

Análisis de clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la
compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S

Proyecto de Grado

Geidis Álvarez Causil

Damaris Vargas Mendivelso

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Ciencias empresariales

Administración de empresas

Madrid, 2019

Análisis de clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la
compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S

Proyecto de Grado

Geidis Álvarez Causil

ID: 431874

Damaris Vargas Mendivelso

ID 376990

María José Hernández Gutiérrez

Profesora Opción de Grado Administración de Empresas Distancia

Periodo 2019 -1

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Ciencias empresariales

Administración de empresas

Madrid, 2019

1 Carta de autorización

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO

Formato 005 – Autorización Socialización de Proyecto de Grado/Sistematización de Práctica

Fecha Mayo 11 de 2019

Señores

Dirección o Coordinación de Investigaciones
UNIMINUTO – Vicerrectoría Regional o Centro Regional

Como responsable de la asesoría del Proyecto de Grado o sistematización de práctica titulado: **Análisis de clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la compañía de Productos Alimenticios Bellini S.A.S** desarrollado por el(los) estudiante(s) **Geidis Alvarez Causil – Damaris Vargas Mendivilso**, manifiesto que éste:

- Tiene aplicados los requerimientos metodológicos (Normas APA).
 Cumple con los propósitos investigativos de la modalidad Proyecto de Grado o Sistematización de práctica.
 Contribuye al conocimiento científico o de impacto del programa al que está adscrito.
 Necesita modificaciones de forma (presentación).
 Necesita modificaciones al contenido.
 Otra: _____

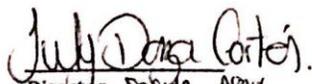
Con base en estas afirmaciones:

- Autorizo la socialización del Proyecto de Grado o sistematización de práctica.
 No autorizo la socialización del Proyecto de Grado sistematización de práctica.

Fecha de socialización Sugerida: 30 / 05 / 2019

Observaciones:

Atentamente,


 Director Doerte Alvarez

 Director

2 Agradecimientos

A Dios ante todo por darme la vida y a oportunidad de alcanzar uno de mis mayores sueños.

A mi madre Norma Causil que con su apoyo y amor me alentó alcanzar mis metas.

A mis hermanas Glimeris Álvarez y Leiviz Álvarez, que con su apoyo incondicional me enseñaron que a pesar de las caídas siempre hay que volver a levantarse y continuar luchando

Ellos son mi familia, mi mundo y mi vida,

Agradezco a Dios por mostrarme el camino verdadero lleno de sabiduría y esperanza, por

darme la vida y la oportunidad de obtener este gran logro.

A mi esposo Andrés Garzón por su ayuda incondicional, por estar conmigo en los momentos más

difíciles y por brindarme su amor, comprensión y apoyo para lograr este sueño.

A mis padres Eitelio Vargas y María Mendivelso, por darme la vida, por ser mi motivación

principal y por su apoyo emocional que me brindan cada día para lograr mis metas.

Por último, a mis hermanos por estar presentes en mi vida aportando momentos llenos de

felicidad y de grandes emociones sirviendo como motivación para seguir adelante con mis

proyectos

Índice general

1	Carta de autorización	3
2	Agradecimientos	4
3	Resumen.....	10
4	Abstract	11
5	Empresa a analizar	13
5.1	Su Labor	13
5.2	El futuro.....	13
5.3	Valores corporativos.....	14
6	Introducción	14
7	Planteamiento del problema.....	16
8	Pregunta de investigación	17
9	Objetivo General.....	17
9.1	Objetivos específicos.....	18
10	Justificación.....	18
11	Alcance.....	19
12	Antecedentes	20
13	Rotación de Personal.....	23
13.1	Tipos de Rotación de personal.....	23
13.2	Riesgos por alta rotación de personal	25

14	Indicador de productividad.....	26
15	Indicador de Horas extras.....	28
16	Bases teóricas	30
16.1	Concepto de Clima laboral.....	30
16.2	Influencia de la cultura organizacional en el clima laboral	30
16.3	Definición de productividad	32
16.4	Influencia de la motivación en la productividad.....	32
16.5	EL clima organizacional y la influencia en la productividad	34
17	Marco Legal	35
18	Hipótesis.....	35
19	Variables.....	36
19.1	Independiente	36
19.2	Dependiente	36
20	Metodología	37
20.1	Tipo de investigación.....	38
20.2	Diseño de investigación	38
20.3	Validación de encuesta	38
21	Ficha de encuesta	39
22	Resultados de encuesta por Dimensión.....	40
22.1	Recolección de información	44

22.2	Análisis Por dimensión	45
23	Propuesta Solución.....	52
23.1	Compromiso.....	52
23.2	Estructura Gerencial.....	53
23.3	Información y conocimiento	54
23.4	La gente.....	55
23.5	Poder de decisión	56
23.6	Procesos de trabajo	57
23.7	Recompensas.....	58
24	Conclusiones	59
25	Bibliografía.....	61
26	Anexo 1- Propuesta de mejora	64
27	Anexo 2- Plan costo beneficio de la propuesta de mejora	65
28	Anexo 2- Cronograma	66
29	Anexo 3 – Presupuesto.....	67
30	Anexo 4- Carta De Autorización.....	68
31	Anexo 4- Cartas de Validación de instrumento	69
	69

Otros índices

Tabla 1. Aspectos de la encuesta.....	22
Tabla 2. Indicador Rotación de Personal de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S año 2018	24
Tabla 3. Porcentaje de rotación de personal año 2018.....	24
Tabla 4. Costos de la rotación de personal.....	26
Tabla 5. Indicador de productividad la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S	27
Tabla 6.Indicador de Horas extras	28
Tabla 7. Indicador de horas extras la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S	29
Tabla 8.Comparación entre cultura y clima organizacional.....	31
Tabla 9. Motivación para producir.....	33
Tabla 10 Cálculo de muestras para poblaciones	40
Tabla 11.Resultados de encuesta de clima laboral por Dimensiones.....	41
Tabla 12. Resultado encuesta clima laboral Comercial-Producción.....	42
Grafica 1. Porcentaje de rotación de personal año 2018.....	25
Grafica 2. Indicador de producción.....	27
Grafica 3. Indicador de horas extras.....	29
Grafica 4. Resultado de encuesta de clima laboral	41
Grafica 5. Dimensión- Compromiso	45
Grafica 6. Dimensión- Estructura general.....	46
Grafica 7. Dimensión - Información y conocimiento	47
Grafica 8.Dimensión - La gente	48

Grafica 9. Dimensión - Poder de decisión	49
Grafica 10. Dimensión - proceso de trabajo.....	50
Grafica 11. Dimensión – Recompensa.....	51
Ilustración 1. Árbol de problemas	17

3 Resumen

Hoy en día las organizaciones reconocen el clima laboral como un factor importante y/o una inversión para la permanencia a través del tiempo, lo cual lleva evaluar uno de los factores más importantes de la organización; la productividad, esto teniendo en cuenta que una excelente productividad es necesaria para el crecimiento y desarrollo de las mismas.

De acuerdo al anterior planteamiento se desarrolló este trabajo investigativo, el cual tuvo como objetivo general analizar los principales factores del clima organizacional que afectan la productividad y por ende el rendimiento de los empleados en la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S., empresa ubicada en el municipio de Madrid, Cundinamarca la cual se dedica a la elaboración de productos de molinería, es por esto se ha denominado este proyecto “análisis de clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S”.

El análisis se basó principalmente en los siguientes interrogantes ¿El clima laboral impacta de manera directa la productividad? Si esta premisa es verdad ¿Cómo esto sucede? Para dar respuesta a estas preguntas se realizó una encuesta de clima laboral en una página especializada en encuestas, la cual fue aplicada a la totalidad de los empleados directos y temporales, donde se logró conocer las opiniones de los empleados en aspectos que afectan la productividad, evidenciando la necesidad de crear un plan de mejora de clima organizacional por dimensiones.

Así se concluyó que el mal clima laboral influye directamente en la productividad de la compañía especialmente en el área de comercial y producción, pero esto podría mejorar al diseñar un plan de mejora.

Palabras clave: Clima organizacional, productividad, encuesta

4 Abstract

Currently all organizations recognize the work environment as an important factor and/or an investment for the permanence over time. This leads us to evaluate one of the most important factors of the organization; productivity, this taking into account that an excellent productivity is necessary for the growth and development of the organization.

This research work was developed according to the previous approach, which had as a general objective to analyze the main organizational climate factors that affect productivity and therefore the performance of employees in the company Productos Alimenticios Bellini SAS. Productos Alimenticios Bellini SAS is a company located in the municipality of Madrid, Cundinamarca which is dedicated to the development of milling products. That is why we have called this project "analysis of organizational climate and its influence on the productivity of employees of the company Productos Alimenticios Bellini SAS,"

Our analysis was based mainly on the following questions: Does the work climate directly impact productivity? If this premise is true, how does this happen? In order to answer these questions, a survey on the working environment was carried out on a specialized survey, which was provided to all the permanent and temporary employees. Its focus was to learn the opinions of employees on aspects that affect productivity, evidencing the need to create an organizational climate improvement plan by dimensions. Thus, it was concluded that the bad work climate directly affects the productivity of the company, especially in the area of sales and production, but this could be improved by designing an improvement plan.

Key words: Labor Climate, Productivity, survey

5 Empresa a analizar



Fuente: Imagen corporativa Productos Alimenticios Bellini S.A.S

5.1 Su Labor

Productos Alimenticios Bellini S.A.S, está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores, fabricando y comercializando productos alimenticios con altos estándares de calidad que permitan lograr un crecimiento rentable y sostenido generando valor a los accionistas y bienestar a sus empleados.

5.2 El futuro

Ser reconocidos como una empresa que brinda productos alimenticios de alta calidad con un portafolio de marcas, productos y servicios posicionados en Colombia; y con una participación interesante en mercados internacionales.

5.3 Valores corporativos



Fuente: Compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S

6 Introducción

Este trabajo tiene como fin analizar el clima organizacional de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S, empresa dedicada la elaboración de productos de molinería ubicada en el municipio de Madrid Cundinamarca.

Se busca determinar cómo el clima laboral afecta en el rendimiento de los trabajadores de la compañía, identificando la importancia de la conformación de soluciones prácticas que permitan el éxito de la compañía y la perdurabilidad en el tiempo.

El autor Alvarez, (2018) argumenta lo siguiente; “El clima organizacional es la percepción que construyen las personas como consecuencias de las relaciones que tienen con el jefe, con los compañeros y las formaciones formales que tienen con la organización”. Estas apreciaciones tienen su origen en diferentes procesos como ser líder, habilidad de trabajo en equipo, comunicación, solución de conflictos, motivación, satisfacción y toma de decisiones entre otros, en consecuencia, de lo anterior el clima laboral tiene influencia en la satisfacción de trabajador por ello estos aspectos hacen parte de los comportamientos de los individuos como parte de un grupo y de manera individual.

El problema del análisis parte de la necesidad de entender el funcionamiento de la compañía y como esto puede afectar en el comportamiento de los trabajadores, el ambiente donde los colaboradores desarrollan sus funciones puede verse afectado por un mal clima laboral, influyendo en la productividad y se puede manifestar de forma negativa, perjudicando diversos aspectos como la interacción en forma jerárquica y en las actividades asignadas a cada empleado, es por ello que se debe gestionar un análisis de variables como el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la comunicación, la supervisión y las condiciones en las que laboran en Productos Alimenticios Bellini S.A.S y en qué medida está afectando su rendimiento en la organización, teniendo en cuenta sus habilidades, evaluación de desempeño, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y liderazgo.

7 Planteamiento del problema

El capital humano actualmente es muy importante y día a día es más valorado en todas organizaciones, según Juárez, (2015) para que una organización tenga éxito es necesario que las personas trabajen en equipo y busquen un objetivo en común, para esto es necesario contar con los talentos, conocimientos y demás atributos que cada uno de los trabajadores poseen, debido a que el capital humano se considera una inversión a largo plazo, un buen clima o mal clima organizacional, puede presentar aspectos positivos o negativos en el cumplimiento de sus labores, logros y objetivos planteados por la compañía. Si se tiene en cuenta que un buen clima laboral, incrementa la experiencia de productividad de los colaboradores, lo cual baja la rotación de personal y mantiene la motivación, esto permite que los trabajadores tengan un alto compromiso hacia la empresa que se ve reflejado en el cumplimiento de la misión y la visión, Por otro lado los aspectos negativos que se pueden observar cuando se presenta un mal clima laboral son los altos índices de rotación de personal.

Productos alimenticios Bellini S.A.S, es una organización, ubicada en el municipio de Madrid, Cundinamarca que elabora productos de molinería, la cual se está viendo afectada por un mal clima laboral.

La motivación es otro factor importante que afecta la productividad de los colaboradores de la compañía, si hay un alto grado de motivación el compromiso de los trabajadores también aumenta para lograr los objetivos y por ende la productividad. En productos

alimenticios Bellini es común encontrar colaboradores desmotivados por la falta de capacitaciones, espacios de esparcimiento y apoyo para lograr sus metas personales.

Ilustración 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia (2019)

8 Pregunta de investigación

¿Cómo el clima organizacional afecta la productividad de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S?

9 Objetivo General

Analizar los principales factores del clima organizacional que afectan la productividad y rendimiento de los empleados de la compañía de productos Alimenticios Bellini.

9.1 Objetivos específicos

- Observar el clima organizacional de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S.
- Determinar los factores motivacionales que influyen en la productividad laboral.
- Analizar los indicadores de rotación y productividad de la empresa Bellini S.A.S. del año 2018.
- Determinar el instrumento para medir el clima laboral involucrando todo el personal de la Compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S.
- Recopilar la información del instrumento e identificar los aspectos a mejorar que afectan el clima laboral dentro de la organización.
- Elaborar una propuesta de valor con el fin de mejorar el clima organizacional.

10 Justificación

Este análisis se hace con el fin de que la Compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S, obtenga la información necesaria para la toma de decisiones que mejore el clima organizacional y verificar si este afecta la rotación de personal como también la productividad de la organización. El clima organizacional día a día cobra más importancia dentro de las organizaciones, este influye en la productividad empresarial, impacta el comportamiento y eficiencia de las personas que conforman la empresa, ya que se considera que el capital humano es la fortaleza que puede llevar a una empresa al éxito. El ambiente de las organizaciones es dado

por las apreciaciones de los empleados con respecto al entorno en el que desarrollan sus funciones a diario, por lo cual el clima laboral no es el mismo en todas las compañías.

Al realizar una encuesta de clima laboral en Productos Alimenticios Bellini S.A.S, se puede identificar las áreas fuertes y débiles, los aspectos que tienen oportunidades de mejora, los comportamientos y opiniones individuales, con esta información es posible tomar decisiones con respecto a cambios viables para fortalecer el clima organizacional, se debe aprovechar la información positiva con el fin de verificar cuáles son los aspectos que generan satisfacción o insatisfacción en los trabajadores y así mejorar la comunicación, el compromiso y el trabajo en equipo.

El análisis se realiza para disponer con bases que sirvan para mejorar el clima organizacional dentro de la compañía y de esta manera contar con personal comprometido en el cumplimiento de la misión y la visión.

11 Alcance

El presente proyecto se realizó con la colaboración del área de gestión humana de Productos Alimenticios Bellini S.A.S permitiendo analizar si el clima organizacional afecta la rotación de personal y por consiguiente la productividad de la compañía. Lo cual implicó la utilización de herramientas científicas y objetivas tales como, encuestas de clima organizacional, 2016-2018, los indicadores de rotación de personal y de productividad para conocer cuáles eran las falencias del clima organizacional.

Al momento de realizar la encuesta para el año 2019, uno de los inconvenientes que se presentó fue la falta de espacios para la realización de la encuesta, motivo por el cual fue necesario visitar varias veces las instalaciones para concretar el proceso de manera cabal.

12 Antecedentes

La medición del clima laboral es de vital importancia en las organizaciones para tomar decisiones que mejoren este aspecto, actualmente existe sistemas de medición de clima laboral, como es el IMCOC (instrumento para medir el clima en las organizaciones de Colombia) diseñado por el autor Carlos Eduardo Méndez, (1980).

Para los profesores Litwin y Stinger Scheidlinger, (2015), el clima organizacional tiene las siguientes dimensiones, las cuales son, estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, las cuales son medibles y se tienen en cuenta para la encuesta de clima organizacional, actualmente de la encuesta se desprender los programas que crean las empresas para mantener personal motivado y así elevar su compromiso con los objetivos de la compañía.

A simple vista se observa que las compañías hacen eventos o tienen planes motivacionales, como las ayudas monetarias para los colaboradores que están estudiando en base a las notas del semestre, y otros planes de ayudas o incentivos no monetarios, adicional se contempla que otras organizaciones no lo hacen y tienen un mal clima organizacional lo que trae situaciones negativas, sobre costos en procesos y baja productividad.

El contar con colaboradores felices es una parte importante para mantener la lealtad a la organización y si Productos Alimenticios Bellini S.A.S. brinda las oportunidades necesarias para

que el colaborador crezca personal y profesionalmente invierte a largo plazo en capital humano eficaz y eficiente que harán creer a la compañía.

A continuación, se anexa los resultados obtenidos en la encuesta realizada por el área de talento humano de compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S en el año 2016,2017 y 2018, es importante aclarar que en dichas encuestas solo tuvieron en cuenta el personal directo de la compañía y no al personal temporal.

Los aspectos que tuvieron en cuenta para la elaboración de las encuestas fueron los siguientes:

Compromiso: Se califica el nivel de lealtad que los trabajadores tienen con el objetivo de compañía.

Estructura gerencial: Se califica las relaciones jerárquicas de la compañía como trato y apoyo que se obtienen en los diferentes niveles del organigrama.

Información y conocimientos: Se califica el conocimiento que los colaboradores tienen sobre la compañía y sus funciones diarias, como también la comunicación empresa-empleados

La gente: Se califica la comunicación entre empleados, la evolución profesional y personal de los colaboradores.

Poder de decisión: Se califica la participación en las decisiones que afectan en las funciones y si los aportes son escuchados.

Procesos de trabajo: Se califica el conocimiento de los procesos de cada área, si es adecuado o cuenta con los materiales necesarios para desarrollar dichos procesos, como también el apoyo de las demás áreas para que se cumpla el objetivo.

Recompensas: Se califica el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto a los beneficios o reconocimientos que brinda la empresa.

Tabla 1. Aspectos de la encuesta

	2016	2017	2018	CONSOLIDADO	REFERENTE
COMPROMISO	63	88	90	88	84
ESTRUCTURA GERENCIAL	55	81	74	78	75
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS	75	90	93	84	72
LA GENTE	49	86	85	80	69
PODER DE DECISIÓN	36	80	77	75	65
PROCESOS DE TRABAJO	47	80	77	80	71
RECOMPENSAS	52	71	68	74	58
BELLINI	53	83	81	80	

Fuente: Compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S (2018)

De acuerdo con Vadillo, (2015) “El compromiso emocional es el vínculo que generan las personas con la organización cuando sus necesidades y expectativas se satisfacen”. Un factor que debe prevalecer es la buena relación del empleado con la organización, por esta razón la motivación se considera uno de los elementos más importantes. Se debe tener en cuenta la importancia de las necesidades humanas como fisiológicas, psicológicas y sociales, actualmente la mayoría de personas pasan más tiempo en el trabajo que en sus hogares, debido a eso tener un buen ambiente laboral es muy importante, ya que el capital humano es el engrane para que una organización sea exitosa en el desarrollo de sus objetivos, por tal motivo si el colaborador está comprometido con las metas de la compañía, se encaminara al éxito.

A través de las siguientes tablas se puede observar el índice de rotación de personal y el de productividad en la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S para el año anterior 2018

13 Rotación de Personal

Según Chiavenato, (2009) la rotación de personal es la cifra de colaboradores de la empresa que se salen de forma voluntaria como también involuntaria con justa o sin justa causa, por factores internos o externos en periodos definido, esto se mide de forma cuantitativa, esto determina el indicador de rotación de personal en la compañía.

13.1 Tipos de Rotación de personal

De acuerdo García, (2016) dentro de las organizaciones existen dos tipos de rotación de personal la interna y externa, la primera se realiza cuando dentro de una empresa se produce una transferencia de puesto o departamento, estos movimientos deben ser bien planificados con el fin de verse como crecimiento de los colaboradores dentro de una organización. La externa surge por cambios organizacionales y tiende a enfocarse a un mal desempeño, jubilaciones y busca de mejores oportunidades fuera de la organización.

Tabla 2. Indicador Rotación de Personal de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S año 2018

DIRECTOS				
2018	RETIROS	TOTAL PERSONAL	ROTACIÓN	ACUMULADO
ENERO	1	61	2%	2%
FEBRERO	2	62	3%	2%
MARZO	0	65	0%	1%
ABRIL	2	65	3%	1%
MAYO	1	66	2%	1%
JUNIO	1	66	2%	1%
JULIO	4	69	6%	2%
AGOSTO	2	65	3%	2%
SEPTIEMBRE	0	64	0%	2%
OCTUBRE	3	70	4%	2%
NOVIEMBRE	1	69	1%	2%
DICIEMBRE	1	69	1%	2%

TEMPORALES				
2018	RETIROS	TOTAL PERSONAL	ROTACIÓN	ACUMULADO
ENERO	10	37	27%	27%
FEBRERO	12	46	26%	27%
MARZO	4	52	8%	11%
ABRIL	12	48	25%	8%
MAYO	7	44	16%	10%
JUNIO	4	41	10%	6%
JULIO	6	52	12%	5%
AGOSTO	3	52	6%	4%
SEPTIEMBRE	12	59	20%	17%
OCTUBRE	8	55	15%	15%
NOVIEMBRE	4	54	7%	13%
DICIEMBRE	4	54	7%	13%

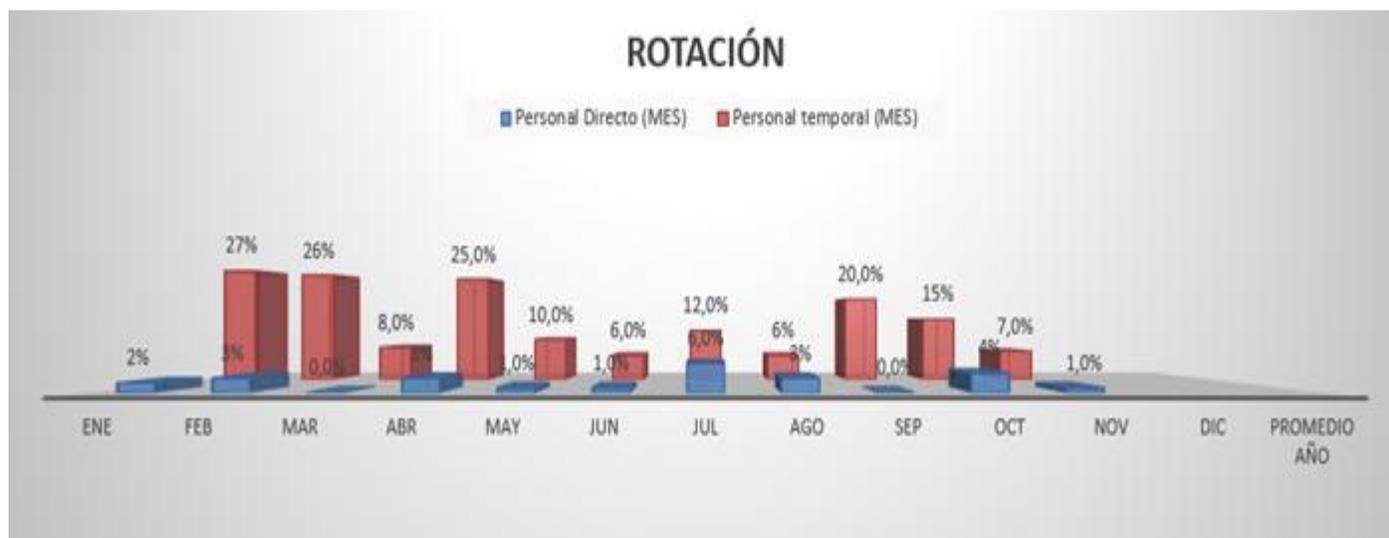
Fuente: Compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S (2018)

Tabla 3. Porcentaje de rotación de personal año 2018

INDICADOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Personal Directo (MES)	2%	3%	0,0%	3%	1,0%	1,0%	6,0%	3%	0,0%	4%	1,0%	
Personal temporal (MES)	27%	26%	8,0%	25,0%	10,0%	6,0%	12,0%	6%	20,0%	15%	7,0%	
META DIRECTOS	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
META TEMPORALES	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%

Fuente: Compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S (2018)

Grafica 1. Porcentaje de rotación de personal año 2018

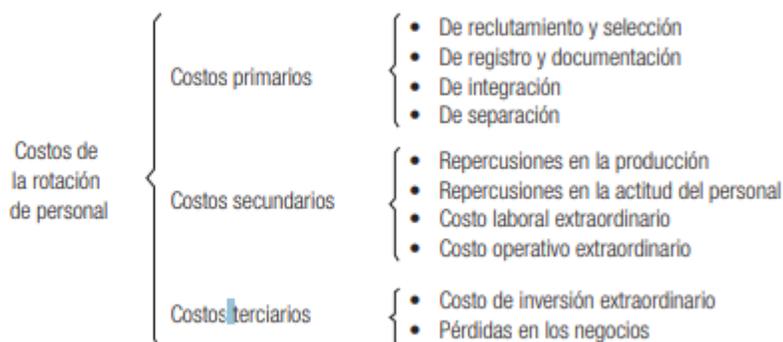


Fuente: Compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S (2018)

13.2 Riesgos por alta rotación de personal

La rotación de personal es cada vez más constante en las empresas, esto genera gran preocupación en sus directivos, ya que este fenómeno está afectando directamente el clima organizacional, y el presupuesto de las compañías que es difícil de recuperar, adicional es un aspecto negativo para la imagen de una organización. De acuerdo con Chiavenato, (2007) la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios relacionados directamente con la separación de cada empleado y sustitución por otro, los primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, los secundarios son los que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante y de terciarios o de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral(P.142).

Tabla 4. Costos de la rotación de personal.



Fuente: Chiavenato, (2007)

14 Indicador de productividad

Dentro de las organizaciones existe un indicador que permite medir que tan productivo puede ser el tiempo de una persona dentro de su horario laboral, dicha productividad es medida teniendo en cuenta sus labores. De acuerdo con Sandoval, (2014) “Se reconoce que la productividad está asociada a la producción, y que inició con la revolución industrial, pero fue a partir de la segunda guerra mundial que tomó auge. En 1948, se crea el “Consejo Productivo Anglo-Americano” que sirvió de base entre la Europa devastada por la guerra y los Estados Unidos victoriosos y posicionados como potencia económica y militar”

El indicador de productividad de Productos Alimenticios Bellini S.A.S. muestra que baja la productividad en los meses donde la rotación de personal aumenta, se puede analizar que el personal es parte fundamental para el desarrollo del objeto social de la compañía lo cual implica tener el personal necesario para realizar todos los procesos.

La siguiente tabla muestra la productividad en horario normal sin horas extras.

Tabla 5. Indicador de productividad la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S

PROCESO		ADMINISTRACION SISTEMA INTEGRADO DE GESTION Y MEJORA	
OBJETIVO DE CALIDAD		Alcanzar volúmenes de producción proyectados, manteniendo intactas las características de calidad de las materias primas.	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		CUMPLIMIENTO PLAN DE PRODUCCION	
Objetivo del indicador	Lograr los volúmenes de producción proyectados	Fórmula para su Cálculo	Toneladas procesadas / producto planificado
Unidad de medida	Porcentaje.	Aspectos metodológicos	Los valores se obtienen de los registros de producción
Periodicidad / Fechas de medición	Mensualmente, haciendo corte el último día del mes para presentarlo durante los 5 primeros días del mes siguiente.	Fuente de los datos	Departamento de Producción
Responsable de generar el indicador	Director de Producción	Responsable del seguimiento del indicador	DIRECTOR DE PRODUCCION
Año Evaluado	2018	Rangos de evaluación	META 100%
			NORMAL >95%
			RIESGO <95%

INDICADOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROM EDIO AÑO
CUMPLIMIENTO PLAN DE PRODUCCION	86,9%	73,7%	118,49%	74,68%	82,00%	90,00%	99,5%	117,80%	74,97%	78,26%	104,70%	99,79%	92%

Fuente: Compañía Productos Alimenticios Bellini S. (2018)

Grafica 2. Indicador de producción



Fuente: Elaboración propia (2018)

15 Indicador de Horas extras

Según la gráfica (cumplimiento plan de producción), se puede evidencia que no se cumple la meta de productividad en los meses en que la rotación de personal es muy alta, ya que los colaboradores se retiran por el mal clima laboral, se puede observar en el siguiente indicador que la empresa incurre a las horas extras para cubrir los retiros, lo cual también afecta el clima laboral ya que los trabajadores tienen que cumplir horarios muy extensos para cumplir con el plan de producción asignado.

Tabla 6. Indicador de Horas extras

QUINCENA	TEMPORAL	DIRECTO	TOTAL QUINCENA	TOTAL MES
1-ene	0,00	0,00	0,00	209,00
2-ene	76	133	209,00	
1-feb	381	125	506,00	1138,50
2-feb	522,5	110	632,50	
1-mar	698,5	305,5	1004,00	2013,50
2-mar	365	644,5	1009,50	
1-abr	457,5	770,5	1228,00	2179,51
2-abr	519	432,511	951,51	
1-may	496,1	511	1007,10	2662,60
2-may	711,5	944	1655,50	
1-jun	994,5	840,5	1835,00	3562,00
2-jun	994	733	1727,00	
1-jul	858,5	816,5	1675,00	3083,15
2-jul	707,6	700,55	1408,15	
1-ago	527	555,5	1082,50	2150,50
2-ago	378,5	689,5	1068,00	
1-sep	923	583	1505,50	2892,00
2-sep	693	693,5	1386,50	
1-oct	773,5	878	1651,50	2907,50
2-oct	719	537	1256,00	
1-nov	963	795	1758,00	2609,50
2-nov	79	772,5	851,50	
1-dic	1109	941,5	2050,50	2873,00
2-dic	200	622,5	822,50	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Indicador de horas extras la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S

PROCESO		ADMINISTRACION SISTEMA INTEGRADO DE GESTION Y MEJORA	
OBJETIVO DE CALIDAD		Alcanzar volúmenes de producción proyectados, manteniendo la meta de horas extras	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR		HORAS EXTRAS	
Objetivo del indicador	Lograr los volúmenes de producción proyectados	Fórmula para su Cálculo	HORAS MES / 1500
Unidad de medida	Porcentaje.	Aspectos metodológicos	Los valores se obtienen de los registros de producción
Periodicidad / Fechas de medición	Mensualmente, haciendo corte el último día del mes para presentarlo durante los 5 primeros días del mes siguiente.	Fuente de los datos	Departamento de Producción
Responsable de generar el indicador	DIRECTOR GESTION HUMANA	Responsable del seguimiento del indicador	GESTION HUMANA
Año Evaluado	2018	Rangos de evaluación	META <100%
			NORMAL <95%
			RIESGO >100%

INDICADOR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO AÑO
CUMPLIMIENTO PLAN DE HORAS EXTRAS	22,0%	75,9%	134,2%	145,3%	177,5%	237,5%	205,5%	143,4%	192,8%	193,8%	174,0%	191,5%	158%

Fuente: Compañía Productos Alimenticios Bellini S. (2018)

Grafica 3. Indicador de horas extras



Fuente: Elaboración propia (2018)

Como se ha observado, uno de los motivos más concluyentes al hablar del mal clima laboral recae en la alta rotación del personal, ya que como se mencionó anteriormente obliga a los colaboradores a tomar turnos más largos de trabajo lo cual no solo afecta la situación anímica en la compañía sino que también afecta su vida personal.

16 Bases teóricas

Para el desarrollo del análisis de investigación se tomaron como base teórica información relacionada con el clima laboral y sus consecuencias, también las soluciones que se presentan actualmente para su mejoramiento.

16.1 Concepto de Clima laboral

El clima organizacional se define como el ambiente físico donde se desempeñan las funciones de los miembros de una organización y como manejan sus relaciones interpersonales, se tienen diferentes variables que conforman la definición, como son la variable ambiente físico, variable estructural, variable social, variables personales y variables propias de comportamientos organizacionales según las obras de los pioneros Scheidlinger, (2015) Lewin, Lippitt y whitte (1939). Los instrumentos evaluadores son la encuesta organizacional, evaluación de clima organizacional, evaluación de riesgos Psicosociales, evaluación de carga física.

16.2 Influencia de la cultura organizacional en el clima laboral

De acuerdo con Salazar (2009) el clima laboral ejerce gran influencia en la cultura organizacional y esto se debe a las conductas, creencias y valores compartidos por los integrantes de una organización y son factores de gran importancia en la productividad de los empleados de una compañía, y esto se debe en gran medida a la percepción, las actividades, las interacciones y las experiencias que cada miembro de una empresa adquiere, estos componentes determinan el clima de una organización y la relación entre el trabajador y la compañía, adicional estos elementos inciden en la productividad, efectividad eficiencia, eficacia impacto social y el desempeño general de la organización.

Por otro lado, Alvarez (2018) en su libro hace un comparativo importante sobre cultura y clima organizacional, dentro de dicho análisis destacan componentes importantes como; el conocimiento de la realidad, fundamentación, comportamiento o percepciones, produce comportamientos, continuidad en el tiempo, alcance en el conocimiento, referentes para el análisis e importancia en el comportamiento de las personas.

Tabla 8. Comparación entre cultura y clima organizacional

	Cultura organizacional	Clima organizacional
1. Conocimiento de la realidad	Construcción colectiva	Construcción individual
2. Fundamenta comportamientos o percepciones	Categorías de comportamientos estandarizados	Variables que conducen a diferentes percepciones
3. Produce comportamientos	Formaliza comportamientos grupales	Influye en comportamientos particulares
4. Continuidad en el tiempo	Permanencia relativa	Cambia por coyunturas
5. Alcance en el conocimiento	Se describe	Se mide
6. Referentes para el análisis	Categoría mayor, guía el comportamiento colectivo	Categoría menor, resultado de comportamientos colectivos
7. Importancia en el comportamiento de las personas	Establece marco que regula relaciones sociales	Consecuencia de calidad en relaciones sociales

Fuente: Álvarez, (2018)

Según el estudio realizado por Ramos y Tejeira (2017), afirman que la cultura organizacional tiene alta relación con el clima laboral, ya que es de gran importancia para la toma de decisiones, esto ayuda en el mejoramiento del clima laboral, aplicando algunas dimensiones como; innovación cultural, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, justicia entre dimensiones.

16.3 Definición de productividad

La productividad es definida por Chiavenato, (2009) como una medida de desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009)

16.4 Influencia de la motivación en la productividad

La teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, enseña algunas clases de necesidades y factores que motivan a las personas clasificándolas en cinco categorías en orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación, en primer lugar están las necesidades fisiológicas, le siguen necesidades de seguridad, las necesidades sociales de amor y pertenencia, las necesidades de estima y por último están las necesidades de auto-realización según esta teoría, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo (Rodríguez, 2019).

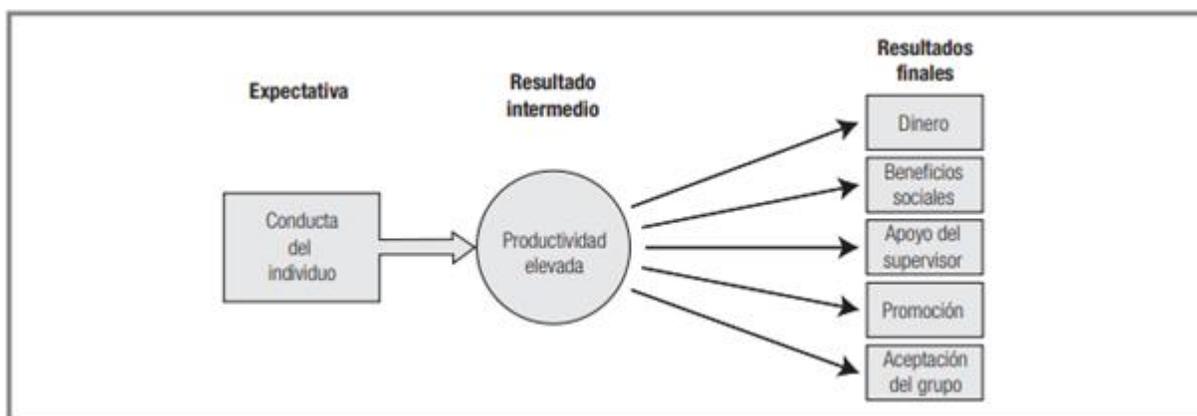
La teoría de motivación de Víctor H. Vroom, habla de la motivación para producir, esta teoría reconoce las diferencias que pueden existir entre los individuos de una organización, en cada colaborador existen tres factores importantes que establece su motivación para producir.

(Chiavenato, 2009)

1. Los objetivos individuales- Expectativas.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales- Recompensas.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en el. -Relación entre expectativas y recompensas.

Para explicar la motivación para producir, se plantea un modelo de expectativas, se basa en objetivos intermedios y el progreso del mismo los cuales pueden conducir a cumplir el objetivo final. Víctor H. Vroom pone como ejemplo un individuo que persigue elevar la productividad, busca los medios para alcanzar un resultado final como dinero, beneficios sociales entre otros.

Tabla 9. Motivación para producir



Fuente: Chiavenato, (2009)

Dentro de las empresas nunca debe carecer el factor de motivación en sus empleados, ya que se considera como el estímulo positivo de los trabajadores en relación con las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos y metas de la organización, Reeve (2010) explica que la motivación no surge totalmente de la naturaleza humana, revelan que se puede adquirir a través de la experiencia, el aprendizaje personal, social y cultural de un individuo, donde se incluyan valores, actitudes, expectativas, perspectivas de logro y aspiraciones personales, viendo este factor como importante dentro de una compañía para mejorar la productividad, la satisfacción laboral y lograr tener un buen clima organizacional.

16.5 EL clima organizacional y la influencia en la productividad

Mejorar el índice de productividad es una de las principales preocupaciones de las compañías hoy en día, es evidente que el clima laboral influye directamente en dicha productividad y en la satisfacción total de los empleados, existen algunos factores que permiten mayor rendimiento como son la participación e inclusión de los empleados en proyectos de la empresa, como también la comunicación cordial y honesta, el reconocimiento por el esfuerzo, el respeto y la sana competitividad. De acuerdo con Cristancho, (2015) la innovación, la creatividad y el liderazgo colaborativo permiten convertir las organizaciones en sitios enriquecedores para los empleados, donde puedan desarrollar sus ideas y construir nuevas estrategias para aumentar la productividad y la competitividad de la compañía en el mercado.

17 Marco Legal

La resolución 2646 del 17 de junio 2008 del Ministerio de Protección, tiene como descripción: “Por lo cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”

Capitulo II. Identificaciones de los factores Psicosociales en el trabajo y sus efectos.

Artículo 6. Factores Psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleados en gestión organizacional, características de trabajo, del grupo social de trabajo, condiciones de la tarea, carga física, del medio ambiente de trabajo, interface persona-tarea, jornada de trabajo, número de trabajadores por tipo de contrato, tipos de beneficios recibidos a través de los programa de bienestar de la empresa, programa de capacitaciones y formación permanente de los trabajadores.

18 Hipótesis

De acuerdo con lo que menciona Hernandez S, (2006) que las hipotresis muestra lo que se trata de demostrar y se define como explicaciones tentativas del fenomeno investigado, esto se genera a manera de proposiciones, una vez se establen los principales factores que estan afectando el clima laboral en Productos Alimenticios Bellini S.A.S. aplicando una encuesta de clima organizacional para hacer una medición más real del ambiente laboral con la cual se podría

conocer como este afecta la productividad de la Compañía, se tiene la posibilidad de hacer un diseño de un plan de mejora.

Si se conoce que la compañía efectivamente está teniendo un mal clima laboral se puede saber qué factores del ambiente organizacional afecta la productividad.

19 Variables

19.1 Independiente

Clima Laboral es el ambiente interno de la compañía este puede ser positivo donde las personas se sientan cómodas y felices al ir a trabajar o puede ser negativo donde las personas se levantan con indisposición para cumplir con sus labores diarias.

19.2 Dependiente

La compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S tiene como objetivo la manufactura de maíz, como una compañía industrial se tiene como principal objetivo generar utilidades.

Estas variables se pueden verificar en las siete dimensiones anteriormente mencionadas teniéndolas en cuenta en la encuesta de clima laboral aplicada a los trabajadores de la compañía.

20 Metodología

Según el libro de Méndez (2006) Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, los resultados de los estudios se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación. Teniendo en cuenta esta afirmación y con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, se realiza un análisis de medición cuantitativa mediante una encuesta en la cual se tomará como muestra el total de los empleados de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S. Ya que la empresa ha tenido inconvenientes con respecto a las causas de rotación de personal, observado que no tiene un buen clima laboral, lo cual afecta de manera directa la productividad, también se desarrolla una propuesta que pretende dar unas recomendaciones para mejorar problema planteado, es decir crear unas estrategias para aliviar el mal clima laboral de la Compañía.

Para medir el clima laboral se utilizó siete dimensiones y por cada una de ellas se elaboraron tres preguntas para un total de veintiuna preguntas y una pregunta abierta donde los colaboradores podían dejar sus opiniones, en la escala se utilizó un puntaje de uno a cinco, siendo 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo” 3 “parcialmente de acuerdo”, 4 “de acuerdo” 5 “totalmente de acuerdo”, la validación del contenido de la encuesta se verificó por el juicio de tres expertos.

Los datos recolectados fueron analizados mediante el programa de Excel, para la validación y confiabilidad se empleó la página e-encuesta.com, por otro lado las respuestas cualitativas a la pregunta abierta se agrupó con frecuencia en mención en la idea más representativa de cada comentario.

20.1 Tipo de investigación

Se llevó a cabo una encuesta de clima organizacional a los trabajadores de la compañía sobre medición cualitativa con el fin de conocer aspectos específicos en los cuales tienen falencias y está afectando al clima organizacional de la empresa Productos Alimenticios Bellini S.A.S.

La propuesta tiene como fin dar solución a los problemas de clima laboral que se están presentando en la empresa, ya que dichos aspectos son factores altamente importantes para la mejora del rendimiento de los trabajadores.

20.2 Diseño de investigación

Se tomó la decisión de elaborar una encuesta de clima laboral para observar las situación que está afectando la productividad de la compañía, se plantearon preguntas puntuales observando la situación actual de la empresa, se tabularon los resultados y se generó el respectivo análisis de la situación después de la encuesta de clima organizacional, con este análisis se realizarán planes de acción por áreas y se darán a conocer por la organización la cual debe escoger si son importantes para ponerlas en práctica en la organización, para la mejora del mal clima laboral que se ve hoy en día en los trabajadores.

20.3 Validación de encuesta

La validez representa la posibilidad de que un método de investigación pueda responder a los interrogantes formulados, argumenta Rusque, (2003) para la validacion de la encusta se conto con el apoyo de personas profesionales y conocedoras del tema expuesto.

Se anexan cartas donde se hace constar dicha revisión por la Jefe de gestión humana de la compañía, la señora Jenny Milena Pacheco, por el señor Andrés Jovanny Garzón líder de operaciones de Almacenes éxito y por María José Hernández Gutiérrez, Docente de opción de grado Administración de Empresas Distancia, y donde sus aportes y correcciones fueron hechas para lograr mayor confiabilidad de la encuesta.

La población que se tomó en cuenta para la aplicación de la anteriormente mencionada encuesta fueron los colaboradores de la compañía en su totalidad (118 empleados) tanto personal vinculado directamente como el personal vinculado por temporal en contrato de obra o labor.

21 Ficha de encuesta

Nombre de la encuesta: Medición del clima organizacional Productos Alimenticios Bellini S.A.S.

Firma encuestadora: e-encuesta.com

Contratada por: Damaris Vargas y Geidis Álvarez

Fecha de recolección de la información: Del 25 de abril al 05 de mayo 2019.

Marco Muestral: 118

Margen de error: 5%

Nivel de confianza: 97,5%

Ciudades donde se realizó: Madrid Cundinamarca

Técnica de recolección: Cuestionario estructurado

Tabla 10 Cálculo de muestras para poblaciones

INGRESO DE PARAMETROS	
Tamaño de la Población (N)	118
Error Muestral (E)	5%
Proporción de Éxito (P)	0,5
Proporción de Fracaso (Q)	0,5
Valor para Confianza (Z) (1)	1,65
(1) Si:	Z
Confianza el 99%	2,32
Confianza el 97.5%	1,96
Confianza el 95%	1,65
Confianza el 90%	1,28

Fuente: Elaboración propia

22 Resultados de encuesta por Dimensión

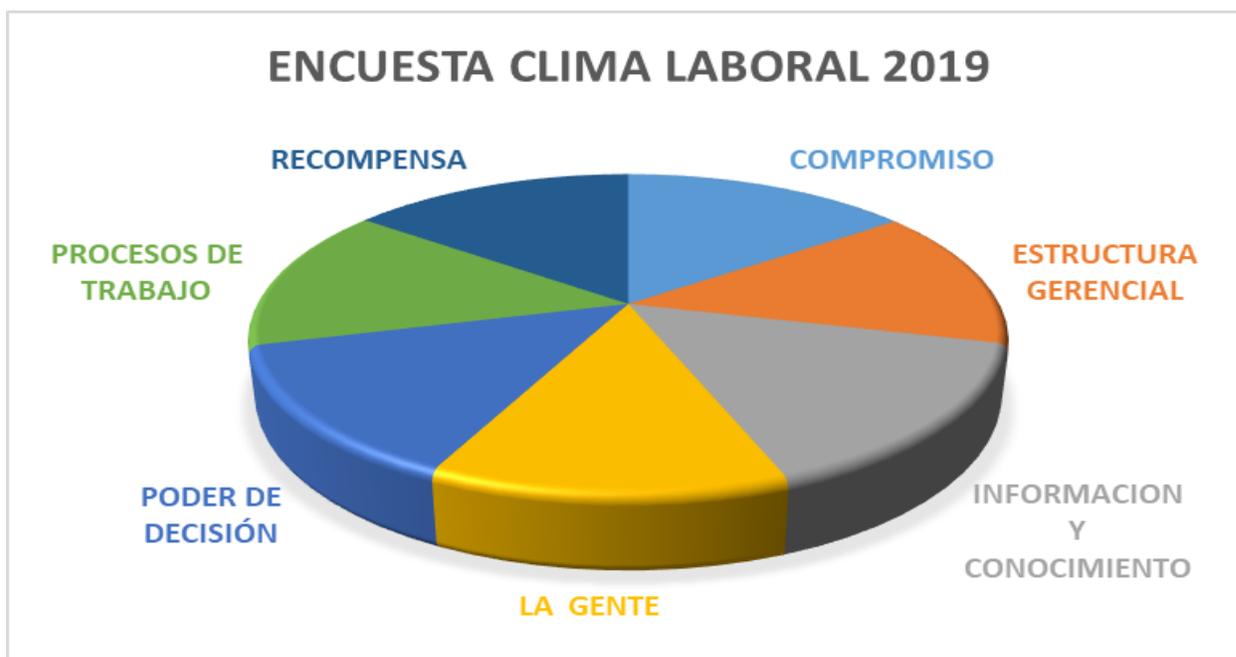
Se realizó una encuesta de clima laboral en la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S. la cual tuvo una buena aceptación por el personal en la cual se obtuvo un promedio de 84% en la encuesta de clima laboral general, si se ve de este modo nada parece que anda mal, ya que ha aumentado con respecto al año 2018 que tiene un promedio de 81%, en la siguiente tabla se puede observar los promedios por cada una de las dimensiones.

Tabla 11. Resultados de encuesta de clima laboral por Dimensiones

IMENSION	PROMEDIO
COMPROMISO	87%
ESTRUCTURA GERENCIAL	83%
INFORMACION Y CONOCIMIENTO	90%
LA GENTE	77%
PODER DE DECISIÓN	80%
PROCESOS DE TRABAJO	85%
RECOMPENSA	86%

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Grafica 4. Resultado de encuesta de clima laboral



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Al analizar cada una de las dimensiones por área se obtuvo que hay dos áreas críticas las cuales son las de producción y comercial, en estas dos áreas se observaron los promedios más bajos de la encuesta de clima laboral, estas áreas deben ser prioridad ya que son dos áreas de gran importancia una por la productividad, la que genera ganancia por mejorar la producción y la otra la que genera los ingresos las ventas por el objeto social de la compañía.

Tabla 12. Resultado encuesta clima laboral Comercial-Producción

DIMENSION	COMERCIAL
COMPROMISO	
¿Siento que soy importante para la empresa?	86%
¿Recomendaría a un amigo trabajar en esta compañía?	86%
¿Me siento comprometido y feliz de trabajar en esta empresa?	79%
ESTRUCTURA GERENCIAL	
¿Considero que puede discutir abiertamente con mi jefe los problemas que se presentan en mi área?	66%
¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?	79%
¿Su jefe muestra interés en usted como trabajador?	72%
INFORMACION Y CONOCIMIENTO	
¿Conoce el reglamento interno de trabajo y las políticas de la compañía?	86%
¿Los canales de comunicación de la empresa le permiten mantenerse informado?	79%
¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?	93%
LA GENTE	
¿Mi trabajo me permite ganar un equilibrio entre mi vida personal y laboral?	80%
¿En la empresa todos los trabajadores son tratados con respeto sin importar su nivel jerárquico?	66%
¿Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa?	72%
PODER DE DECISIÓN	
¿La empresa escucha a las personas y sus opiniones son consideradas?	73%
¿La empresa ofrece programas de formación?	86%
¿Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo?	86%
PROCESOS DE TRABAJO	
¿Considero que mi jefe aporta y soporta mi desarrollo?	66%
¿Los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de mis tareas?	79%
¿Dispongo de los implementos necesarios para realizar mi trabajo con eficiencia?	79%
RECOMPENSA	
¿La compañía reconoce el buen desempeño de sus trabajadores?	93%
¿Se siente motivado o estimulado?	86%
¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?	86%

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Las dimensiones más afectadas con percepciones negativas que involucran aspectos particulares, está la recompensa y la estructura general, en aspectos que tiene que ver con formas de apoyo y motivación que son de especial significado al momento de incentivar a una persona: la oportunidad de tener un reconocimiento por el trabajo bien hecho y la posibilidad de hacer méritos para una eventual promoción; y la Administración de la Gestión de Talento Humano en lo que tiene que ver con procesos objetivos de selección, promoción y reconocimientos verbales o escritos por los logros alcanzados.

Según la información recolectada se observa que en promedio el 60% de los colaboradores del área de producción se sienten comprometidos y felices por trabajar en la compañía y es un nivel de satisfacción bastante bajo para este concepto, ya que se complementa con otras dimensiones como por ejemplo que un 40% no logra un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.

Otro aspecto importante es que 35% de los trabajadores cree que sus opiniones no son escuchadas, esto puede afectar la relación jefe-empleado.

Todos estos aspectos están afectando de manera importante la productividad, ya que los trabajadores no se sienten suficientemente comprometidos con la misión y la visión de la empresa. Se pudo evidenciar en las opiniones de los empleados que no están totalmente satisfechos con los horarios, y el salario emocional, es decir, las recompensas no monetarias, esto da como consecuencia la falta de motivación a la que los colaboradores se ven sometidos.

En la encuesta se obtuvieron los siguientes comentarios.

“Escuchar más las opiniones de los empleados para un mejor clima laboral”

“Buen día Que no se presenten dificultades comunicativas con los jefes, en el momento de hacer la solicitud de elementos (herramientas) para la labor. Se tengan elementos de protección personal disponibles, para cuando sean solicitados con justa causa (deterioro). Tener en cuenta que el aseo de las áreas comunes (baños y cocina, especialmente) sean mejorado”

“Equilibrar jornada de trabajo para lograr equilibrio en la vida personal”

En el indicador de horas extras se concluyó que se pagan muchas horas extras para cumplir con la producción necesaria con el fin de hacer la entrega de los pedidos solicitados lo cual las personas contestaron que no tienen un buen equilibrio en los horarios esto impide que los colaboradores compartan con sus familias, este factor implica en el clima laboral ya que se están mucho tiempo en el trabajo.

22.1 Recolección de información

Para recolectar la información se elaboró una encuesta de clima laboral online en e-encuesta.com una herramienta gratuita para la recolección de datos, se compartió vía web a todos los colaboradores de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S, se tabularán los resultados obtenidos y se realizara un comparativo con las encuestas realizadas por gestión humana en el año 2016 – 2018.

La encuesta se llevó a cabo teniendo en cuenta las diferentes áreas de la organización, Financiera, Exportaciones, Gestión humana, Logística, Calidad, Producción y ventas con el propósito de abarcar en totalidad el personal de la compañía por primera vez, ya que anteriormente se realizaba solo con el personal vinculado directamente.

22.2 Análisis Por dimensión

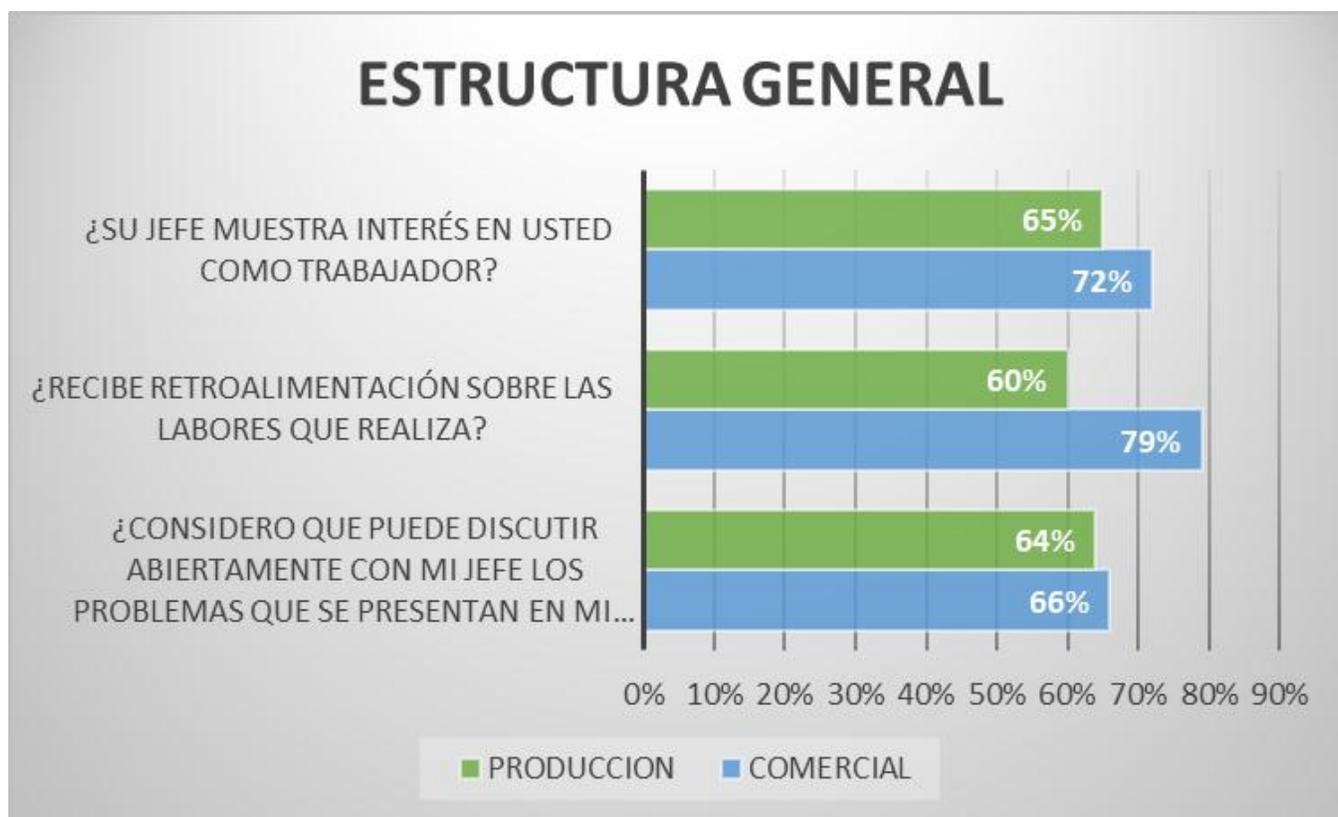
Grafica 5. Dimensión- Compromiso



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Un 40% del área de producción y un 21% del área comercial, no se siente feliz de trabajar en la compañía, este es uno de los porcentajes más bajo de la dimensión de compromiso, lo cual afecta directamente el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con la compañía, esto influye en la productividad ya que su falta de compromiso hace que no se interesen en el cumplimiento de las metas de producción.

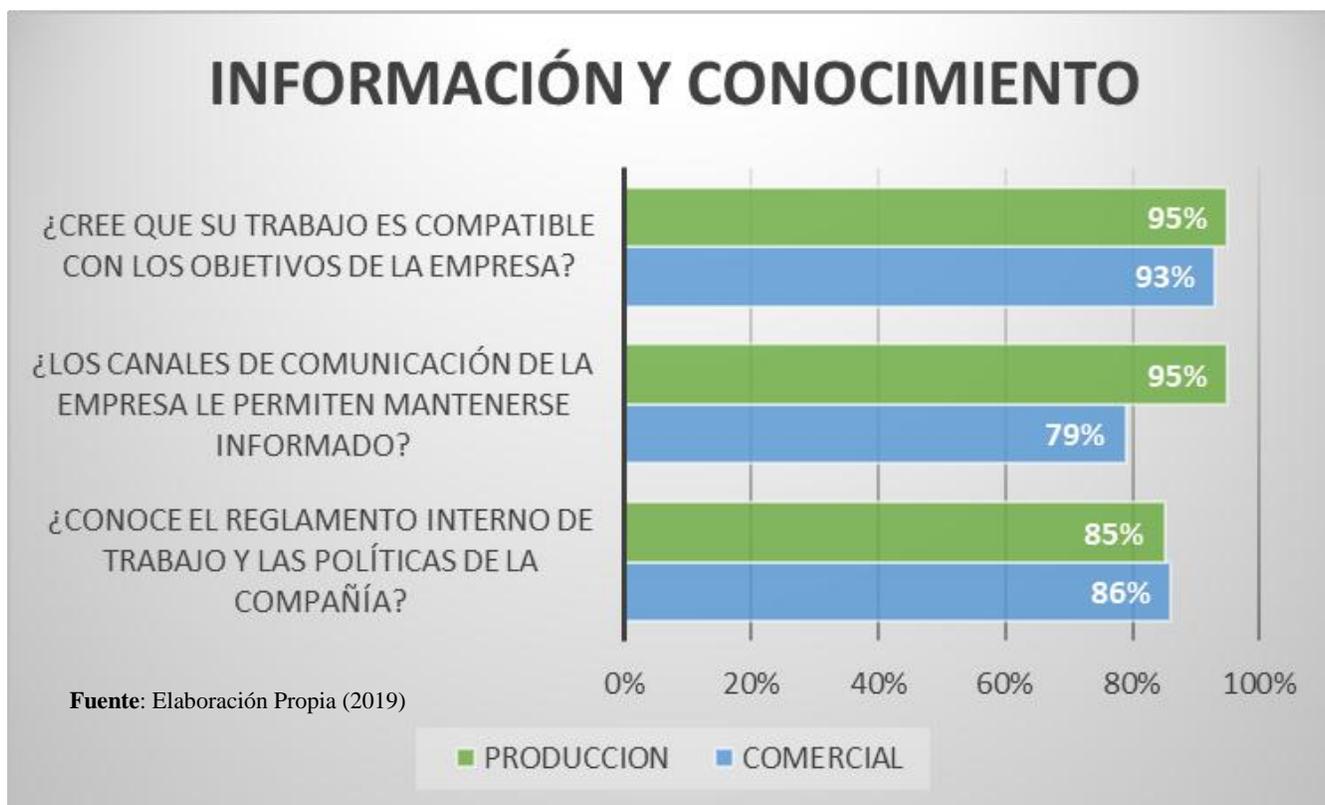
Grafica 6. Dimensión- Estructura general



Fuente: Elaboración Propia (2019)

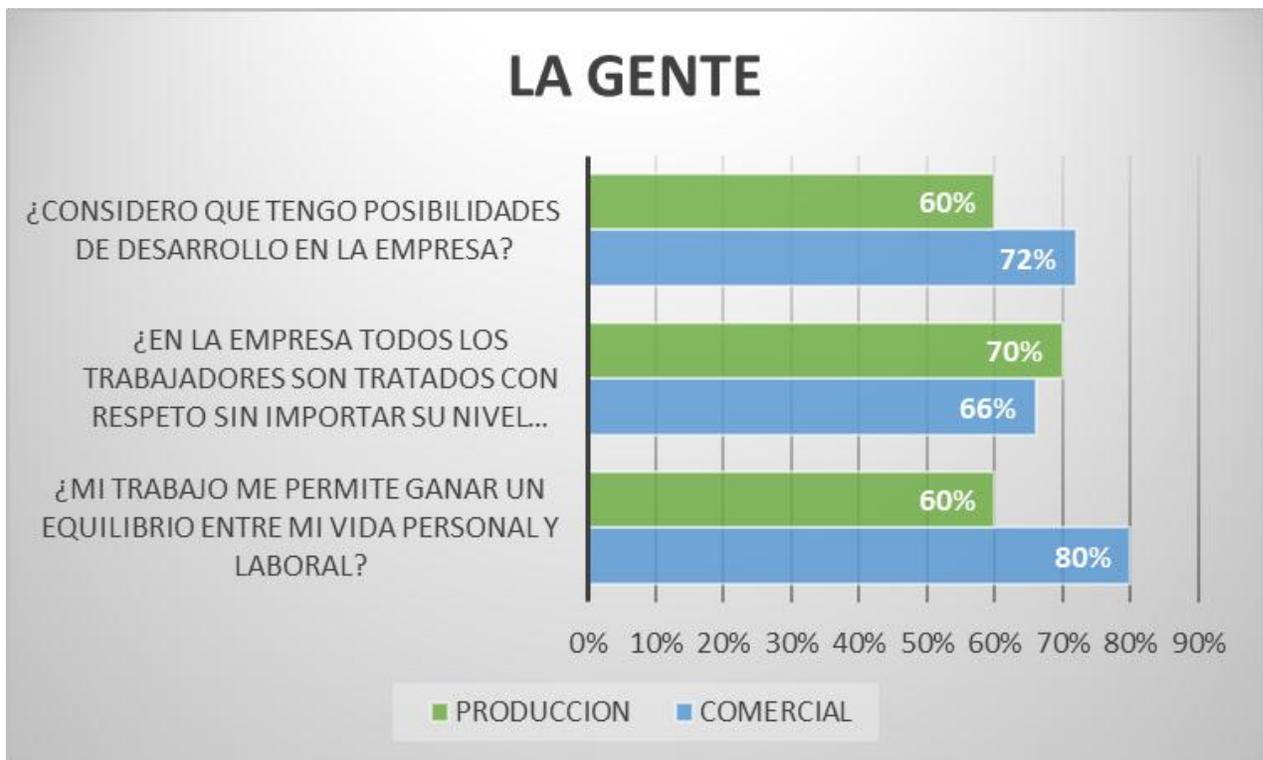
Un 36% del área de producción y un 34% del área comercial indican que no tienen una buena comunicación con sus superiores, esto da a entender que no existe para los colaboradores la manera de discutir los inconvenientes que puedan presentarse en el turno laboral.

Grafica 7. Dimensión - Información y conocimiento



Se evidencia que el área comercial y de producción se encuentra conformes con la variable referente a la compatibilidad de los objetivos de la empresa, en cuanto la segunda variable el área comercial muestra un descontento bastante notable de inconformidad sobre los canales de comunicación con un 79%. Los colaboradores muestran estar al tanto de las políticas de la compañía con un 85 % producción y un 86% el área comercial.

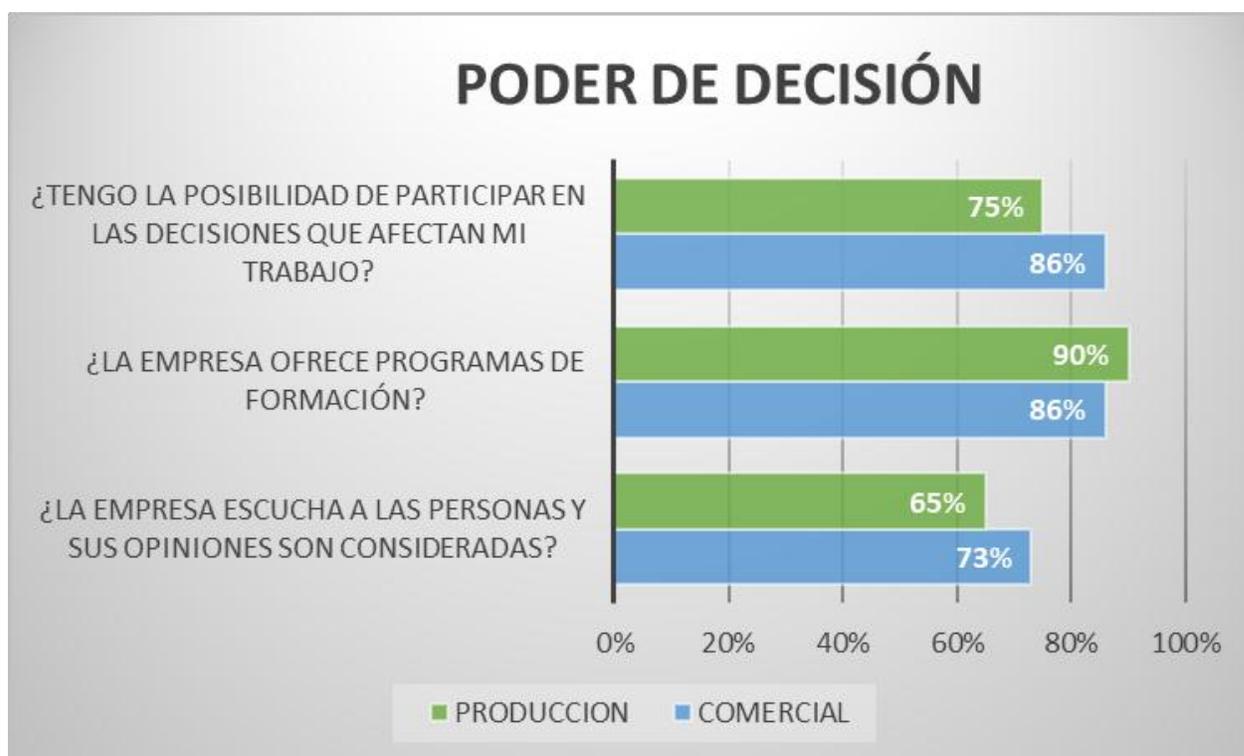
Grafica 8. Dimensión - La gente



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Con relación esta dimensión un 40% de los empleados del área de producción de la compañía sienten que su futuro no lo pueden encontrar en la empresa, ya que las posibilidades de ascenso son pocas, adicional se puede reflejar un inconformismo en el área de producción entre el equilibrio personal y laboral ya que es la principal afectada debido a la rotación de personal y por ende muchos trabajadores deben permanecer más tiempo en la compañía.

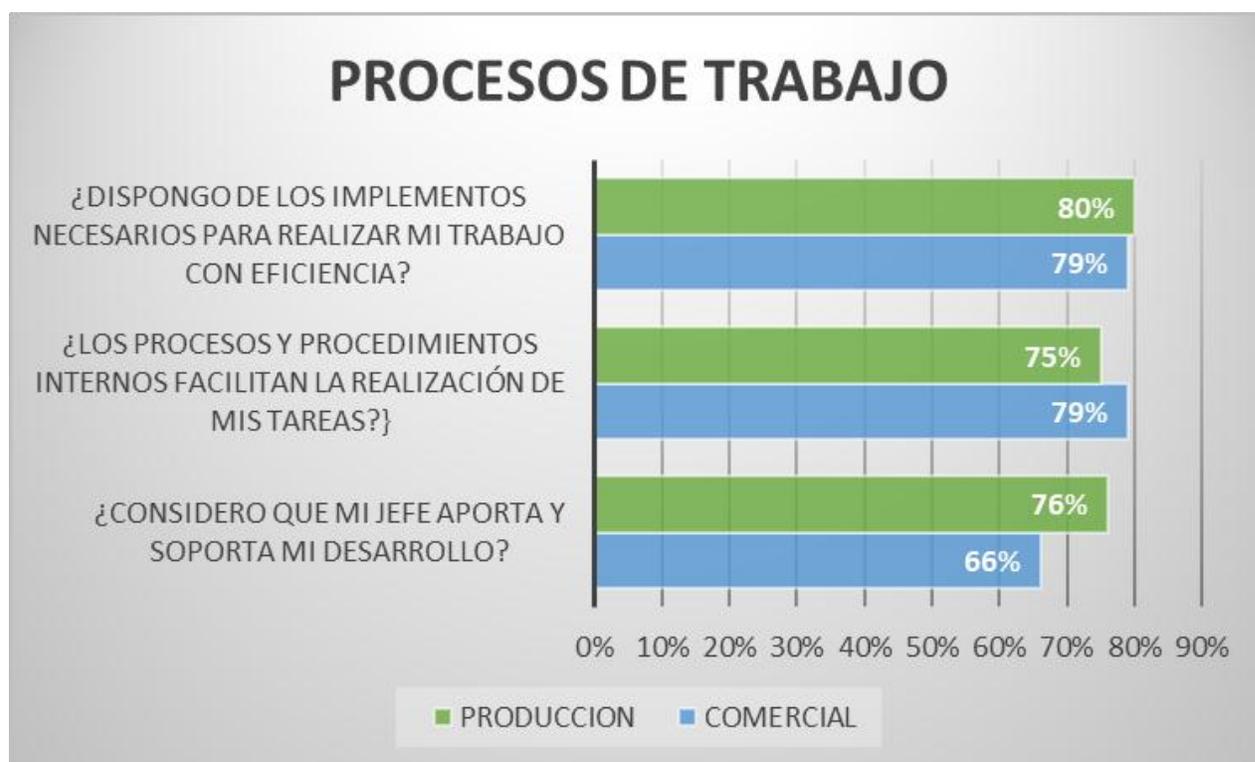
Grafica 9. Dimensión - Poder de decisión



Fuente: Elaboración Propia (2019)

En esta dimensión se reflejan valores bajos, un 35% de los empleados del área producción sienten que no son escuchados y no consideran sus opiniones frente a un 27% del área de comercial, lo cual reprime el impulso de dar ideas para mejorar su labor.

Grafica 10. Dimensión - proceso de trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Como se evidencia, tanto el área de producción como comercial cuentan con un buen nivel de implementación para el desarrollo del trabajo, mientras que, en la segunda encuesta, se ve un declive en el área de producción sobre los procesos internos en la empresa, mientras que el área comercial mantiene 79%. El área comercial demuestra un descontento bastante notable en relación a su superior al cargo, se puede evidenciar un declive del 66%, mientras que el área de producción muestra en un 76% un mayor apoyo.

Grafica 11. Dimensión – Recompensa



Fuente: Elaboración Propia (2019)

Se evidencia inicialmente que el área comercial muestra estar de acuerdo sobre la participación que pueden tener en la empresa y sus opiniones, el área de producción, aunque en menor cantidad también está de acuerdo con la participación que la empresa les da, el área comercial muestra ser estimulado y motivado por la empresa mientras que en un 65% el área de producción, no está de acuerdo con los incentivos proporcionados por la misma. Como se evidencia anteriormente el área de producción nuevamente con un 70% nos indica el descontento sobre el reconocimiento dado por la empresa, mientras que el área comercial está mucho más satisfecha con un 93%.

23 Propuesta Solución

El clima organizacional se mejora generando espacios de reflexión personal y grupal, en los que se hace parte activa a cada persona en la co-construcción de las acciones que permitan fortalecer el ambiente al interior de la compañía. Una solución a los problemas generados por clima laboral negativo que hay dentro de la organización se plantea la siguiente solución:

Como propuesta de valor, se realizarán unas recomendaciones y se informara a el área Gestión Humana y Gerencia, con el fin de brindar una apoyo para mejorar el clima organizacional que influye directamente en la productividad de la compañía, de esta manera se estaría contribuyendo a mejorar los factores encontrados que propensa en clima laboral negativo, están recomendación se darán por dimensiones teniendo en cuenta la encuesta realizada.

23.1 Compromiso

Objetivo. Aumentar el nivel de compromiso de los trabajadores con el objeto social de la compañía.

Indicador. Satisfacción en el trabajo y compromiso con la labor

Estrategias:

- Creación de programas de esparcimiento por áreas donde salgan de su rutina una vez al mes, donde se puedan realizar deportes y actividades de esparcimiento.

- Mensualmente delegar roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades y conocimientos que les permita desarrollar e impulsar su forma de trabajo, de esta manera reconocerlas e incentivarlas.
- Se recomienda tener en cuenta al momento de hacer los procesos de selección y reclutamiento los perfiles de cargo dando información clara respecto a las funciones, las responsabilidades, las condiciones establecidas en el contrato esto en función de evitar confusiones que generen falsas expectativas.

Ejemplo de éxito.

Liberty Seguros, cuenta con un plan denominado “centrados en ti para los asesores del centro de servicio que tiene contacto directo con el cliente, donde tienen una serie de ventajas como reconocimientos especiales Yoga, fisioterapia, formación en idiomas entre otras, esto lo ha hecho merecedor de haber quedado en décima posición de las mejores empresas para trabajar según Veronica Muñoz, Sonia Sanchez, (2015)

23.2 Estructura Gerencial

Objetivo. Desarrollar acciones que permitan el fortalecimiento de los procesos de retroalimentación (dar y Recibir)

Indicador. Retroalimentación y distribución de funciones

Estrategia:

- Hacer el diseño de un formato de seguimiento donde de acuerdo a las funciones de cada cargo se hagan convenio de cumplimiento de labores y la línea cada líder pueda hacer un seguimiento de estas tareas y determinar su logro, así se tiene dinámica en la forma de trabajo y el líder puede brindar una retroalimentación del proceso para realizar la labor.

23.3 Información y conocimiento

Objetivo. Mantener la tendencia de los resultados arrojados en los diferentes factores de la dimensión.

Indicador: Comunicación

Estrategias:

- Se recomienda realizar reuniones periódicas con todo el personal dando a conocer información veraz, clara y abierta de las dificultades que presenta la compañía para evitar los rumores y generación de conflictos.
- Implementar en el periódico “GOOD NEW” publicaciones mensuales destacando el reconocimiento de los empleados y comunicación de las buenas noticias del mes, también servirá de plataforma para que el personal de ventas conozca el plan promocional del mes y sus incentivos.

Ejemplo de éxito

Una de las estrategias de comunicación interna de NESTLE es un boletín que ya tiene más de 50 años, donde muestra información continua que tiene como propósito que los empleados obtengan mayor conocimiento sobre la cultura interna y mayor aproximación de la empresa (Betriz Peña, 2016)

23.4 La gente

Objetivo. Identificar las oportunidades de desarrollo de los colaboradores; a través de la identificación del potencial de cada uno y de la generación de encargos, movimientos horizontales o nuevos retos

Indicador. Motivación

Estrategias:

- Conquistar a los trabajadores y prepararlos para ser competitivos a nivel laboral y personal.
- Realizar las convocatorias internas para los ascensos de cargos, implementando la promoción por mérito, teniendo en cuenta la evaluación de desempeño para anticipar posibles falencias en las expectativas de los nuevos cargos.
- Apoyo en cumplimiento de metas educativas, se está haciendo gestión con apoyo de la gerencia y el área de gestión humana para que los colaboradores terminen su estudio de primaria y bachillerato en convenio con la Fundación Ombrella.

Ejemplo de éxito.

Scotisbank ocupa el puesto número uno en el ranking de great place to Work, (2017) en equidad de género con más de mil colaboradores, dentro de sus creencias esta la importancia de generar un ambiente de trabajo armónico promoviendo:

- Liderazgo
- El balance-vía trabajo
- La diversidad, la equidad e inclusión
- Responsabilidad social
- Un espíritu de fraternidad respeto mutuo y diversión

23.5 Poder de decisión

Objetivo. Fortalecer los procesos de toma de decisiones para que sean cada vez más oportunos

Indicador. Aumento de efectividad en los procesos

Estrategias: Se recomienda:

- La creación de comités o grupos para la toma de decisiones importantes, analizando de manera más objetiva e imparcial todas las oportunidades para tomar la mejor decisión para la compañía y sus empleados.
- Realizar talleres estratégicos en los cuales las personas puedan sentir confianza en sí mismos y logren tomar decisiones asertivas en momentos de dificultad

Ejemplo de éxito

Según ranking realizado por great place to Work,(2017) se dio a conocer el listado de las mejores empresas para trabajar, donde diageo ocupa el primer lugar manteniendo un nivel de rotacion del 13%, la cual mensiona uno de sus metodos es abrir espacios para compartir pensamientos y aplicar retroamlimetacion sobre las fortalezas y debilidades de la organización, de igual manera emplea grupos focalses para analisis los resultados del estudio de clima laboral.

23.6 Procesos de trabajo

Objetivo. Fortalecer las relaciones de cooperación entre las áreas de la empresa y generar metodologías que permitan la resolución de conflictos al interior de los equipos

Indicador. Racionamiento de trabajo y trabajo en equipo

Estrategias:

Buscar generar espacios de co-construcción con los colaboradores para que los procesos y procedimientos contribuyan de forma efectiva a la realización del trabajo.

Se recomienda:

- Taller de comunicación asertiva, mejorando las relaciones mediante la cual se pueda manifestar las ideas y opiniones de una manera clara, directa y respetuosa entre líderes y subordinados.
- Implementar talleres de capacitación con el fin de que los empleados tengan la oportunidad de conocer todos los procesos de la compañía.

23.7 Recompensas

Objetivo. Mantener la tendencia relacionada con el reconocimiento para los equipos de trabajo.

Indicador. Reconocer el esfuerzo por mejorar la productividad.

Estrategias: Para esta dimensión se tienen dos fases, la primera es empezar a motivar a los trabajadores, esta fase es indispensable, ya que la productividad depende en gran medida a la calidad del clima laboral, si se aumenta a motivación los resultados serán mejores.

Como segunda fase es aumentar las recompensas emocionales, ya que al sentir que su trabajo y dedicación es valorado, estos empiezan a dar más de sí mismos, por lo anterior se recomienda:

- Empleado del mes: este será escogido por área de manera imparcial, esto ayuda a que los colaboradores siempre busquen llegar a ese lugar.
- Felicitaciones de manera pública por su buena gestión dentro de la compañía.

Ejemplo de éxito

Pago por desempeño, este se dará por lograr la meta de producción mensual o superarla, a cada colaborador en el área de producción. De acuerdo a lo expuesto por Chiavenato, (2009) CITIBANK logro bajar la rotación de sus empleados de un 18% al 13,5% implementado un plan de pagos por desempeño.

24 Conclusiones

En la presente investigación se ha podido observar que el clima organizacional influye directamente en la productividad de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S. específicamente en las áreas producción y comercial.

La identificación temprana del clima organizacional facilita información importante permitiendo identificar los principales factores que determinan los comportamientos organizacionales, proporcionando ideas o planes estratégicos que ayuden al cambio con el fin de mejorar los procesos y la productividad en la compañía.

De acuerdo con los autores consultados se puede concluir que el clima laboral afecta de manera importante la rotación de personal lo cual afluye a la productividad. Según la gráfica número dos “Indicador de producción”. Se evidencia que cuando la rotación de personal es alta la producción disminuye significativamente perjudicando la rentabilidad ruta de la compañía.

Un clima organizacional adecuado hace sentir más cómodos a los integrantes de la compañía, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral.

Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva.

El recurso humano es uno de los elementos más importantes de una compañía y es deber de la empresa velar por aquellos que están dispuestos a dar su tiempo sus conocimientos y dejar en

ella una pequeña parte de si, esto con el fin de hacer un entorno más confortable para todos y mejorar en gran manera el clima laboral que claramente se encuentra afectado.

Dados los resultados de la encuesta aplicada se confirma que los colaboradores necesitan más atención a sus opiniones e ideas para mejorar los procesos que afectan directamente sus funciones, esto no se había podido evidenciar caritativamente ya que no se había aplicado una encuesta de clima laboral a los empleados temporales en la compañía.

25 Bibliografía

Álvarez, C. E. (2018). *Cultura y Clima: Fundamentos para el cambio en la organización*.

Bogotá: Alfa omega Colombiana S.A.

Betritz Peña, D. C. (2016). *Tres casos de empresas internaciones con éxito: estudio de las estrategias de comunicacion interna*. Ecuador: Revista latinoamericana de comunicacion .

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-

Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* . Mexico : Mc Graw Hill.

Cristancho, F. (27 de Noviembre de 2015). *Talen culé*. Obtenido de

<http://blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion>

Cristina Morales Sandoval, A. M. (2014). La medición de la productividad del valor agregado. *TEC Empresarial*, 41-43.

Garcia, K. (2016). "*CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN*. Mexico. Obtenido de

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Garcia-Karen.pdf>

Juárez, A. J. (10 de Diciembre de 2015). *Aprendices.com*. Obtenido de

<http://www.aprendices.co/importancia-del-capital-humano-en-la-organizacion/>

Méndez Álvarez. (Méndez Álvarez, (2006)). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá, D. C: centro editorial U del Rosario.

Olaya, M. K. (14 de Diciembre de 2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A.S*. Obtenido de Análisis de las causas de rotación de personal

de la empresa HOLCREST S.A.S:

https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=

R., H. S. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico : Mc Graw Hill.

RAMOS, V.; TEJERA, E. Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica* [edición electrónica], [s. l.], v. 14, n. 2, p. 225–240, 2017.

Disponible en:

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=lsdpd&AN=158187&lang=es&site=ehost-live&scope=site>>.

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de

<https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=293>

Rodríguez, D. Alejandro Cort, & Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.15665/encuent.v17i01.1674>

Rusque, A. M. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas, Venezuela: Vadell Hermanos.

Salazar, J. G. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes*. Jalisco México: ACIMED.

Scheidlinger, S. (2015). El estudio de Lewin, Lippitt y White sobre liderazgo y "climas sociales" revisitado. *Revista internacional de Psicoterapia de grupo*, 127.

Social, M. d. (17 de Julio de 2008). Resolución 2646. Bogotá, Colombia.

Vadillo, M. T. (2015). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (P. 121)*. Madrid: E sic Editorial.

Veronica Muñoz, Sonia Sanchez. (23 de Abril de 2015). Liberty Seguros entre las 50 mejores empresas para trabajar en el 2015. *Liberty Seguros*.

Work, G. P. (2017). *Great Place To Work*. Obtenido de Great Place To Work:
<https://greatplacetowork.com.mx>

26 Anexo 1- Propuesta de mejora

P.D.M						
Dimensión	Objetivo	Indicador Cual/ Cuanti	Estrategia	Plan de acción	Área encargada	Tiempo de ejecución
Compromiso	Aumentar el nivel de compromiso de los trabajadores con el objetivo de la compañía	Cualitativo número de empleados satisfechos	Delegar roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo	Implementar la estrategia en todas las áreas de la compañía	Líderes de procesos	Mensual
Estructura Gerencial	Desarrollar acciones que permitan el fortalecimiento de los procesos de retroalimentación	Cuantitativo número de empleados con retroalimentación / número de empleados	Hacer seguimiento de las funciones por cada área con el fin de que el líder pueda brindar retroalimentación	Implementar formato de seguimiento	Líderes de procesos	Mensual
Información y conocimiento	Mantener la tendencia de los resultados arrojados en los diferentes factores de la dimensión	Cuantitativo número de buenas prácticas generadas	Implementar en el periódico GOOD NEW el reconocimiento a los empleados	Realizar publicaciones mensuales donde destaque el empleado del mes	Talento humano	Mensual
La gente	Identificar las oportunidades de desarrollo de los colaboradores	Cuantitativo número de empleados con apoyo educativo/ número de empleados	Apoyar a los empleados para que sean competitivos a nivel personal y laboral	Apoyo educativo y convocatorias internas	Talento humano	Anual
Poder de decisión	Fortalecer los procesos de toma de decisiones	Cuantitativo número de sugerencias/número de trabajadores	Buscar que los colaboradores sientan confianza en sí mismos y logren tomar decisiones efectivas para cada procesos	Crear comités donde se analicen y se puedan tomar decisiones objetivas	Líderes de procesos	Mensual
Proceso de trabajo	Fortalecer las relaciones de cooperación entre las diferentes áreas de la empresa	Cuantitativo número de metas cumplidas por área/número de trabajadores por área	Buscar espacios de co-construcción con los colaboradores para que los procesos se realicen de forma efectiva	Realizar capacitaciones y talleres	Líderes de procesos	Semestral
Recompensas	Mantener la tendencia relacionada con el reconocimiento para los equipos de trabajo	Cuantitativo número de empleados con reconocimiento/ número de empleados	Mejorar la motivación aumentando las recompensas emocionales para el personal	Reconocimiento por el buen desempeño dentro de la compañía	Gerente general y área de talento humano	Mensual



Propuesta elaborada por:
 Geidis Alvarez Causil
 Damaris Vargas Mendiveiso
 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 2019

27 Anexo 2- Plan costo beneficio de la propuesta de mejora

Dimensión	Objetivo	Indicador	Estrategia	Plan de acción	Área encargada	Tiempo de ejecución	Costo	Recursos	Indicador de beneficios	Beneficio	% de Cumplimiento esperado	Caso de éxito
Compromiso	Aumentar el nivel de compromiso de los trabajadores con el objetivo de la compañía	Cualitativo número de empleados satisfechos	Delegar roles de responsabilidades de acuerdo a sus capacidades que les permita desarrollar potencialmente su forma de trabajo	Implementar la estrategia en todas las áreas de la compañía	Líderes de procesos	Mensual	No se identifica	Un día identificando habilidades de los colaboradores	Cumplimiento de responsabilidades/ responsabilidades asignadas	Aumento de cumplimiento del objeto de la compañía	92%	Liberty Seguros, gana la 10 posición como mejor empresa para trabajar
Estructura gerencial	Desarrollar acciones que permitan el fortalecimiento de los procesos de retroalimentación	Cuantitativo número de empleados con retroalimentación/ número de empleados	Hacer seguimiento de las funciones por cada área con el fin de que el líder pueda brindar retroalimentación	Implementar formato de seguimiento	Líderes de procesos	Mensual	3% de salario mensual dependiendo el salario del líder	*15 a 30 min por colaborador *formato de seguimiento	% de cumplimiento/100	Cumplimiento adecuado y de calidad de las labores dadas	83%	
Información y conocimiento	Mantener la tendencia de los resultados arrojados en los diferentes factores de la dimensión	Cuantitativo número de buenas prácticas generadas	Implementar en el periódico GOOD NEW el reconocimiento a los empleados	Realizar publicaciones mensuales donde destaque el empleado del mes	Talento Humano	Mensual	\$ 300.000	Impresión en litografía	No se identifica	Motivación de empleados	95%	Nestle lleva 50 años con su periódico interno
La gente	Identificar las oportunidades de desarrollo de los colaboradores	Cuantitativo número de empleados con apoyo educativo/ número de empleados	Apoyar a los empleados para que sean competitivos a nivel personal y laboral	Apoyo educativo y convocatorias internas	Talento Humano	Anual	\$ 20.000.000	*Gestion Fundacio Ombella *creacion de porcentajes de ayuda	% de colaboradores capacitados	retencion de empleados eficientes y eficaces, mejores conocimientos en los procesos	83%	Scotisbank ocupa el puesto número uno en el ranking de great place to Work en el 2017
Poder de decisión	Fortalecer los procesos de toma de decisiones	Cuantitativo número de sugerencias/número de trabajadores	Buscar que los colaboradores sientan confianza en sí mismos y logren tomar decisiones efectivas para cada procesos	Crear comités donde se analicen y se puedan tomar decisiones objetivas	Líderes de procesos	Mensual	No se identifica	2 horas mensuales por comité	Avance en casos puntuales	Buena toma de decisiones	100%	Diageo baja el nivel de rotacion de personal a 13%
Proceso de trabajo	Fortalecer las relaciones de cooperación entre las diferentes áreas de la empresa	Cuantitativo Numero de metas cumplidas por área/número de trabajadores por área	Buscar espacios de construcción con los colaboradores para que los procesos se realicen de forma efectiva	Realizar capacitaciones y talleres	Líderes de procesos	Semestral	\$ 4.000.000	4 horas por empleado	No se identifica	conocimiento del trabajador	85%	
Recompensa	Mantener la tendencia relacionada con el reconocimiento para los equipos de trabajo	Cuantitativo Número de empleados con reconocimiento/ número de empleados	Mejorar la motivación, aumentando las recompensas emocionales para el personal	Reconocimiento por el buen desempeño dentro de la compañía	Gerente general y área de talento humano	Mensual	No se identifica	3 horas calificando empleados para escoger el que mas se destaque	No se identifica	Motivación de empleados	93%	Citibank logro bajar la rotación de sus empleados de un 18% al 13,5%

28 Anexo 2- Cronograma

Actividad a desarrollar	Fecha		Evidencia (actas, asistencias, certificados)	Observaciones
	Inicio	Final		
Encuesta clima laboral	18 de febrero	22 de febrero	Encuesta física	
Tabulación de encuesta	25 de febrero	28 de febrero	Estadísticas	
Elaboración de plan de capacitación en áreas de áreas de oportunidad	4 de marzo	8 de marzo	Cronograma de capacitaciones	
Realizar plan de incentivos no económicos de acuerdo a encuesta	11 de marzo	16 de marzo	Plan de incentivos	
Planteamiento ideas de solución “piensa en grande, aquí valoramos tus ideas”	18 de marzo	28 de marzo	Valor agregado	
Entregar plan de solución a la Líder de Recursos Humanos	Sin definir	Sin definir	Evidencia de visita	Agendar cita
Plasmear monografía (trabajo escrito)	18 de febrero	30 de abril	Trabajo escrito	Se enviara adelanto una vez a la semana

29 Anexo 3 – Presupuesto

RUBROS	Aportes		TOTAL
	Efectivo	Especie	
1. Personal		2	2
2. Equipos		2	2
3. Software		1	1
4. Materiales e insumos	50.000	10	
5. Salidas de campo	60.000	5	
6. Servicios Técnicos			
7. Capacitación		3	
8. Difusión de resultados: correspondencia para activación de redes, eventos		3	
9. Propiedad intelectual y patentes		1	
10. Otros:			

30 Anexo 4- Carta De Autorización

BELLINI

Madrid, Cundinamarca; 18 de Febrero 2019.

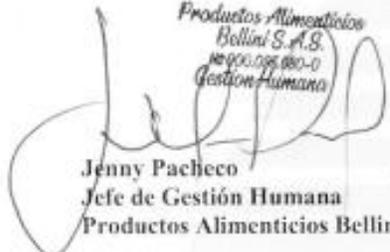
Señores:
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Madrid.

REF: AUTORIZACION.

Por medio de la presente autorizamos la utilización del nombre **PRODUCTOS ALIMENTICIOS BELLINI S.A.S NIT 900.095.680-0** en la nomografía como opción de grado de las estudiantes Damaris Vargas y Geidis alvarez, sobre el clima laboral y los consecuencias del mismo.

Cualquier información se puede comunicar con el departamento de Gestión Humana, al correo jennypacheco@bellini.com.co o a los teléfonos que aparecen al pie de página.

Cordialmente,


*Productos Alimenticios
Bellini S.A.S.
900.095.680-0
Gestión Humana*
Jenny Pacheco
Jefe de Gestión Humana
Productos Alimenticios Bellini S.A.S



31 Anexo 4- Cartas de Validación de instrumento

Madrid, Cundimarca. Mayo 2019

CARTA DE VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

Yo María José Hernández Gutiérrez por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado la encuesta de clima laboral correspondiente al proyecto Análisis del clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S., presentado por Damaris Vargas Mendivelso y Geidis Alvarez Causil, como opción de grado, la cual apruebo en calidad de validador.

Cordialmente,



María José Hernández Gutiérrez
Docente de opción de grado
Administración de Empresas Distancia
Corporacion Universitaria Minuto de Dios

Madrid, Cundimarca, Mayo 2019

CARTA DE VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

Yo Andrés Jovanny Garzón Bello por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado la encuesta de clima laboral correspondiente al proyecto Analisis de clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S., presentado por Damaris Vargas Mendivelso y Geidis Alvarez Causil, como opción de grado, el cual apruebo en calidad de validador.

Cordialmente,



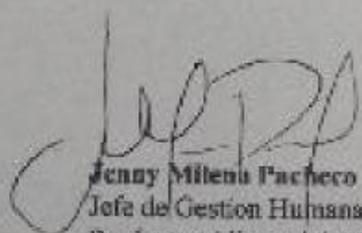
Andrés Jovanny Garzón Bello
Líder de operaciones
Grupo éxito

Madrid, Cundimarca Mayo 2019

CARTA DE VALIDACIÓN DEL ENCUESTA

Yo Jenny Milena Pacheco por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado la encuesta de clima laboral correspondiente al proyecto Analisis de clima organizacional y su influencia en la productividad de los empleados de la compañía Productos Alimenticios Bellini S.A.S., presentado por Damaris Vargas Mendivelso y Geidis Alvarez Causil, como opción de grado, el cual apruebo en calidad de validador.

Cordialmente,



Jenny Milena Pacheco
Jefa de Gestión Humana
Productos Alimenticios Bellini S.A.S.