectando o favoreciendo la manera en que perciben el clima de su organización. Nuevamente se resalta la importancia de transmitir la cultura organizacional a estos desde el principio, con una adecuada inducción y durante todo su paso por la empresa, para generar así autentico sentido de pertenencia y favorecer a una adecuada percepción del clima.

Finalmente, se considera como posibles limitaciones o dificultades de la presente investigación lo sectorizada que se encuentra la organización, evidenciando subclimas lo que

dificulta la unión de todas las áreas de la organización y se presenta como un obstáculo para recoger las muestras y realizar un análisis que muestre la percepción que se tiene del clima como una sola empresa.

Como fortalezas, se destacar la extensa información que se encuentra con respecto al tema principal, es decir, clima organizacional. Pues son muchas las teorías y estudios que permiten tomar conceptos para nutrir la propuesta de investigación desde el principio, así como contrastar los resultados con otros estudios similares. También se considera como fortaleza el instrumento de evaluación empleado, pues al haber sido usado previamente se tenía conocimiento de este y de su validez.

Otra fortaleza para resaltar es la importancia que dio la organización a la investigación, facilitando así la participación de los colaboradores y el compromiso con brindar respuestas certeras, manifestando además el interés por conocer los resultados para implementar estrategias que contribuyeran a mejorar las posibles falencias detectadas.

Se considera de gran relevancia realizar este tipo de evaluaciones en cualquier organización para poder detectar de fondo aquellas variables que estén interfiriendo en la percepción favorable del clima organizacional por parte de los colaboradores, pues aunque a simple vista podamos tener una idea de los problemas que encontramos en una organización, no sabemos con certeza que aspectos están influyendo en estos y por medio de un cuestionario anónimo es mucho mas factible que las personas se sientan seguras y con la confianza de expresar su punto de vista frente a como se llevan a cabo los distintos procesos de la organización y del mismo modo como se están sintiendo con estos, lo que determina la manera en que perciben el clima de su organización; aspecto que termina influyendo en como desempeñan sus funciones o si quieren permanecer en esta, situación que incide en la productividad y buen funcionamiento de la organización en general.

Conclusiones

Se considera que se hallaron aspectos importantes con respecto a la percepción que tienen los colaboradores en torno a su ambiente laboral. Para empezar, cabe resaltar que la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional de la oficina es favorable, con un promedio de 86,4%. Sin embargo, hace falta mejorar la comunicación y el trabajo en equipo entre los departamentos de la empresa.

La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de bodega es favorable, con un promedio de 98,8%. Sin embargo, hace falta un mayor acompañamiento por parte del área administrativa, lograr un mayor acercamiento e involucramiento por parte de estos colaboradores integrándolos más a los otros departamentos de la empresa, estando al tanto de sus necesidades e inquietudes e incluirlos en actividades de Bienestar y motivación.

La supervisión sería uno de los factores que está fomentando un buen clima organizacional, pues se percibe una adecuada distribución de las funciones. Por otro lado, de acuerdo a los resultados prevalece la percepción de estilo administrativo poco favorable. En general, la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Cerritos, es favorable, con un promedio de 81,5%. Sin embargo, se debe revisar varios aspectos que de acuerdo a los colaboradores inciden en un mal clima laboral, principalmente el estilo administrativo.

La comunicación sería uno de los factores que está fomentando un buen clima organizacional, pues las relaciones interpersonales se presentan de manera muy adecuada, se percibe empatía, comunicación asertiva y compañerismo. Por otro lado, de acuerdo a los resultados prevalece la percepción de trabajo en equipo poco favorable. En general, la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Circunvalar es favorable, con un promedio de 76%. Sin embargo, se debe revisar varios aspectos que de acuerdo con los colaboradores inciden en un mal clima, principalmente el trabajo en equipo y el estilo administrativo.

La percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de arboleda es buena, con un promedio de 78,7%. Se evidencia una mala percepción del trabajo en equipo. La comunicación entre los colaboradores sería uno de los factores que está fomentando un buen clima organizacional, pues se percibe un adecuado relacionamiento. Por otro lado, de acuerdo con los resultados prevalece la percepción de estilo administrativo y trabajo en equipo poco favorable. En general, la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Edén, es favorable, con un promedio de 84,3%. Sin embargo, se debe revisar varios aspectos que de acuerdo con los colaboradores inciden en un mal clima laboral, principalmente el trabajo en equipo.

La comunicación sería uno de los factores que está fomentando un buen clima organizacional, pues las relaciones interpersonales se presentan de manera muy adecuada, se percibe empatía, comunicación asertiva y compañerismo. Por otro lado, de acuerdo a los resultados prevalece la percepción de estilo administrativo poco favorable. En general, la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Nogales es favorable, con un promedio de 82,46%.

El Liderazgo sería uno de los factores que está fomentando un buen clima organizacional, pues se perciben habilidades de liderazgo adecuadas por parte del administrador del punto, lo que hace que lo perciban como una persona receptiva y colaboradora. Por otro lado, de acuerdo a los resultados prevalece la percepción de trabajo en equipo poco favorable. En general, la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional del punto de venta de Manizales es positiva, con un promedio de 78,6%. Se debe revisar varios aspectos que de acuerdo a los colaboradores inciden en un mal clima, principalmente el trabajo en equipo.

Por otro lado, se identificó que el área con una percepción más favorable del clima organizacional fue la bodega y centro de producción, aspecto que resulta como un hallazgo interesante, pues internamente se ha tenido la idea que dicha área es considerada como la más apartada u olvidada de los procesos internos de la organización como celebraciones, convivencias, capacitaciones, etc. Además, es el área que cuenta con menos supervisión a nivel administrativo, lo que podría indicar que tienen mayor autonomía para desarrollar sus funciones, pues cuentan con menos supervisión y quizás este aspecto influye en una mejor percepción del clima.

Por otro lado, el punto de venta con una percepción menos favorable fue el de circunvalar, aspecto a destacar en este apartado pues se trata del punto de venta más antiguo, grande e importante para la organización, pues es el que mantiene siempre el mayor porcentaje de ventas y queda cerca a la sede administrativa, por lo tanto, se percibe como el más supervisado y controlado. Sin embargo, se identifica dificultades en las relaciones interpersonales entre compañeros y con el líder del punto.

Estos resultados podrían indicar que entre más control más desfavorable será la percepción que se tenga del clima laboral; resaltando además la falencia que se identifica en la percepción del trabajo en equipo lo que se corrobora con los constantes conflictos, problemas de convivencia y la preferencia por el trabajo individual y no grupal por parte de la mayoría de los colaboradores de este punto.

El clima organizacional de la empresa Keizaki S.A.S es percibido de manera favorable con un puntaje total de 79%. Se evidencia que la percepción del clima organizacional de la empresa Keizaki es percibida de manera favorable por la mayoría de los colaboradores, sin embargo, el puntaje no es del 100% por lo tanto se debe hacer énfasis en aquellos puntos de venta donde el puntaje es más bajo y se evidencian mayores dificultades en las variables estudiadas. Resulta de gran relevancia para la organización identificar las falencias que se presentan en el clima organizacional para poder tomar medidas que contribuyan a mejorar la percepción que tienen los colaboradores de su clima en la empresa.

Referencias

- Arias, F. (2012). Research project: introduction to scientific methodology. Caracas.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F.
- Björnberg, A., & Nicholson, N. (2007). The Family Climate Scales – Development of a new measure for use in Family Business Research. Family Business Review,
- Bueno & Orozco (2019). Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia.
- Casas (2020). Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos. Universidad EAN. Bogotá, D.C.
- Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México.
- Ekvall, G. (1986). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones.
- Fernández, R. (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. España: Editorial Club Universitario. Págs. 10-13.

Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior.

Gaitán, Álvarez & Díaz (2020). Análisis de la medición del clima organizacional por medio de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos en las áreas administrativas y operativas de las empresas públicas de AIPE (EPA) en el año 2019. Universidad Cooperativa de Colombia. Neiva.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. Colombia.

Gonçalves, Alexis P. (1997). "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Gonzalez, José J. 1; RODRÍGUEZ, Miryam T. 2; GONZÁLEZ, Oscar U. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. Revista espacios.

Gonzalez, N. A., & Monfort, C., (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente.

Guzmán, J. Namén, J. Martínez, N. Plan de intervención de clima organizacional 2017- 2018. Invima. Bogota, Colombia.

Halpin, A. y Croft, D. (1963). The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. Personnel Psychology, 171-183.

Holtz, V. (2015 febrero 03) Alto nivel. Recuperado de:<http://www.altonivel.com.mx/48806-las20-leyes-para-lograr-equipos-de-alto-desempeno.html>

Ivancevich, J. Konopaske, R. y Matteson, M (2006). Comportamiento Organizacional. (7ª ed.). México: McGraw-Hill. Págs. 18-23.

Jones, G. y George, J. (2006). Administración Contemporánea. México: McGraw-Hill Interamericana. Págs 15-21.

Likert, R. (1967): The human organization, New York, Mc Graw Hill.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Mañas, A., González, V. & Peiro, J. (1999), *El clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias*. Editorial Almería: Universidad de Almería. España.

Méndez. A. C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Newstrom, J. (2003). *Evaluación del Clima Organizacional en Profesores universitarios de Ciencias Económico-Administrativas*.

Omar (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor*. *Liberavit*. pp. 129-137

Jiménez, F & Mariño, I. (julio de 2018). *Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral*. Guayaquil, Ecuador.

Payeras (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*.

Patterson, M.G., West, M.A.; Shackleton, V.J.; Dawson, J.F.; Lawthom, R.; Maitlis, S., Robinson, D.L. y Wallace, A.M. (2005). «Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation». *Journal of Organizational Behavior*. 379-408.

Pereira (2019). *Clima organizacional para el desempeño laboral*. Bogotá, D.C.

Ramírez; Gómez y Riaño (2017). *Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de boreout en el sector salud*. *Revista espacios*. Pág. 3

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F. Págs. 12-14.

- Seisdedos, N. (1996). "El clima laboral y su medida", Revista "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" Pág. 2.
- Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Editorial EUB. Barcelona. Pág 28.
- Tavera (2017). factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional. Bogotá, D.C.
- Tolentino, J. (2012). Comunicación asertiva: Pautas para lograr el objetivo. Leadership: Magazine For Managers, 8(29), 44-53.
- Urrego, P. (diciembre de 2016). Entorno laboral saludable como incentivo al talento humano en salud. MINSALUD. Pág. 10.
- Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas. Editorial Trillas. México. Págs. 15-18.
- Vergara Varela Rafael (2019) Conceptualización; Administración, Burocracia y Organización, ¿Es el management un sistema adaptativo complejo?, análisis desde las escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 17-01 de enero-junio.

Anexo 1.

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	Febrero				Marzo				Abril			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3		
Reunión con gerencia para establecer criterios de recogida de datos y definir variables primordiales a evaluar												\$0	LAURA JIMENEZ
Estructurar instrumento de evaluación del clima organizacional de acuerdo con necesidades organizacionales												\$0	LAURA JIMENEZ
Definir criterios de tabulación e interpretación de los resultados obtenidos mediante el instrumento de evaluación.												\$0	LAURA JIMENEZ
Reunión con todo el personal para sensibilización del proceso de													
Aplicación de instrumento de evaluación a personal administrativo.												Fotocopias: \$5.000 Lapiceros: \$6000	LAURA JIMENEZ
Tabulación de datos de resultados de la evaluación realizada al personal administrativo.												\$0	LAURA JIMENEZ
Aplicación de instrumento de evaluación a colaboradores del centro de producción y distribución.												Fotocopias: \$8.000	LAURA JIMENEZ
Tabulación de datos de resultados de la evaluación realizada a colaboradores del centro de producción y distribución.												\$0	LAURA JIMENEZ

Tabulación de datos de resultados de la evaluación realizada a colaboradores del punto de venta de la ciudad de Manizales.											\$0	LAURA JIMENEZ
Aplicación de instrumento de evaluación a colaboradores del punto de venta de la ciudad de Cartago.											\$5.000	LAURA JIMENEZ
Tabulación de datos de resultados de la evaluación realizada a colaboradores del punto de venta de la ciudad de Cartago.											\$0	LAURA JIMENEZ
Análisis de resultados cualitativos											\$0	LAURA JIMENEZ
Análisis de resultados cuantitativos											\$0	LAURA JIMENEZ
Interpretación de todos los resultados obtenidos											\$0	LAURA JIMENEZ
Informe final											\$0	LAURA JIMENEZ
Reunión con líderes de punto y gerencia para socialización de resultados obtenidos durante el proceso y recomendaciones											Fotocopias: \$6.000	LAURA JIMENEZ

Anexo 2.

Cuestionario de clima organizacional

Área de trabajo: _____

Punto en el cual trabaja: _____

INSTRUCCIONES: La siguiente encuesta es anónima, por favor responda con total sinceridad, de esto depende identificar aspectos por mejorar en pro del bienestar de toda la familia Keizaki.

Por favor señale la opción con la cual se identifica en cada enunciado:

- PÉSIMO(1).
- MALO (2).
- REGULAR (3).
- MUY BUENO (4).
- EXCELENTE (5).

	1	2	3	4	5
LIDERAZGO					
1¿Siente que su jefe es capaz de comunicarse efectivamente con usted y con sus compañeros?					
2¿Cómo es el trato que recibe por parte de su jefe inmediato?					
3¿Usted cuenta con el apoyo de su jefe para solucionar las inquietudes y problemas que se presenten en su trabajo?					
4¿Usted Cuenta con los conocimientos necesarios para realizar sus funciones?					
5¿Su jefe lo ayuda a resolver los conflictos que se presentan de manera justa?					
6¿Usted acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros?					
7¿Mantiene usted una actitud adecuada incluso estando bajo presión?					
8¿Tiene usted la autoridad suficiente para tomar decisiones que tengan que ver con sus funciones?					

	TRABAJO EN EQUIPO					
9	¿Usted contribuye a motivar a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros?					
10	¿El administrador busca minimizar conflictos que se presenten entre los compañeros de área y que afectan el trabajo?					
11	¿Se evidencia un sentido de colaboración y compañerismo entre los diferentes departamentos de la empresa?					
12	¿Siente que pertenece a un verdadero equipo de trabajo y que sus miembros se tienen confianza?					
13	¿Existe motivación por parte de los miembros de su equipo de trabajo para el alcance de objetivos?					
14	¿En su área de trabajo todos pueden expresarse libremente y conjuntamente buscan soluciones cuando surgen dificultades?					
15	¿La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa fluye adecuadamente?					
	CONTROL					
16	¿Su trabajo es supervisado?					
17	¿Le satisface la frecuencia con la cual es revisado su trabajo?					
18	¿Se siente satisfecho con la forma como se controla el trabajo que realiza?					
19	¿Cuándo su trabajo se revisa y evalúa; le socializan los resultados?					
20	¿Detecta oportunidades de mejora?					
21	¿Asigna tareas de modo que el trabajo esté justamente distribuido?					
22	¿Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles?					
23	¿Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final?					
24	¿Emplea los recursos de forma responsable y prudente?					
	ESTILO ADMINISTRATIVO					
25	¿El administrador de su punto lo trata con respeto y consideración?					
26	¿El administrador de su punto tiene un interés real por el bienestar de los que trabajamos en la empresa?					
27	¿El administrador de su punto transmite adecuadamente la Misión, Visión y Objetivos de la empresa?					
28	¿El administrador de su punto es abierto y asequible con usted y con el personal?					
29	¿El administrador de su punto es ejemplo de principios y valores?					

30 ¿Se siente liderado exitosamente por el administrador para alcanzar los objetivos fijados en la empresa?				
31 ¿El administrador de su punto fija objetivos claros y se cerciora de que sean realistas y competitivos?				
32 ¿Cuándo realiza una labor bien hecha, recibe algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe como agradecimientos o felicitaciones?				
COMUNICACIÓN				
33 ¿Usted sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado?				
34 ¿Usted pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión?				
35 ¿Usted no se ofende cuando alguien no está de acuerdo y comparte las mejores ideas?				
36 ¿No interrumpe cuando otras personas hablan y presta especial atención?				
37 ¿Usted se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas?				
38 ¿Usted mantiene una relación cálida y amigable con los demás en vez de ser frío y distante?				
39 ¿Usted sabe llevar las necesidades y sentimientos de los demás con confianza y respeto?				

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada Evaluación del clima organizacional de la empresa KEIZAKI S.A.S, con sede principal en Pereira, Risaralda, en el año 2021., autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.

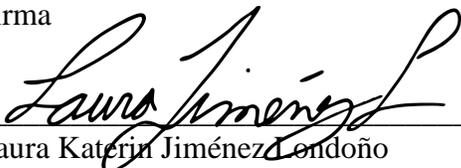
La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Laura Katerin Jiménez Londoño
CC. 1.094.942.283