

PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL MADROÑO.

Liliana Carolina Segura Hernández



Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2022

PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA AVÍCOLA EL MADROÑO.

Liliana Carolina Segura Hernández

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar al título de Psicóloga

Directora del proyecto

Ps. MBA Luz Marcela Salazar Betancur

Docente



Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2022

Agradecimiento y dedicatoria

A cada una de las personas que me apoyaron en este proceso de crecimiento personal y profesional, a mis padres por motivarme a cumplir este gran logro, a mis amigos y colegas por acompañarme en este camino académico, a mis profesores por todas las enseñanzas y consejos y especialmente a Dios por que sin el nada de esto hubiera sido posible.

Finalmente agradecerle a la Empresa Avícola el Madroño por permitirme ser participe del gran equipo de trabajo del área de Gestión Humana y por la confianza otorgada para realizar cada una de las funciones como futura profesional en psicología.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	8
3. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	9
4. OBJETIVOS	10
4.1 Objetivo General	10
4.2 Objetivos específicos.....	10
5. REFERENTE CONCEPTUAL.....	11
6. TEMAS ABORDADOS	21
6.1 Plan de acción para fortalecer el clima organizacional.....	21
6.1.1 Población cubierta.....	21
6.1.2 Resultados	21
6.2 Actividades Realizadas de apoyo al área de Gestión Humana	25
6.2.1 Inducciones a personal de nuevo ingreso.....	25
6.2.2 Paquetes de inducción.....	26
6.2.3 Hojas de vida.....	26
6.2.4 Cartelera informativa	26
6.3 Actividades Bienestar y Desarrollo... ..	27
7. DISCUSION	27
8. CONCLUSION	28
9. SUGERENCIAS.....	29
10. REFERENCIAS.....	30
11. ANEXOS.....	33
Anexo 1. Registro de empleados... ..	33
Anexo 2. Formato de entrevistas... ..	33
Anexo 3. Diplomas... ..	33
Anexo 4. Agenda de inducción	34
Anexo 5. Infograma autoestima... ..	35
Anexo 6. Información candidatos	35
Anexo 7. Mapa conceptual del proyecto.....	36

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PLAN DE ACCIÓN PARA FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AVÍCOLA EL MADROÑO.

AUTOR(ES): LILIANA CAROLINA SEGURA HERNÁNDEZ

PROGRAMA: FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

En el siguiente trabajo de grado se evidencia el proceso de pasantía realizado en la empresa Avícola el Madroño S.A, en Lebrija, Santander, el cual consistió en llevar a cabo la ejecución de la propuesta planteada, "Plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa avícola el madroño", actualmente el clima organizacional se ha convertido en un factor muy importante para el buen funcionamiento de las empresas, enfatizándose en establecer una buena comunicación entre todos los miembros de las organizaciones, por tal motivo, este trabajo se enfocó en apoyar el proceso de la construcción del plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Avícola el Madroño, para dar cumplimiento al objetivo planteado y realizar la ejecución del presente trabajo se establecieron como objetivos específicos: Diseñar un plan de acción relacionado con el área de bienestar y desarrollo con el fin de mejorar el clima organizacional en la empresa. Implementar en los colaboradores de Avícola El Madroño las actividades propuestas en el plan de acción. Apoyar en los diferentes procesos y actividades que requiera el área de Bienestar y Desarrollo ubicado en el departamento de Gestión humana.

PALABRAS CLAVE:

Clima organizacional. Organización, Inducción, Avícola el Madroño, Bienestar y Desarrollo.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: ACTION PLAN TO STRENGTHEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE COMPANY AVICOLA EL MADROÑO.

AUTHOR(S): LILIANA CAROLINA SEGURA HERNÁNDEZ

FACULTY: FACULTY OF PSYCHOLOGY

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

In the following degree work, the internship process carried out in the company Avicola el madroño is evidenced, which consisted in carrying out the execution of the proposed proposal, "Action plan to strengthen the organizational climate in the company Avicola el Madroño", Currently, the organizational climate has become a very important factor for the proper functioning of companies, emphasizing on establishing good communication between all members of the organizations, for this reason, This work focused on supporting the process of building the action plan to strengthen the organizational climate in the Avícola el Madroño company, To comply with the stated objective and carry out the execution of this work, specific objectives were established: Design an action plan related to the area of well-being and development in order to improve the organizational climate in the company. Implement the activities proposed in the action plan in the collaborators of Avícola El Madroño. Support in the different processes and activities required by the Well-being and Development area located in the Human Management department.

KEYWORDS:

Organizational climate, Organization, Induction, Avícola el Madroño, Welfare and Development.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto cuenta con la información correspondiente al ejercicio realizado por la estudiante Liliana Carolina Segura Hernández en la empresa Avícola El Madroño, ubicada en Lebrija Santander, durante el periodo de práctica iniciada el 4 de octubre del 2021 y finalizada el 4 de abril del 2022. La cual consistió en llevar a cabo la ejecución de la propuesta planteada al inicio de la pasantía, "Plan de acción para fortalecimiento del clima organizacional en la empresa avícola el madroño".

Este trabajo se enfocó en apoyar el proceso de la construcción del plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Avícola el Madroño. Para dar cumplimiento al objetivo planteado y realizar la ejecución del presente trabajo se establecieron como objetivos específicos: Diseñar un plan de acción relacionado con el área de bienestar y desarrollo con el fin de mejorar el clima organizacional en la empresa. Implementar en los colaboradores de Avícola El Madroño las actividades propuestas en el plan de acción. Apoyar en los diferentes procesos y actividades que requiera el área de Bienestar y Desarrollo ubicado en el departamento de Gestión humana.

Por último, en este proyecto se encuentran y se describen todas las actividades y logros obtenidos por la pasante en la empresa, los cuales le permitieron adquirir y reforzar los conocimientos asociados a la importancia del psicólogo organizacional en las empresas.

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente el clima organizacional se ha convertido en un factor muy importante para el buen funcionamiento de las empresas, enfatizándose en establecer una buena comunicación entre todos los miembros de las organizaciones, "Una comunicación asertiva implica el reconocimiento de los derechos y necesidades de las otras personas, así mismo, implica respeto hacia los derechos propios, aprender a expresar las necesidades, los sentimientos, deseos y opiniones, sin irrespetar y violar los derechos de los demás (Ministerio de trabajo. 2016).

Somos seres sociales y vivimos en constante relación con las demás personas, esto hace que la capacidad de expresarnos y comunicarnos sea de gran importancia, especialmente si se relaciona en el contexto laboral ya que mantener una comunicación apropiada con los compañeros de trabajo permite en gran medida que el clima laboral se fortalezca, se generen lazos de empatía con los demás y los procesos internos y externos de la empresa se realicen de forma adecuada llevándola así al éxito.

Cuando en una organización existen problemas de comunicación entre sus colaboradores especialmente entre jefes y el personal que tienen a cargo se puede presentar un mal clima laboral que genera falta de compromiso en los trabajadores, desmotivación por el cumplimiento de las funciones e incoherencia entre lo que se dice y se hace.

Por el contrario cuando el personal de talento humano fortalece esta competencia en sus trabajadores se genera un clima de confianza, se mantienen buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa, se mejora la productividad al facilitar el intercambio de información vital, permite que los trabajadores estén al tanto de los objetivos de la organización y lo que deben hacer para contribuir al cumplimiento de estos, se facilita la adaptación a cambios dentro de la organización y ayuda a motivar a los trabajadores, influyendo así en su nivel de productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantean los objetivos de Diseñar un plan de acción relacionado con el área de bienestar y desarrollo con el fin de mejorar el clima organizacional en la empresa, implementar en los colaboradores de Avícola El Madroño las actividades propuestas en el plan de acción, apoyar en los diferentes procesos y actividades que requiera el área de Bienestar y Desarrollo ubicado en el departamento de Gestión humana; todo esto con el fin de apoyar en el proceso de la construcción del plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Avícola el Madroño.

3. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Avícola el Madroño es una empresa dedicada a suministrar productos de excelente calidad con normas y estándares internacionales, con base en una gestión humana participativa, productiva y rentable; mediante el trabajo en equipo de todos sus empleados.

La avícola está conformada como primera instancia por las granjas donde se encuentra todo el personal encargado del cuidado del pollo como lo son los galponeros y los veterinarios, actualmente hay granjas en la Mesa de los Santos, Piedecuesta, Girón, Lebrija, Barrancabermeja y Sabana de Torres, seguido, se encuentra todo el área de producción ubicado en las plantas, aquí podemos encontrar diferentes áreas como lo son, beneficio, desprese, empaque, despachos, L&D, mantenimiento, calidad y ambiental, cuando el pollo se encuentra empacado y con altos estándares de calidad, se procede al servicio de ventas, las cuales están ubicadas en Lebrija, Barranca, Cúcuta, Bucaramanga y toda su área metropolitana

La misión de esta empresa está basada en " Trabajar con el corazón para construir un mejor avicampo, deleitando a sus clientes con un servicio superior y a sus consumidores con productos de calidad", por otro lado, en la visión se puede identificar la meta que tienen plasmada " ser

reconocidos como la empresa avícola más admirada de Colombia” (Avícola el madroño S.A, 2015).

Teniendo en cuenta la misión y la visión, esta empresa crea sus valores corporativos los cuales son, respeto, compromiso, lealtad, honestidad, sostenibilidad, perseverancia.

Honestidad: Actuar con la verdad y respetar lo ajeno.

Perseverancia: Con pasión y compromiso se trabaja para alcanzar las metas.

Compromiso: Asumen con responsabilidad el propósito individual y colectivo.

Lealtad: Los trabajadores son fieles y reservados dentro y fuera de la compañía.

Sostenibilidad: Equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del ambiente y desarrollo social.

Respeto: Promueven sanas relaciones interpersonales de carácter profesional.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

- Apoyar en el proceso de la construcción del plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Avícola el Madroño.

4.2 Objetivos específicos

- Diseñar un plan de acción relacionado con el área de bienestar y desarrollo con el fin de mejorar el clima organizacional en la empresa.
- Implementar en los colaboradores de Avícola El Madroño las actividades propuestas en el plan de acción.

- Apoyar en los diferentes procesos y actividades que requiera el área de Bienestar y Desarrollo ubicado en el departamento de Gestión humana.

5. REFERENTE CONCEPTUAL

El clima organizacional o como se le ha llamado a lo largo de los años, medio laboral o ambiente laboral, es un fenómeno que hace más de 60 años viene despertando el interés en los estudios relacionados con empresas, debido a que, a través de su medición, se identifica la percepción de los trabajadores en cuanto al ambiente laboral, generando la posibilidad de mejorar, promover o mantener el bienestar dentro de la organización (Pariona Luque et al., 2021). Según Iglesias-Armenteros y Torres-Esperón (2018):

Las primeras publicaciones relacionadas con este tema datan desde la segunda mitad del siglo XX, múltiples han sido los esfuerzos de diversos investigadores por definirlo y es a partir de la década de los 80 que se nota un renacimiento en los aportes a este fenómeno. Hoy en día, estudios de este tipo son realizados anualmente en diversas empresas del mundo.

Actualmente, el clima organizacional se ha convertido en un factor fundamental para el funcionamiento de las empresas, debido a que se traduce como lo que el personal percibe de su puesto de trabajo, sobre su líder, la interacción con sus pares, entre otros aspectos que determinan el grado de satisfacción de los trabajadores dentro de una organización, que inevitablemente repercute en los usuarios de la misma, implicando la necesidad de estudios, diagnósticos y mejoramiento ante los diferentes procesos de cada organización (Pariona Luque et al., 2021).

Con el paso de los años se le han dado diversas definiciones a este concepto, como Méndez (2006) que define el clima organizacional como "el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema

de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno". Por su parte, García (2009) establece que el clima organizacional:

Es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

De la misma forma, Chiavenato (2011) afirma que el clima organizacional está estrechamente relacionado con el grado de motivación del personal, debido a que es el ambiente interno que se tiene dentro de los miembros. En este sentido, cuando las necesidades de los colaboradores son satisfechas, el clima organizacional es favorable, y al contrario cuando esas necesidades no son tenidas en cuenta el clima se convierte en poco favorable. De esta manera, se puede decir que tanto el clima organizacional como la motivación de los empleados se influyen entre sí.

Por otro lado, Iglesias-Armenteros y Sánchez-García (2015) afirman que:

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización.

Teniendo en cuenta las definiciones plasmadas anteriormente, y con el fin de tener una definición más clara, es importante desglosar el concepto de clima organizacional, el cual está compuesto por: el ambiente físico, que se refiere al espacio físico, las instalaciones, el ruido, la temperatura, maquinaria, contaminación, entre otros. La importancia de este aspecto se explica a partir de que el objetivo principal es la calidad de vida laboral, la cual se obtiene de la creación de un ambiente altamente humanizado en el trabajo, por medio de políticas de participación y democráticas, con las que se satisfagan las necesidades que se tengan en el equipo, así como ofrecer oportunidades y espacios agradables y cómodos para el desarrollo profesional y personal. En segundo

lugar, están las características estructurales, estas tienen en cuenta el tamaño, estilo de liderazgo, sistemas de contratación de la organización, entre otras. En este sentido, es fundamental que los líderes construyan una relación con los colaboradores donde haya confianza, comprensión que aumente la satisfacción y compañerismo dentro del equipo de trabajo que al final se traduce en mayor rendimiento organizacional. En tercer lugar, está el ambiente social, en el cual se incluyen aspectos como la interacción entre personas, los conflictos, la comunicación, la cooperación, el compañerismo y otros. En este sentido, es importante destacar que la calidad de vida laboral está mediada por la relación que el sujeto mantiene con su ambiente de trabajo. Seguidamente se presentan las características personales, dentro de las cuales están las actitudes y aptitudes, el apoyo, las expectativas y motivaciones. En este aspecto, el deber de las organizaciones es crear valores conjuntos que generen interrelaciones positivas, en las que las subjetividades se asimilen sin llegar a convertirse en un problema, así como realizar procesos de autoevaluación concienzudos a la cultura organizacional que se ha ido formando. Y por último, el comportamiento organizacional, que está conformado por aspectos de satisfacción laboral, productividad, rotación, el ausentismo, entre otros (Mena-Taco, 2020; Rosales-Quijano, 2020 y Zambrano-Camacho, 2019).

Se entiende que cuando se genera un mal clima laboral se puede presentar falta de compromiso en los trabajadores, desmotivación por el cumplimiento de las funciones e incoherencia entre lo que se dice y se hace. Por el contrario, Chiang et al., (2010) expone, que las organizaciones en las que se implementan sistemas participativos, en donde el diálogo y una adecuada comunicación entre los trabajadores, se experimenta mayor productividad.

En este sentido, cuando el personal de talento humano fortalece el clima laboral en sus trabajadores se genera una sensación de confianza, se mantienen buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa, se mejora el rendimiento a la vez que se facilita el intercambio de información vital, permitiendo que los trabajadores estén al tanto de los objetivos de la organización y de sus responsabilidades para la contribución del cumplimiento de los mismos. Además, se facilita la adaptación a los cambios dentro de la organización y se mejora la motivación

en los colaboradores, influyendo así en su nivel de bienestar. Así mismo, cuando el clima laboral se encuentra en términos favorables, permite que el personal se sienta satisfecho con la labor prestada, se sientan motivados y de esta forma, aumentan los niveles de producción.

Además, Reyes (2010) describe en su investigación seis factores importantes relacionados con el clima laboral:

Comunicación: la comunicación debe darse mediante un sistema abierto, es decir, no debe ser restringida, de esta manera todos los miembros de la organización conocerán los objetivos, las necesidades y los logros.

Colaboración: este factor sirve para evaluar aspectos importantes para tener un buen ambiente de trabajo, estos aspectos son, por ejemplo, el grado de compañerismo, respeto, madurez y colaboración.

Liderazgo: este factor involucra personas que dirigen y tienen responsabilidades en áreas específicas, un nivel alto de liderazgo permite tener resultados precisos en corto plazo, de aquí parte la necesidad de evaluar este factor para los trabajadores que tienen personal a cargo.

Carrera profesional: tiene que ver con la preparación académica de los trabajadores, de igual manera, con las habilidades y destrezas que han desarrollado con el pasar del tiempo, de esta forma, las empresas pueden plantearse varios objetivos, tales como, crear una fuerte comunicación interna y realizar programas de una manera periódica para desarrollar este aspecto de carrera profesional.

Satisfacción: son las actitudes de los miembros de una organización hacia su trabajo, los empleados que están dentro de un ambiente agradable, que los directivos reconocen su trabajo y los incentivan a seguir mejorando mediante reconocimientos monetarios y no monetarios, les genera satisfacción personal, la cual lleva a tener así mismo, una satisfacción laboral.

Condiciones físicas: Se relacionan con elementos como el buen ambiente, iluminaciones adecuadas, reducción de ruidos, equipos de emergencias que toda organización debe brindar a sus empleados para mejorar la productividad.

Por otra parte, cuando se evalúa el clima organizacional en las empresas se permite brindar una retroalimentación en el comportamiento de las organizaciones dependiendo de sus áreas, permitiendo así generar cambios y acciones que contribuyan positivamente en la conducta de los trabajadores. De esta manera, el diseño de un plan de calidad de vida en las organizaciones es el que le da a los sujetos mayor bienestar laboral a través de suplir la amplia gama de las necesidades personales.

Sarmiento-Romero y Valero-Silva (2014) plantearon unos criterios con los que se puede evaluar la calidad de vida en el trabajo, estos son:

1. **Retribuciones adecuadas.** Esto está relacionado con la capacidad de compensación por parte de la empresa al colaborador; se espera que esta retribución sea proporcional al número de tareas o tiempo de trabajo que realice el empleado.
2. **Garantías de seguridad y bienestar en el trabajo.** Contar con una jornada laboral equilibrada, que disminuya los riesgos psicosociales y sus consecuencias; así mismo los rangos de edades establecidos adecuados para iniciar labores o para darles fin.
3. **Oportunidades de desarrollo y crecimiento.** Este proceso está relacionado con expandir las capacidades del trabajador, donde se necesiten varias habilidades para el desarrollo de una tarea, siendo esta más que una acción monótona y repetitiva. Además de esto, ofrecer capacitaciones, oportunidades de formación, oportunidades de ascenso o del ingreso asociado con el trabajo.
4. **Integración social en el trabajo.** Se refiere a promover la igualdad, apertura interpersonal y el apoyo directo a los trabajadores o equipo de trabajo, generando sentido de comunidad.
5. **Participación en la constitución del trabajo.** Es importante que se creen áreas privadas en las

que se traten asuntos externos al trabajo, espacios en donde los trabajadores se puedan expresar sin temor.

6. Balance entre el trabajo y la vida. En este punto, es importante que los programas y exigencias del trabajo no tomen del tiempo de descanso o familiar del empleado.

Diversos estudios han señalado que el clima organizacional hace la diferencia entre las empresas que se caracterizan por tener un buen desempeño y otras con bajo desempeño, ya que, el clima organizacional es el conjunto de características que se pueden medir dentro del ambiente laboral, las cuales son percibidas por las personas que se encuentran en el, algunas de las variables más relevantes para tener en cuenta en la medición del clima organizacional son flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensas, claridad y compromiso en equipo (Iglesias-Armenteros y Sánchez - García, 2015).

Relacionado con lo anterior, Segredo-Pérez (2013) afirma que dentro de una organización existen 3 corrientes lideradas por diversos autores que permiten la medición del clima organizacional, estos enfoques son: el estructuralista, el subjetivo y el de síntesis.

Estructuralista: los investigadores que se distinguen en este enfoque son Forehand y Gilmer, los cuales afirman que el enfoque tiene que ver con las características permanentes que describen a una organización, las cuales influyen el comportamiento de las personas que la conforman.

Subjetivo: es representado por Halpin y Crofts y lo definen por la opinión que se recibe de la organización por parte de sus trabajadores.

Síntesis: está conformado por Litwin y Stringer y se basa en la parte subjetiva dada por los integrantes de las organizaciones, tales como el estilo informal, factores ambientales, actividades, creencias, motivaciones y valores de los individuos que pertenecen al sistema.

La mayoría de los investigadores sobre clima organizacional, concuerdan que para realizar estudios sobre este tema es recomendable usar el enfoque de Litwin y Stringer, el cual es el enfoque de síntesis, ya que permite hacer una medición mediante cuestionarios. En este sentido, y

con el fin de mantener una organización con un excelente clima laboral es necesario hacer su medición por medio de encuestas, en tiempos específicos asignados por cada empresa, dependiendo de sus necesidades y ambientes laborales. Una encuesta de clima organizacional es una herramienta que sirve para realizar un diagnóstico general e identificar factores relacionados con el grado de satisfacción y comodidad de los trabajadores dentro de la empresa en la cual laboran (Manosalva-Vaca., 2015). Sin embargo, en el interior de las organizaciones existen diversas estrategias que permiten medir el clima organizacional:

- 1) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores
- 2) Entrevistas directas a los trabajadores
- 3) Realizar encuestas a todos los integrantes de las organizaciones, a través de cuestionarios.

Por otra parte, se plantea que una estrategia idónea para evaluar el clima organizacional es el cuestionario escrito, este instrumento debe presentar preguntas que describan hechos puntuales de la organización, los cuales deben tener como respuesta que tan de acuerdo o no están con la descripción, en este tipo de cuestionarios se deben presentar respuestas de tipo nominal o intervalo, el encuestado generalmente debe dar su percepción sobre la situación actual y como sería para él lo ideal, así se permite ver que tan a gusto están los trabajadores con el ambiente en el cual laboran (Segredo-Pérez, 2013).

Pérez et al. (2006) afirman en su estudio denominado Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional, que el enfoque recomendable para realizar un estudio de clima organizacional es el integrado, debido que permite abarcar mayor información acerca de la organización, la calidad de vida, sus visiones, normas, ideas y creencias.

De esta manera, es necesario comprender el ambiente laboral que según Salazar-Estrada et al. (2009) está constituido por 3 determinantes:

- 1) **El general:** Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.

- 2) **El operativo:** Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia inmediata en la dirección.
- 3) **El interno:** Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Así como a lo largo del tiempo se han planteado diversos conceptos sobre clima organizacional, también se han creado diferentes enfoques necesarios para el abordaje de este tema, según Pérez et al. (2006) estos enfoques son el objetivo, el subjetivo y el integrado.

El enfoque objetivo, hace referencia a las variables que se pueden explicar por si solas, son las características permanentes de una organización, tales como, su tamaño, la estructura física u organizativa, el estilo de liderazgo, la complejidad de los sistemas y las orientaciones hacia las metas planteadas.

El enfoque subjetivo, se relaciona con la percepción que tienen los trabajadores sobre la labor cumplida y la satisfacción que les genera el ambiente laboral, las relaciones con los compañeros y el comportamiento de los jefes.

El enfoque integrado, es la relación entre lo subjetivo y lo objetivo, en este enfoque se tienen en cuenta todas las variables, tales como, factores personales, percepciones de los trabajadores de las organizaciones, variables estructurales y tecnológicas, relaciones entre jefes y empleados, liderazgo, autoridad y metas operativas del sistema en general.

En una investigación realizada por Zambrano-Camacho (2019) se encontró que los colaboradores que tienen una percepción positiva de los factores y funciones que realizan, además de buenas relaciones con sus superiores, adecuados espacios de participación y relaciones

interpersonales adecuadas se sienten muy satisfechos y motivados en la organización. En este sentido se reconoce que el desarrollo favorable del clima organizacional está íntimamente relacionado con la cantidad de factores tenidos en cuenta en el plan de mejora, tanto por los líderes como por el equipo de trabajo.

Por otra parte, Sotelo-Asef y Figueroa-González (2017) concluyeron que hay una alta correlación entre un adecuado clima organizacional y la calidad del servicio ofrecido. De esta forma, se reafirma la importancia de crear y mantener un buen clima organizacional, convirtiéndose esta en una ventaja competitiva ante las demás organizaciones.

Adicionalmente, en un estudio realizado por Cardona y Zambrano (2014) se realizó una revisión de varios instrumentos encargados de la medición del clima organizacional publicados en los últimos 15 años, estos arrojaron en sus resultados que las dimensiones evaluadas en los instrumentos se resumen en un grupo de 8 dimensiones, las cuales son toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. En este sentido, es importante utilizar instrumentos que tengan en cuenta estos aspectos y faciliten la obtención de un diagnóstico del clima organizacional, con el propósito de conocer la influencia que ejerce en el rendimiento y productividad de la empresa.

Pilligua y Arteaga (2019) realizaron una investigación en la que evaluaban la relación entre el clima laboral y el rendimiento productivo en una empresa, concluyendo que es de vital importancia la obtención de un clima saludable, pues se evidenció que la satisfacción y el clima laboral tienen una relación positiva y significativa, debido a que influye en la capacidad producción de la organización; agrega además que independientemente de la cantidad de trabajadores es necesario intervenir en la mejora de la comunicación entre líderes y colaboradores para la adecuada formación del clima laboral.

La comunicación en el área organizacional abarca varios ámbitos, desde las relaciones normales del trabajo hasta sistemas de información más complejos, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la construcción de un ambiente adecuado, pues es por medio de la interacción entre individuos y con el entorno que se conocen los factores que impactan en el clima laboral (Sarmiento-Romero y Valero-Silva, 2014).

Según Noguera (como se citó en Sarmiento-Romero y Valero-Silva, 2014) el flujo de la comunicación se puede dar de varias formas; en primer lugar, expone la comunicación descendente la cual va desde las personas con cargos superiores hacia las personas que ocupan niveles inferiores de acuerdo a la jerarquía organizacional. Algunos de los medios que se usan en este tipo de comunicación son: los folletos, memorándums, cartelera, entre otros. En segundo lugar, se presenta la comunicación ascendente, esta es contraria al tipo anterior, ya que va desde los subordinados hacia los superiores. Es importante resaltar que en repetidas ocasiones esta salida se ve obstaculizada por algunos que no transmiten de forma objetiva dicha información, especialmente las noticias poco favorables. Otra clase de comunicación es la cruzada, este tipo influye en el flujo de información horizontal o diagonal entre personas del mismo nivel jerárquico o que no dependen entre sí. Este tipo de información se utiliza para que la información llegue más rápidamente, mejorar la comprensión y reunir esfuerzos para el logro de las metas de la organización.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se hace necesario evaluar la organización, por medio de la aplicación de instrumentos en los diferentes tipos de organizaciones, por lo menos una vez al año, así se tendrán controlados todos los aspectos y dimensiones que componen el buen clima en la institución, para posteriormente diseñar y ejecutar planes de promoción, prevención e intervención para el fortalecimiento del ambiente laboral que se ajusten a las necesidades de la organización.

6. TEMAS ABORDADOS

6.1 Plan de acción para fortalecer el clima organizacional.

6.1.1 Procedimiento

FASE 1. Diagnóstico: Revisión de los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta sobre clima organizacional hecha el presente año, así mismo, realizar una revisión bibliográfica en temas relacionados con el fortalecimiento de clima organizacional en las empresas.

FASE 2. Construcción: Realizar la construcción del plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional con los empleados de la Avícola El Madroño y someterlo a aprobación.

FASE 3. Implementación: Ejecutar las actividades propuestas para el fortalecimiento del clima organizacional.

FASE 4. Evaluación: Proceso de análisis e interpretación de la información obtenida por medio de la interacción con cada uno de los trabajadores en las diferentes actividades a realizar.

FASE 5. Socialización: Divulgación de la información recolectada y los resultados obtenidos en las actividades implementadas.

6.1.2 Población cubierta

Las actividades realizadas en función al mejoramiento del clima organizacional se han diseñado y se han venido implementado en todo el personal de la empresa, los cuales comprenden las áreas de planta, comercial, administración y granjas.

6.1.3 Resultados

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de clima organizacional en octubre del 2021, se pudieron destacar algunos aspectos importantes para reforzar en la empresa con el objetivo de mejorar las puntuaciones.

Las dimensiones evaluadas son, compromiso, estructura gerencial, información y conocimiento, la gente, poder de decisión, proceso de trabajo y recompensa.

DIMENSION	PREGUNTAS
COMPROMISO	Siento que soy importante para la empresa
	Recomendaría a un amigo trabajar en esta compañía
	Planeo permanecer en la empresa durante los próximos 3 años
	Me siento orgulloso recomendando los servicios y productos de la empresa
	Me siento comprometido y feliz de trabajar para la empresa
	En términos generales, en este momento trabajando en la Empresa estoy
ESTRUCTURA GERENCIAL	Puedo discutir abiertamente con mi jefe los problemas que se presentan en mi trabajo
	Puedo comunicarme abiertamente con mi jefe
	Mi Jefe me da retroalimentación (feedback) periódicamente sobre mi desempeño
	Mi jefe estimula las nuevas ideas e iniciativas
	Mi Jefe establece claramente mis metas y objetivos
	Mi jefe brinda apoyo para alcanzar los resultados en el área
	El trato que recibo de mi jefe es respetuoso
INFORMACION Y CONOCIMIENTO	Los canales de comunicación existentes me permiten mantenerme en contacto
	Entiendo la Misión y la Visión de la empresa
	Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo
	Conozco el programa de Bienestar que ofrece la Empresa
	Conozco el contenido del Reglamento interno de trabajo
	Comprendo cómo mi trabajo contribuye a los objetivos de la Empresa
LA GENTE	Son claros los aspectos que se tienen en cuenta para evaluar mi desempeño
	Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y laboral
	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades
	La comunicación entre los compañeros de área de trabajo es adecuada
PODER DE DECISIÓN	Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo
	Me siento apoyado por la Empresa cuando lo necesito
	Las reuniones en las que participo son efectivas
	La toma de decisiones en mi área de trabajo se caracteriza por ser oportuna
	En la Empresa soy escuchado y mis opiniones son consideradas
	En el último año he participado activamente de los programas de capacitación que ofrece la empresa
PROCESO DE TRABAJO	Los objetivos de mi área están directamente relacionados con los objetivos de la empresa
	Existen relaciones de cooperación entre las diferentes áreas de la Empresa
	En mi Empresa los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea
	En mi área de trabajo se promueve la cultura de mejoramiento continuo
	Dispongo de los implementos necesarios para realizar mi trabajo con seguridad
	Considero que la empresa tiene una cultura orientada a resultados
	Considero que Gestión Humana soporta el desarrollo de la gente
RECOMPENSA	La Empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores
	Cuando obtengo resultados de un alto nivel de calidad, recibo de mi jefe un reconocimiento verbal
	Considero adecuados los beneficios que me otorga la Empresa

Los resultados obtenidos en la aplicación de clima organizacional 2021 son los siguientes:

DIMENSION	NIVEL DE SATISFACCIÓN
COMPROMISO	97
ESTRUCTURA GERENCIAL	96
INFORMACION Y CONOCIMIENTO	98
LA GENTE	96
PODER DE DECISIÓN	94
PROCESO DE TRABAJO	97
RECOMPENSA	94

Teniendo en cuenta las anteriores puntuaciones se realizarán una serie de actividades con el fin de fortalecer el clima organizacional y llegar al nivel máximo de las puntuaciones.

Estructura gerencial

- Grupos primarios

Los grupos primarios consisten en reuniones conformadas por los mismos miembros del trabajo con el fin de transmitir información, consolidar funciones, crear metas y avances de los objetivos para promover la motivación grupal y desarrollar procesos eficientes en la estructura de cualquier organización.

Con los grupos primarios su efectividad se mide mediante indicadores, los jefes, supervisores, o trabajadores con personal a cargo debe notificar y evidenciar mes a mes la realización de dichas reuniones que buscan promover la comunicación efectiva, motivar a los equipos de trabajo, fortalecer actividades de liderazgo y trabajar en equipo.

Gente

- Viernes de Bienestar Saludable

Es un espacio creado para lograr que los trabajadores tengan un equilibrio entre su crecimiento laboral y crecimiento personal, todos los viernes se realizan actividades lúdicas organizadas por parte de Gestión Humana y Seguridad y Salud en el Trabajo, Las cuales son

enfocadas en temas laborales tales como, valores institucionales, riesgos psicosociales, y comité de convivencias laboral y temas personales tales como, estrés, trabajo en equipo, comunicación asertiva, respeto y empatía, mejorando así las relaciones afectivas.

Con el fin de llevar una evidencia de estas actividades organizadas en el plan de Viernes de Bienestar saludable, se lleva un registro fotográfico y adicionalmente un registro de asistencias.

Recompensa

El objetivo es que los trabajadores sientan reconocimientos por parte de la empresa y consideren adecuados los beneficios que se les otorga.

- Reinducción

Anualmente se realizan las reinducciones en cada una de las áreas de la empresa con el fin de fortalecer y actualizar temas institucionales como misión, visión, valores, riesgos psicosociales, comité de convivencia laboral y reglamento interno de trabajo, este es un espacio en donde también los trabajadores expresan sus dudas o recomendaciones para facilitar el aprendizaje y el desempeño laboral.

- Cumpleaños

Mensualmente se realizan tarjetas de cumpleaños con un bono de descuento en compras con marca Avicampo para los trabajadores, las cuales son entregadas los primeros días de cada mes, adicionalmente se realiza un cartel con los nombres y fechas de los cumpleaños para ser publicados en las carteleras informativas de cada área, finalmente el último viernes de cada mes se realiza una actividad en la cual los cumpleaños tienen un espacio para recibir un obsequio por parte de la empresa reconociendo como una fecha importante para la empresa el día de su cumpleaños.

- Talleres

A lo largo del año se han realizado talleres enfocados en temas de autoestima, trabajo en equipo e inteligencia emocional, con el objetivo de fortalecer las habilidades blandas de los

trabajadores, la interacción con los compañeros de trabajo y la resolución de conflictos, en esta actividad al igual que las otras se hace un registro fotográfico y de asistencia como evidencia de su realización.

- Kits de Bienvenida

El día de la inducción se realizarán las entregas de un kit de bienvenida para los trabajadores que ingresan a la empresa con contratación directa, esto con el objetivo de generar sentido de pertenencia hacia la compañía, la gran mayoría de estos trabajadores ya han trabajado en la empresa con un contrato temporal y por su buen desempeño laboral ingresan directamente con la empresa, este kit también es sinónimo de recompensa y reconocimiento por su excelente labor.

6.2 Actividades Realizadas de apoyo al área de Gestión Humana. Bienestar y desarrollo

6.2.1 Inducción a personal de nuevo ingreso

Como pasante de coordinación de bienestar y desarrollo, se debe gestionar el proceso de inducción diseñando una agenda con cada uno de los departamentos que realizan las inducciones, multiempleos, seguridad y salud en el trabajo, calidad y gestión ambiental.

Como primera instancia el personal de nuevo ingreso debe llenar una documentación de forma obligatoria, establecida por la empresa, seguido a esto proceden a recibir la inducción por parte de Gestión Humana, en donde se exponen temas como reglamento interno de trabajo, misión, visión, valores corporativos, comité de convivencia laboral, como está constituida la empresa y la cooperativa de Italcoop.

Finalmente se realiza el carnet para cada uno de los trabajadores, se entrega su respectiva dotación e información de los horarios, así mismo, se hace un registro en la matriz de capacitaciones con el fin de informar en todas las áreas los nuevos ingresos.

A lo largo de la pasantía, los cuales fueron 6 meses se realizaron inducciones para un total

de 427 ingresos.

AREA	INDUCCIONES
Planta	334
Ventas	22
Granjas	57
Administración	14
	427

6.2.2 Paquetes de inducciones

Se debe construir y archivar la carpeta de ingresos de cada trabajador, tanto para el personal directo, como para el personal que se encuentra con un contrato temporal por un año, esto se debe realizar mes a mes y ordenado por fechas.

Los documentos que se archivan por cada trabajador son: paquete de inducción, formato entrega carnet, exámenes de ingreso el cual va de primero el resultado de Covid y la inducción de SST.

6.2.3 Hojas de vida

Otra función para realizar por el pasante es la recepción y direccionamiento de las hojas de vida recibidas por medio físico o por medio virtual, mediante un archivo de Excel, el cual debe ser enviando de forma periódica a la generalista de la temporal, a lo largo de las pasantías se recibieron un alrededor de 240 hojas de vida, especialmente para los cargos de oficios varios y operario de planta.

6.2.4 Cartelera informativa

El área de Bienestar y desarrollo cuenta con una cartelera informativa, en donde se debe plasmar información de interés para los colaboradores, esto se realiza aproximadamente cada 3 meses o si algún evento importante lo requiere, se realizaron carteleras y actividades para reforzar los valores corporativos de la empresa, disminuir el estrés de los trabajadores y celebrar fechas como el

día del hombre y el día de la mujer.

6.3 Actividades Bienestar y desarrollo

A lo largo de las pasantías se realizaron diversas actividades desde el área de Bienestar y Desarrollo, en las cuales se sirvió de apoyo para su realización.

ACTIVIDAD	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Semana de la salud	x					
Día del niño	x					
Entregas de mercado		X				
Regalos de navidad			X			
fiestas de fin de año			X			
Entregas de BECAS					X	
Día del hombre						x
Día de la mujer						x

7. DISCUSIÓN

Conforme al proyecto realizado a lo largo de la pasantía en la empresa Avícola El Madroño S.A, se evidencia que las teorías que sirvieron de sustento teórico para la investigación permiten evidenciar dos hallazgos relevantes conjuntos a los resultados evidenciados: El primer hallazgo se fundamenta en estudios como el de Chiavenato (2011), quien afirma que el clima organizacional está estrechamente relacionado con el grado de motivación del personal (debido a que es el ambiente interno que se mantiene dentro de los miembros) en este sentido, cuando las necesidades de los colaboradores son satisfechas, el clima organizacional es favorable; lo cual se vio evidenciado a cabalidad a lo largo no solo de la investigación sino también en medio de las actividades de apoyo que se brindaron dentro de la organización, no es ajeno pensar, que Avícola El Madroño S.A es una empresa que vela por el bienestar de los trabajadores y de todos los miembros inmersos en la organización, por lo tanto, al primar en mayor medida la adecuada calidad de vida, las buenas relaciones interpersonales o fomentar el sentido de pertenencia, genera que los miembros

de esta organización mantengan un amplio grado de motivación para y con la empresa respecto a las necesidades satisfechas dentro de su entorno/clima laboral.

Ahora bien, como segundo hallazgo y según teorías como la de Chiang (2010), las organizaciones en las que se implementan sistemas participativos basados en el diálogo o una adecuada comunicación, experimentan mayor productividad; lo cual resulta siendo un resultado significativo a lo largo de la pasantía en Avícola El Madroño S.A, ya que se observó que el buen nombre o ranking que mantiene la empresa no solo es por los servicios que ofrece, incurre en mayor instancia en aquel bienestar laboral que la misma brinda a todos sus miembros. De allí, cabe mencionar el amplio y arduo trabajo que el área de Gestión Humana conlleva haciendo sentir así a los trabajadores como ficha clave tanto de la empresa misma como de la productividad de ella.

8. CONCLUSIONES

En base a los hallazgos mencionados anteriormente se concluye que:

- Que sin duda alguna el clima organizacional en las empresas, en este caso, en Avícola El Madroño S.A desempeña un papel fundamental, no solo con la finalidad de mantener una adecuada productividad dentro de la empresa, sino en primera instancia en hacer sentir a los trabajadores como fichas clave de las organización, no resulta tan difícil pensar, que un trabajador que mantenga un amplio sentido de pertenencia con la organización brindara el máximo de su potencial en el sitio de trabajo, por lo tanto, se infiere que si hay un adecuado manejo del clima laboral y las relaciones interpersonales estas repercutirán de manera positiva en la productividad de la empresa.

-Que implementar planes de acción enfocados en fomentar estrategias para mantener un adecuado clima organizacional resulta benéfico para las organizaciones, ya que se ahonda en algunas falencias o necesidades que la empresa presenta en su momento y así brindar una prioritaria intervención para que estas cesen y no afecten de manera directa la productividad de la empresa. En este caso en particular, el implementar en esta pasantía un plan de acción de fortalecimiento en clima organizacional, evidenció una amplia gama de factores a intervenir dentro de la organización, por lo tanto, debido a esto es que se propone que tras estos hallazgos se puedan prever planes de mejora para cada factor en cuestión y así no denotar falencias significativas a largo plazo en la organización.

9. SUGERENCIAS

Se sugiere que para futuras investigaciones o proyectos en Avícola El Madroño S.A se mantenga esa adecuada comunicación con el jefe inmediato, ya que, sin duda alguna, todo es posible de realizarse si se siguen creando estos espacios de diálogo entre los miembros de la organización y los pasantes universitarios, ya que así se puede implementar un trabajo colaborativo o cooperativo que resulte siendo benéfico para ambas partes en cuestión.

Así mismo, se resalta el papel fundamental del psicólogo en el área de gestión humana en las empresas y como este contribuye positivamente para la buena salud mental de los trabajadores y el buen desempeño de los mismos, interviniendo positivamente con los objetivos propuestos por la empresa, es por esto, que se sugiere seguir resaltando la importancia de que el practicante en proceso de formación tenga un acercamiento a la vida real y a las funciones reales que cumple un psicólogo dentro de una organización.

10. REFERENCIAS

- Avícola el Madroño S.A. (2015). *Acerca de Avícola el Madroño S.A.* Recuperado de <https://avicolaelmadrono.com/empresa/>
- Cardona-Echeverri, D.R. y Zambrano-Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 39(131), 184-189. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108010>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Salud de los trabajadores*, 11(1), 5-16. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>
- García-Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, (42), 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Iglesias-Armenteros, A.L. y Torres-Esperón, J.M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería* 34(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016
- Iglesias-Armenteros, A.I. y Sánchez-García, Z.T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 3(3), 455-457. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002
- Manosalva-Vaca, C.A., Manosalva-Vaca, L.O. y Quintero-Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario

- Ministerio de trabajo. (2016). Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral. <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/02-Protocolo-de-acciones-generales.pdf>
- Pariona-Luque, R.B., Rivero-Pariona, Z. Y., González-Ríos, R.C. y Hinojosa-Benavides, R.A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 308-317. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223020>
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado-Pérez, M. y Bustamante-Uzategui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrados*. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext
- Pilligua, C. y Arteaga., F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 15(28). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Reyes, S. (2010). El clima y cultura laboral. *Portal de innovación educativa*. http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf
- Rosales-Quijano, G.M. (2020). *El clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del Gad provincial de Cotopaxi*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Archivo digital. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32381/1/TESIS%20FINAL%20Geovanna%20Rosales%20firmas%20%281%29firma%20electronica-signed.pdf>
- Segredo-Pérez, A.M. (2013). Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2013/csp132q.pdf>

- Salazar-Estrada, J.G., Guerrero-Pupo, J.C., y Machado-Rodríguez, Y.B. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sarmiento-Romero, P.A. y Valero-Silva, P.A. (2014). *Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional*. [Tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda]. Archivo digital.
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=4>
- Sotelo-Asef, J. G. y Figueroa-González, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609.
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Técnica de Cotopaxi]. Archivo digital. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7356/1/MUTC-000815.pdf>
- Vizuet Achig, M.P. (2020). *Plan de mejora para fortalecer el clima organizacional caso de estudio cooperativa de ahorro y crédito la Andina LTDA*. [Tesis de maestría, Universidad Zambrano Camacho, Y.J. (2019). *Relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios del libre nombramiento y remoción para el cumplimiento misional en la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas (sede Bogotá)*. [Tesis de maestría, Universidad del Externado de Colombia]. Archivo digital.
https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1520/DNA-spa-2019-Relacion_del_clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_de_los_funcionarios_de_libre_nombramiento_y_remocion?sequence=1&isAllowed=y

11. ANEXOS

Anexo 1. Registro de Empleados

FECHA INDUCCIÓN : 29 DE MARZO DE 2022			
NOMBRE	CÉDULA	ÁREA	CELULAR
.....
.....
.....


Anexo 2. Formato de entrevistas

Nombre	Cédula	Teléfono	Edad	Estatura	Tabajo en AM	Vacunación	Donde vive/experiencia laboral/familiares laborando vm
.....
.....
.....

Anexo 3. Diplomas



Anexo 4. Agenda de inducciones

		AGENDA DE INDUCCION TRADE	
Fecha:	17-feb-22		Lugar: OFICINA GH LEBRIJA
Hora		Tema	Facilitador
07:00 a.m - 05:00 p.m	GESTION HUMANA	Historia	NATALIA FUENTES ALVARADO
		Misión-Visión- Valores Corporativos	
		Estructura	
		Procesos de GH	
		Comité de Convivencia Laboral/Riesgo Psicosocial	
		Código de ética y conducta	
		Reglamento Interno	
		Política de Alcohol- Tabaco y SPA	
	SG-SST	Introducción al SG-SST	IRIS MARTÍNEZ
		Socialización de Políticas	
		Programas de SG-SST	
		Visita a la Planta	
Fecha:	18-feb-22		Lugar: PLANTA DE PRODUCCIÓN LEBRIJA
Hora		Tema	Facilitador
07:00 a.m - 05:30 p.m	PRODUCCIÓN	Organigrama de Planta y su funcionamiento	Ing. Melvy Velasco
		Indicadores de producción de la planta	
		Recorrido por la planta de beneficio (despese, despachos, almacenamiento, empaque, eviscerado y colgado)	
		Proceso de Logística	Lina Luna/ Diana Sanchez/ Jairo Sandoval/ Leonardo Diaz
		Telemercado-Plataforma CEN	
		Sistema de Facturación- TB _ TZ	
		Traslados carnes frías	
		Cierres	
		Almacenamiento - Cuartos Fríos	
		Inventarios - Ajustes	
		Proceso de despacho de producto	LINA LUNA
	DESPACHOS	Despacho carnes frías	
		Rotación de producto	
		Inventario Carnes Frías	CLAUDIA BARRERA
		Despachos nacionales	
		Mermas	
		envío materia POP otras ciudades	
		Trasporte carnes frías	
Fecha:	19/02/2022		Lugar: PLANTA DE PRODUCCIÓN LEBRIJA
Hora	Área	Tema	Facilitador
08:30 am - 11:00 am	AMBIENTAL	Uso eficiente y ahorro del agua	ING. SANDRA
		Programa de residuos sólidos	
		Programa de residuos líquidos	
		Abastecimiento de Agua Potable	
		Visita a la Planta	
		Certificaciones de Calidad	DIANA SANCHEZ
	CALIDAD	Controles de Calidad	
		Controles de Producto	
		Controles de Despacho	
		B.P.M -Prácticas Higiénicas	
		Procesos de Trazabilidad	
Fecha:	21/02/2022		Lugar: OFICINAS ADMINISTRATIVAS
Hora	Área	Tema	Facilitador
08:00 a.m - 11:00 a.m	ADMON	Aspectos generales del área	DRA. ARMINDA ROJAS
		Descripción de los procedimientos	
		Contratos - comodatos neveras	
	Compras	Compras	DR. JUAN CARLOS SANCHEZ
		Contrataciones	
		Solicitud y ordenes de compra	
		Proveedores Material POP	
	CARTERA	creación de proveedores	
		creación de clientes nuevos	RUTH PINEDA EVELIN QUIROZ
		Cotabilidad -Asignación de centros de costos	
		Control y radicación de facturas	
		Visita de terreno con vendedor	LEONARDO SARMIENTO
	Ventas canal geografico	plan de desarrollo 12 W	
		Informes de productividad del canal	
		Metodología comercial	
		Ventas y mercadeo	JUAN CARLOS LUQUE
	COMERCIAL- GEOGRAFICOS	Puntos de ventas	
		Manejo de Bodegas	
		Plan de Trabajo comercial	
		Seguimiento de Ventas	
		Control Presupuesto Ventas y gastos.	
		Control Maestra de precios.	
		Manejo Administrativo del Distrito.	
		Manejo pedido Carnes Frías y conocimiento Catalogo	
Fecha:	22/02/2022		Lugar: OFICINAS ADMINISTRATIVAS
Hora	Área	Tema	Facilitador
8:00 a.m - 10:00 a.m	COSTOS	Plantillas de ventas	REINEL FABRE-JORGE ORTIZ
		Costos de productos	
		Creación de Cdg de nuevos productos	
		Procesos de categoría de carnes frías	
2:00 p.m - 5:30 p.m	CARNES FRIAS	Portafolio carnes frías	YOLIMA JAIMES
		PyG	
		Chequeos de precio	
		Material publicitario	
		proyectos trade	
Fecha:	23/02/2022		Lugar: BODEGA 17
Hora	Área	Tema	Facilitador
2:00 p.m - 4:00 p.m	CANAL AUTOSERVICIO	Visita a autoservicios	ADRIANA BAYONA
		Generalidades del canal autoservicios	
		Comisiones de personal del canal	
		Plan 12W canal autoservicios	
Fecha:	25/02/2022		Lugar: BODEGA 17
Hora	Área	Tema	Facilitador
07:00 a.m - 11:00 .m	COMERCIAL	Gerencia Comercial	MARIA ISABEL NIÑO - LEDY CARREÑO
		Asistente comercial / Listas de precios- pedido de CF	
		Canal PDV	
		Canal Geografico	
		Jefe Rutas	
		Jefe Geograficos Bucaramanga	
		Canal Geografico	
		Canal Horeca	
		Canal Autoservicios	
		Estrategia digital PDV	ADRIANA CAICEDO
	Medios digitales	Televendedores PDV	
		Gestión de PQRS	
		Visita a televendedores	
		Maneja de Redes sociales	
Fecha:	26/02/2022		Lugar: BODEGA 17
Hora	Área	Tema	Facilitador
8:00 a.m - 12:00 pm	PUNTO DE VENTA		JOSE MIGUEL
Fecha:	28/02/2022		Lugar: OFICINAS ADMINISTRATIVAS
Hora	Área	Tema	Facilitador
8:00 a.m - 10:00 am	SISTEMAS	Plataformas Corporativas	ING. GERARDO
		Manejo de estadísticas e informes	
		Manejo Madroño Movil	
10:00 a.m - 12:00 p.m	COMERCIAL		JAVIER ZAMBRANO
2:00 a.m - 5:30 p.m	COMERCIAL	Estructura de distritos - Organigrama distritos	PABLO CARRILLO
		Generalidades de los distritos- manejo de personal -bodega y transporte	
		Informes	
		Plan de metodología de trabajo comercial	
		Estadísticas	
		Manejo de lista de precios	
		Generalidades de los canales	

Anexo 5. Infograma autoestima



Anexo 6. Información candidatos

NOMBRE DEL CANDIDATO	CELULAR	NOMBRE PADRES	NOMBRE PAREJA	NOMBRE HIJOS
.....
.....
.....

Anexo 7. Mapa conceptual del proyecto