

Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora



Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora. Estudio de caso
Rosas Tesalia S.A.S.

Carlos Andres Mosquera Torres

María Luisa Solórzano Suárez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Gestión de la innovación para el desarrollo sostenible y la consolidación empresarial

julio de 2025

Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora

Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora. Estudio de caso
Rosas Tesalia S.A.S.

Carlos Andres Mosquera Torres

María Luisa Solórzano Suárez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la
innovación en proyectos

Asesor(a)

Lina María Andrade Restrepo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

julio de 2025

Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora. Estudio de caso Rosas Tesalia S.A.S.

Dedicatoria

Se dedica este trabajo a Dios, a nuestras familias, a la universidad, docentes que nos guiaron en el proceso y a la empresa por abrirnos las puertas y dejarnos trabajar en ella.

Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora. Estudio de caso Rosas Tesalia S.A.S.

Agradecimientos

Agradecimientos a la empresa Rosas Tesalia S.A.S. por ayudarnos en el proceso de recolección de información sin ellos esta investigación no hubiera sido posible. A la docente Lina Andrade ya que sus consejos y revisiones hicieron posible que se lograra terminar la investigación. Y por último y no menos importante a la Corporación Universitaria Minuto de Dios por esta etapa tan enriquecedora de nuestras vidas, nos dejó enseñanzas que marcaran nuestro camino personal y profesional.

Contenido

Resumen.....	10
abstract	11
introducción	12
1 planteamiento del problema.....	16
1.1. Descripción del problema	20
1.2. La pregunta de investigación	24
1.3. Objetivos de investigación	25
1.3.1. Objetivo general.....	25
1.3.2. Objetivos específicos	25
1.4. Justificación de la investigación	25
2. Revisión documental	27
2.1. Marco conceptual.....	27
2.2. Marco teórico	36
3. Metodología.....	41
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	41
3.1.1. Enfoque de la investigación	41
3.1.3. Alcance de la investigación	44
3.2. Población y muestra.....	45
3.2.1. Definición de la población	45
cualitativa.....	45
características sociodemográficas	46
cualitativa.....	46
3.2.3. Cálculo y selección de la muestra (en el caso de las investigaciones cuantitativas)	46
3.3. Instrumento(s).....	48
3.4. Descripción de procedimientos	51
3.5. Análisis de información.....	54
3.6. Consideraciones éticas.....	57
3.6.3. Análisis de consideraciones éticas	57

Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora. Estudio de caso Rosas Tesalia S.A.S.

4. Resultados.....	59
4.2. Análisis de resultados por objetivos específicos	60
4.2.1. Objetivo específico 1	60
4.2.2. Objetivo específico 2	76
4.2.3. Objetivo específico 3	81
5. Conclusiones.....	86
6. Discusión y recomendaciones	90
referencias	97
anexos	110

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Glosario de Códigos Cuantitativos.</i>	55
Tabla 2. <i>Glosario de Códigos Cualitativos</i>	56
Tabla 3. <i>Programas y estrategias de la empresa Rosas Tesalia.</i>	77
Tabla 4. <i>Indicadores empresa Rosas Tesalia.</i>	79
Tabla 5. <i>Indicadores de Calidad.</i>	81
Tabla 6. <i>Indicadores de Compras.</i>	82
Tabla 7. <i>Indicadores de RRHH.</i>	83
Tabla 8. <i>Indicador de Gestión Ambiental.</i>	83
Tabla 9. <i>Indicadores de Producción.</i>	84

Lista de figuras

Figura 1. <i>Toma de encuesta (muestra).</i>	47
Figura 2. <i>Toma de encuesta (muestra).</i>	48
Figura 3. <i>Evidencia ejecución de encuesta.</i>	52
Figura 4. <i>Evidencia ejecución de encuesta.</i>	52
Figura 5. <i>Evidencia ejecución encuesta.</i>	53
Figura 6. <i>Explicación y realización de entrevista a directivos.</i>	54
Figura 7. <i>Resultados innovación y responsabilidad social.</i>	61
Figura 8. <i>Ambiente y Cultura Laboral.</i>	65
Figura 9. <i>Reconocimiento y Bienestar.</i>	69
Figura 10. <i>Valores y Comunicación.</i>	71
Figura 11. <i>Crecimiento y Desarrollo Profesional.</i>	73
Figura 12. <i>Gestión de conflictos y Toma de decisiones.</i>	74
Figura 13. <i>Certificado Rainforest Alliance. Rosas Tesalia S.A.S.</i>	80

Lista de anexos

Anexo A: Formato de validación.....110

Anexo B: Carta de solicitud.....115

Anexo C: Encuesta colaboradores.....116

Resumen

Rosas Tesalia S.A.S. es una empresa agroindustrial colombiana dedicada a la producción de flores de exportación con destino a los mercados de Estados Unidos, Asia y Europa. La empresa se enfrentaba a un desafío crucial en su proceso de mejora continua; dado que no se están presentando ideas de crecimiento por la planta administrativa y/o operativa; lo que plantea un obstáculo significativo para la consecución de los objetivos de mejora y para la adaptación de la empresa a las demandas del mercado. Debido a esto surgió la siguiente pregunta, ¿Cómo desarrollar una estrategia organizacional mediante una gestión de indicadores en la empresa Rosas Tesalia S.A.S. para mejorar el monitoreo del desempeño organizacional y su eficacia en la producción?

Para dar respuesta a esta interrogante se desarrolló una estrategia gerencial que promoviera una cultura organizacional innovadora, potenciando su capacidad productiva, fomentando el trabajo en equipo y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno. Dentro de este orden de ideas se determinaron las causas y las consecuencias de la resistencia a la introducción de nuevos procesos en la empresa Rosas Tesalia S.A.S. mediante encuestas; para luego identificar las estrategias organizacionales implementadas por la empresa, con el fin de comprender su impacto en el desempeño general y la gestión interna. Por último, se generaron estrategias organizacionales faltantes en la empresa. Este trabajo se enfocó en comprender y proponer herramientas para superar la resistencia al cambio que enfrentan muchos colaboradores.

Palabras clave: Clima organizacional, mejora continua, estrategia organizacional.

Abstract

Rosas Tesalia S.A.S. is a Colombian agro-industrial company dedicated to the production of export flowers destined for the United States, Asia, and Europe. The company was facing a crucial challenge in its continuous improvement process; given that no ideas of growth are being presented by the administrative and/or operational plant; which poses a significant obstacle to the achievement of improvement objectives and to the adaptation of the company to market demands. Due to this, the following question arose, how to develop an organizational strategy through indicator management in the company Rosas Tesalia S.A.S. to improve the monitoring of organizational performance and its effectiveness in production?

To answer this question, a management strategy was developed that would promote an innovative organizational culture, enhancing its productive capacity, encouraging teamwork and adaptability in the face of changes in the environment. Within this order of ideas, the causes, and consequences of the resistance to the introduction of new processes in the company Rosas Tesalia S.A.S. were determined through surveys; to then identify the organizational strategies implemented by the company, to understand their impact on overall performance and internal management. Finally, organizational strategies were generated that were missing in the company. This work focused on understanding and proposing tools to overcome the resistance to change faced by many employees.

Keywords: Organizational climate, continuous improvement, organizational strategy.

Introducción

La innovación y la mejora continua representan un pilar fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. En la actualidad, se evidencian casos de diferentes organizaciones en donde la resistencia al cambio los llevo al punto de desaparecer, únicamente las empresas que han logrado reinventarse a lo largo del tiempo se mantienen y siguen su proceso, con base a las dinámicas del mercado que van exigiendo. La innovación es un capítulo el cual dentro de las organizaciones se debe incluir en su planeación estratégica, asignación de presupuesto y por consiguiente es indispensable que se lidere con un enfoque preciso buscando así que se mantenga a la vanguardia de las demandas que los consumidores van generando.

Actualmente en Colombia la innovación viene tomando una participación por parte de diferentes actores que consientes de la importancia del crecimiento económico y la atención de las oportunidades que se van generando, están atendiendo de la forma correcta esta parte del proceso de crecimiento de las organizaciones. Sin embargo, en el año 2023, el país se situó en la posición 66, que, si bien representó un crecimiento de un 29,4% de la fuerza laboral que hoy se dedica al proceso de innovación, sigue estando por debajo de países como; Chile, Brasil, México y Uruguay; lo cual no representa el panorama más alentador para Latinoamérica y por consiguiente para Colombia.

El sector agrícola en Colombia tiene una oportunidad gigante al hablar de innovación, la posibilidad de crecimiento y mejoramiento de los procesos permitiría tener una gran participación en el crecimiento de la economía del país; dentro de los diferentes sistemas de

producción agrícolas y agroindustriales se encuentra la floricultura, que si bien, no se produce alimento, es un gremio que tiene una importante participación en la economía nacional, el sector floricultor generó al cierre del año 2024 un 15% de contribución en el PIB agropecuario y adicionalmente es un sector que genera aproximadamente 200.000 empleos directos e indirectos, teniendo una distribución aproximada de 110.000 directos y 90.000 indirectos.

Maximizar productividad y reducir costos sigue siendo el gran reto para el sector floricultor, que si bien, tuvo en el año 2024 un crecimiento en sus exportaciones de un 12% sigue presentando desafíos importantes que atender. Las empresas productoras de flores, así como muchas otras agremiaciones de la economía colombiana actualmente están padeciendo un fenómeno llamando deserción laboral, la cual a nivel país ronda sobre el 20% de la fuerza, esta es una cifra muy relevante y más considerando que el sector floricultor depende de su mano de obra presencial, dado que sus procesos son muy artesanales en cuanto al manejo de los cultivos refiere y que actualmente no hay indicios de innovación.

El no contar con la mano de obra correspondiente día a día, genera aun atraso en las diferentes labores de cada proceso lo cual desencadena una serie de eventos negativos como son; atraso en las labores, no cumplimiento de ordenes de exportación, sobre carga laboral al resto de los empleados, incremento de las horas extras, perdidas de flor por poca capacidad de procesamiento o de corte, perdida de flor por atención tardía a los problemas fitosanitarios o de fertiirrigación. Al final todo conlleva a un descontento de los colaboradores presentes los cuales terminan también desertando de la empresa y esto es una afectación directa a los ingresos.

Para este caso nos centraremos en la empresa Rosas Tesalia S.A.S., la cual se encuentra ubicada en el sector rural del municipio de Madrid Cundinamarca. La compañía tiene más de 40

años en la industria, lo cual la convierte en un referente a nivel nacional e internacional, actualmente la empresa produce rosas, variedad freedom color rojo y variedad véndela, color blanco; si bien la empresa ha resistido los diferentes momentos de crisis en la economía de Colombia, actualmente se ve en la necesidad de potenciar su capacidad productiva y mejorar su desempeño buscando de esta forma afrontar los actuales retos que enfrenta el sector.

Para lograr esta finalidad con éxito se plantea como objetivo general Desarrollar una estrategia de gestión en Rosas Tesalia S.A.S., que promueva una cultura innovadora, potenciando su capacidad productiva, fomentando el trabajo en equipo y la adaptabilidad al cambio; mediante la implementación de un sistema de indicadores que permitan monitorear y mejorar el desempeño productivo y organizacional.

Para alcanzar este objetivo se requiere tener un punto de partida, por lo cual, se generó un diagnóstico a nivel empresarial contemplando la posición de cada uno de los integrantes de la empresa, como resultado de este proceso se evidencio que existe una alta favorabilidad de su planta operativa en cuanto a la percepción que tienen sobre la innovación. Esto es positivo, ya que la implementación de nuevas estrategias tiene un alto porcentaje de aceptación lo cual puede resultar en un proceso exitoso.

Algunos de los ítems analizados en la encuesta fueron; liderazgo, calidad del trabajo en equipo, comunicación organizacional y la percepción del bienestar laboral. A nivel organizacional y en la actualidad se consideran estos elementos como fundamentales ya que tiene un impacto directo en la calidad laboral del colaborador y esto se ve reflejado en su productividad, estabilidad laboral y sentido de pertenencia, considerando lo anterior la encuesta ofrece un diagnóstico que permite tener información invaluable, la cual puede reflejar como está

la salud organizacional de Rosas Tesalia. Los resultados que arroja la encuesta reflejan un porcentaje alto de favorabilidad en los ítems evaluados. Sin embargo, también se tiene una percepción negativa por parte de algunos colaboradores dentro de la empresa y como bien señala la teoría de la cultura organizacional, pequeños grupos en desacuerdo si no se gestionan de la forma correcta, pueden movilizar a grupos neutrales y promoverla resistencia de forma significativa a la innovación o cualquier proceso de mejora que se quiera implementar por parte de los líderes de la compañía.

Finalmente, esta investigación lo que busca, por medio del análisis de estos datos, es generar un camino que permita con claridad crear estrategias que vayan en pro de las áreas de mejora que se logran identificar y también fortalezcan las estrategias existentes en Rosas Tesalia. Promover una mejora en la cultura organizacional que origine y potencie la productividad y trabajo en equipo, fortaleciendo la empresa para garantizar un crecimiento sostenible para un gremio de la economía que se encuentra con bastantes desafíos.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Rosas Tesalia S.A.S. es una empresa agroindustrial colombiana dedicada a la producción de flores de exportación con destino a los mercados nacionales e internacionales como Norte América, Asia y Europa. Ubicada en la Sabana de Bogotá, en zona rural del municipio de Madrid y fundada en el año 1980, Rosas Tesalia se ha distinguido por su compromiso con la excelencia en la producción y comercialización de flores de alta calidad, que han conquistado mercados nacionales e internacionales, ofreciendo a los clientes un servicio personalizado, conociendo las necesidades del mercado y los requerimientos de sus clientes. (Rosas Tesalia S.A.S., 2025)

Gracias a su ubicación estratégica en el centro del país, Rosas Tesalia pudo aprovechar los recursos naturales y el clima propicio de la zona para cultivar flores de calidad excepcional que conquistaron los mercados internacionales más exigentes. Actualmente cuentan con 5 hectáreas bajo invernadero en la que producen dos tipos de flor: variedad freedom color rojo y vëndela de color blanco; flores muy apreciadas en el mercado internacional. La compañía ha cultivado una reputación envidiable por su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. La empresa se ha comprometido a implementar prácticas agrícolas sostenibles que respeten el medio ambiente y promuevan el bienestar de las comunidades locales.

Sin embargo, la empresa actualmente se enfrenta a un desafío crucial en su proceso de mejora continua y tiene que ver con una notable resistencia por parte de los colaboradores de la planta operativa y los mandos medios, como supervisores y monitores, a apropiarse e implementar nuevos procesos y metodologías de producción, lo que plantea un obstáculo significativo para la consecución de los objetivos de mejora y para la adaptación de la empresa a las demandas del

mercado actual. Este problema puede atribuirse a varias causas interrelacionadas que afectan la disposición del personal hacia la innovación y la adaptación a nuevos procesos. En primer lugar, el nivel educativo de los colaboradores es un aspecto crucial, ya que muchos carecen de habilidades básicas como lectura y operaciones matemáticas simples, lo que dificulta la asimilación de nuevas metodologías. En Colombia, la baja escolaridad sigue siendo un obstáculo significativo en el camino hacia el desarrollo y la igualdad de oportunidades. A pesar de los avances en materia educativa en las últimas décadas, aún persisten cifras preocupantes que reflejan la magnitud del problema, manifestado en el elevado índice de analfabetismo en el país (Ministerio de Educación, 2022) Además, aspectos culturales como la preferencia por ritmos de trabajo menos intensos y la resistencia al esfuerzo adicional pueden contribuir a la reticencia hacia cambios que impliquen una mayor demanda laboral. Esta mentalidad arraigada en la cultura organizacional puede dificultar la aceptación de nuevas formas de trabajo. Esto ha llevado a la adopción de actividades más flexibles y menos estructuradas, donde el descanso y la recreación tienen un lugar igualmente importante que el trabajo. El estado psicosocial del personal también desempeña un papel significativo; se presume que muchos colaboradores enfrentan problemas de ansiedad, depresión, maltrato intrafamiliar, violencia de género y preocupaciones personales no abordadas, lo que afecta su capacidad para adaptarse a cambios laborales y su disposición para aceptar nuevos procesos.

La falta de acceso a oportunidades educativas y laborales, la pobreza y la exclusión social pueden aumentar el estrés, la ansiedad y la depresión entre las personas más vulnerables de la sociedad. Internamente, la falta de inclusión del personal operativo y de mandos medios en decisiones importantes genera desmotivación y resistencia hacia los cambios propuestos. Esta brecha en la comunicación, exacerbada por una deficiente interacción entre los cargos medios y

el personal operativo, dificulta la comprensión de los lineamientos y labores de producción, generando desconfianza y resistencia. En el mundo empresarial actual, la comunicación efectiva y la asertividad son pilares fundamentales para el éxito y el rendimiento óptimo de una empresa. La falta de estos elementos puede tener consecuencias significativas que afectan negativamente los resultados y la productividad. Según Goleman (2013); un estudio realizado por el Instituto de Comunicación de la Universidad de Harvard, indica que el 60% del tiempo de trabajo perdido en las empresas se debe a la mala comunicación. Esto incluye malentendidos, mensajes ambiguos y falta de claridad en las instrucciones, lo que resulta en una pérdida considerable de recursos y oportunidades. La falta de comunicación efectiva puede dar lugar a errores costosos y malentendidos que afectan la calidad del trabajo y la reputación de la empresa. Según una encuesta realizada por la consultora McKinsey & Company, el 37% de los empleados reportaron haber experimentado malentendidos debido a una comunicación ineficaz en el trabajo, lo que resultó en proyectos retrasados o con resultados insatisfactorios (Compañía McKinsey, 2022). Este problema puede incidir negativamente en la motivación de los empleados, como lo señaló la consultora Towers Watson, según lo citado por Carvajal (2019), quienes encontraron que el 47% de los trabajadores se sienten desconectados de sus labores debido a una comunicación ineficaz por parte de la dirección. Esta situación puede resultar en una reducción de la productividad y el compromiso laboral.

La falta de asertividad en la comunicación puede dar lugar a conflictos internos entre los empleados y los equipos de trabajo; la Red de recursos humanos (2024), ante los conflictos interpersonales en el trabajo explica que se experimentan debido a una comunicación ineficaz, afectando negativamente el ambiente laboral y la colaboración entre los miembros del equipo. Por otro lado, el escaso involucramiento del personal administrativo en la aplicación y

seguimiento de procesos limita su efectividad y aceptación entre el personal operativo de Rosas Tesalia, lo que contribuye a la percepción de que la implementación de nuevos procedimientos implica una carga laboral adicional sin compensación adecuada. Esta situación genera resistencia adicional entre los colaboradores.

La participación de los mandos medios y superiores en los procesos operativos puede tener un impacto positivo en el compromiso y la moral de los empleados. Según una encuesta realizada por la firma de investigación Gallup; Juárez (2022) el 70% del compromiso de los empleados está influenciado por la calidad de la relación con su supervisor. Cuando los líderes demuestran un genuino interés en los procesos operativos y colaboran estrechamente con sus equipos, pueden fortalecer la confianza y la relación entre líderes y subordinados, lo que a su vez fomenta un mayor compromiso y satisfacción laboral. Asimismo, esta resistencia acarrea consecuencias multifacéticas que obstaculizan los esfuerzos para mejorar la productividad. La falta de aceptación y aplicación de nuevas metodologías que conducen a una alta rotación del personal, lo que implica mayores costos de capacitación y pérdida de conocimiento. Según el Centro Nacional de Consultoría, citado por Meneses (2019), el 68% de las empresas colombianas consideran que la rotación de personal dificulta la formación y el desarrollo de habilidades de los empleados, además de aumentar los costos de producción. En la industria de las flores, donde la capacitación en técnicas de cultivo y manejo de productos es esencial, dificulta poder tener un impacto significativo en la calidad y la eficiencia de la producción. En un informe de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores dictamina que el 45% de las empresas del sector consideran que la rotación de personal tiene un impacto negativo en la calidad de las flores producidas. Esto debido a la falta de experiencia y conocimiento entre los empleados nuevos que puede llevar a errores en el cultivo, la manipulación y el empaque de las

flores, lo que afecta su apariencia y durabilidad. Finalmente, la falta de adaptación a nuevos procesos también resulta en una baja eficiencia en la ejecución de labores, lo que puede llevar al incumplimiento de metas y, en última instancia, a una disminución de los ingresos de la empresa. (Molina y Rivero, 2019) Por ejemplo, las metas para la temporada de San Valentín del año 2024 representaron un incumplimiento del 100%, en comparación con el año 2023, en el que se cumplieron en un 92%. Esto contribuyó a generar un ambiente laboral tenso y estresante, afectando la moral y el bienestar de los empleados.

1.1.Descripción del problema

1.1.1. Contexto global

Entre los principales productores de flores a nivel mundial se pueden mencionar a países como: Países bajos que generó un total de 4,6 mil millones de USD y con una participación en el mercado del 52%, Colombia en segundo lugar con 1,4 mil millones y una participación del 15%, Ecuador que genera ingresos de 879,9 millones de dólares y un 9% de participación en mercados internacionales, Kenia cuenta con 709,4 millones en ingresos y el 7% de participación y por último se tiene al país Etiopia con 241,3 millones y 2% de participación. A nivel global, la floricultura se valoró en US 17,611 millones en el año 2020 y se espera alcance los US\$26,678 millones para finales del año 2027. (Ministerio de Agricultura, 2020).

Se considera la fecha de San Valentín como el mayor evento floral seguidos del día de la madre y la fiesta de christmas o navidad. Estas temporadas pueden representar hasta el 70% de los ingresos anuales registrados por las Unidades productoras de flores de exportación.(Maldonado et al., 2023). Estados Unidos según el diario la república, se reporta como el mayor consumidor de flores en el año 2022 abarcando un consumo del 80,2% del total. Las ventas de flores frescas

en el año 2021 estuvieron alrededor de US \$ 1,627,9 millones hacia ese país, representando un crecimiento del 22,1%. Dentro del top cinco de consumidores se encuentran Canadá (US \$65,45 millones), Reino Unido (US\$60,24 millones), Japón (US\$5,2 millones) y Países Bajos (US\$51,01 millones). En Estados Unidos el 79% de las flores adquiridas por los consumidores provienen de Colombia debido a sus bajos costos relacionados con la cercanía entre los puertos aéreos de importación en Miami (Ministerio de Agricultura, 2020).

Tarazona (2021) en su investigación “Resistencia al cambio y compromiso organizacional del personal en el área de caja de Cencosud, San Miguel 2021” Habla de la resistencia del personal al cambio y como estos pueden interferir en las decisiones de la empresa. Gallejos, Beltran, Calderón y Guerra (2020) elaboraron un artículo denominado “La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador)” Identifica y caracteriza que herramientas de la innovación y las ventajas competitivas. Pazmiño (2020) realiza investigación titulada Clima laboral en el sector florícola, del cantón Latacunga. Investigaron el clima laboral de dos empresas del sector floricultor en el Ecuador. Torres, Di Gravia, Ferrer y Campos (2019) desarrollaron la investigación “Doble presencia en trabajadores del sector floricultor y factores que influyen en su incidencia”. Revisa que tan flexibles son los trabajadores de las empresas floricultoras en el Ecuador y como trabajan para el bienestar de la compañía. Gutiérrez (2022) en su trabajo “Estrategias organizacionales que permitan la sostenibilidad económica de las empresas del sector floricultor” Investiga como cautivar a los trabajadores de acuerdo con las necesidades de la empresa y de los empresarios en organizaciones colombianas.

1.1.2. Contexto local

Colombia se posiciona como el segundo exportador de flores en el mundo, es el primer proveedor de los estados unidos, país al cual se entrega el 78% de la exportación, el siguiente país es Reino Unido y Japón con 4% de participación. Entre Canadá y Holanda está el 3% y Rusia con un 2%. Adicional las flores también se exportan a más de 90 países.

El sector floricultor representa el segundo renglón de exportaciones a nivel agrícolas en Colombia. Tiene una importante participación en la generación de ingresos con un aporte de alrededor de 1.402 millones de dólares en el 2018 y un 17% del impuesto de renta del agro en Colombia. Se exporta el 95% de lo que se produce. Es un subsector que inicia con un enfoque en el mercado internacional. Adicional a esto representa el 75% de la carga aérea que se exporta, representando un aproximado de 300 y 400 millones de USD anuales en fletes aéreos.

(Ministerio de Agricultura, 2022).

Según reportes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, los principales productores de flores en Colombia son Antioquia y Cundinamarca, en estos departamentos se produce el 95% de las flores; en el año 2008, Cundinamarca inscribió el 78% de las hectáreas dispuestas para la siembra de flores. El 22 restante se situó en Antioquia. Actualmente el sector cuenta con 7.920 Has cultivadas y dedicadas al corte de flores de exportación. En el año 2007 se tenían 7000 Has sembradas. El 79% del área está en la Sabana de Bogotá, 17% Antioquia y 4% distribuidos en otros departamentos del país entre los cuales se encuentran Valle del Cauca y Eje Cafetero. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2011).

1.1.3. Contexto regional

En Cundinamarca se cuentan actualmente con aproximadamente 4.905 hectáreas sembradas en cultivos de flores y follajes. La rosa es el producto que tienen mayor participación con 830 hectáreas; seguido de la alstroemeria con aproximados 301 hectáreas; el clavel con 210 y los anturios con 97 hectáreas sembradas. En el caso de los follajes, la distribución esta de la siguiente forma; ruscus con un aporte de 153 hectáreas; cocculus con 121 y los helechos con 39.

Dentro del departamento la distribución geográfica se encuentra de la siguiente forma; la sabana de occidente tiene la mayor participación con 2.741 hectáreas en donde se encuentra flores y follajes, esto representa el 55,9%. Sabana centro con 1.182 hectáreas 24,1% y la zona de Tequendama con 501 hectáreas 10,2%. (Gobernación de Cundinamarca, 2023)

Los productos o especies que más se producen en la Sabana de Bogotá son las rosa y los claveles. En cuanto a Antioquia los pompones y crisantemos con los productos más representativos. En Cundinamarca los municipios con mayor participación son Madrid con un 18% de área cultivada, el rosal con 11%, Facatativá 9% Tocancipá 8% y el municipio de Funza con 6%. Considerando esto y como bien lo citan en su estudio Maldonado, Pardo, Pinzón y Cuesta (2023). Se identifican dos regiones líderes en la industria de la floricultura, Cundinamarca con 5,713 ha con el 66% de la producción en el 2019 y Antioquia con 2,715 Ha y el 32%.

Conforme a lo mencionado por Vargas (2023) “Metodologías de innovación para el sector floricultor en Colombia”, Busca herramientas innovadoras para implementar en las empresas del sector floricultor en Colombia revisando los beneficios de éstas. En su trabajo Rúa (2020) habla de “La satisfacción laboral e inteligencia emocional en relación con factores sociodemográficos en empleados de dos organizaciones del sector floricultor del municipio de La Ceja” Revisan los

niveles de satisfacción laboral de acuerdo con ciertas escalas revisando si la satisfacción depende de factores terciarios como lo son los demográficos, los personales entre otros.

Bello, Carrillo y Luque (2020) elaboraron la investigación “Análisis sobre los procesos administrativos en el reclutamiento y selección de personal en las Pymes del sector floricultor”. Donde analizan la importancia de un buen ejercicio de reclutamiento y selección del personal para las empresas sin importar el tamaño de éstas.

1.1.4. Problema concreto

Rosas Tesalia S.A.S. se enfrenta la actualidad un desafío en su proceso de mejora continúa debido a la resistencia de sus colaboradores operativos, adicionalmente de los supervisores y monitores de la organización. Dado que como se ha visto anteriormente la empresa cuenta con una trayectoria muy larga y algunos de sus trabajadores tienen una trayectoria igual de larga con la compañía lo que genera inconformidad con mejoras en procesos puesto que creen que no es algo positivo para ellos sino al contrario van a afectar sus labores diarias o incluso perder su empleo pues tienen el pensamiento de si se ha hecho así los últimos diez años por que cambiar ahora. Pero es de suma importancia generar cambios para cumplir con las demandas del mercado que cada vez más es un reto para empresas y sus trabajadores que no quieren hacer un cambio para ir de la mano de la globalización.

1.2. La pregunta de investigación

¿Cómo desarrollar una estrategia organizacional mediante una gestión de indicadores en la empresa Rosas Tesalia S.A.S. para mejorar el monitoreo del desempeño organizacional y su eficacia en la producción?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar una estrategia de gestión en Rosas Tesalia S.A.S., que promueva una cultura innovadora, potenciando su capacidad productiva, fomentando el trabajo en equipo y la adaptabilidad al cambio; mediante la implementación de un sistema de indicadores que permitan monitorear y mejorar el desempeño productivo y organizacional.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa Rosas Tesalia que permita identificar debilidades y fortalezas en las diferentes áreas, procesos y cultura.
- Identificar de manera detallada las estrategias organizacionales actualmente implementadas por la empresa Rosas Tesalia S.A.S., con el fin de comprender el impacto en el desempeño general de la organización y desempeño corporativo
- Proponer KPI's en la empresa Rosas Tesalia S.A.S. para áreas de Calidad, Producción, Recursos Humanos y Gestión Ambiental.

1.4. Justificación de la investigación

Las empresas deben considerar el cambio como una oportunidad clave para su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad. En particular, el sector floricultor que enfrenta desafíos significativos debido a su alta dependencia en la mano de obra y la demanda constante de atención para los cultivos. Este contexto obliga a las empresas a buscar constantemente personal calificado para satisfacer estas necesidades.

Los desafíos en términos de productividad y demanda de atención en este sector son considerablemente altos. A nivel nacional, las empresas enfrentan desafíos aún mayores, lo que hace que la búsqueda de potencial productivo sea un desafío continuo, especialmente dadas las limitaciones que surgen día a día.

Una de estas limitaciones puede ser la disponibilidad de mano de obra calificada. Por lo tanto, invertir en programas de capacitación que mejoren la curva de aprendizaje podría ser una estrategia efectiva para cerrar la brecha entre el personal nuevo y antiguo en el sector floricultor.

La implementación de nuevos procesos y la búsqueda de la excelencia son retos constantes, especialmente debido a la resistencia que a menudo se encuentra en la planta operativa de empresas como Rosas Tesalia S.A.S, la alta rotación de personal puede afectar la atención dedicada a los cultivos, por lo que es crucial buscar metodologías de trabajo que fomenten la conexión con los colaboradores y les permitan mejorar sus indicadores con un sentido de pertenencia.

Este trabajo se enfoca en comprender y proporcionar herramientas para superar la resistencia al cambio que enfrentan muchas personas en la planta operativa y los mandos medios. Se busca abordar temas como la percepción de una mayor carga laboral, las diferencias en los pensamientos limitantes y las barreras que se presentan frente a los nuevos procesos. El trabajo busca ayudar a romper con estas ideas a través de una caracterización precisa y un enfoque estratégico.

El éxito de este trabajo no solo radica en romper estas barreras, sino en promover un ambiente laboral positivo, empoderar a los trabajadores, mejorar el sentido de pertenencia empresarial y fortalecer la conexión entre directivos, mandos medios y operarios. A la final daría

como resultado una gestión presupuestaria efectiva, que garantice el uso eficiente de los recursos y mejore la producción de flores con una calidad consistente.

2. REVISIÓN DOCUMENTAL

2.1. Marco Conceptual

- **Cultura organizacional**

Origen

Conforme a lo citado por Melian (2017) a principios del siglo XX se tiene un gran interés por parte de los investigadores en entender cómo es la percepción de las personas en su ámbito laboral, como lo observan, lo interpretan y describen. La cultura y el ambiente organizacional representan dos conceptos fundamentales usados para describir y entender el fenómeno organizacional.

Por otro lado, Ulloa (2019) indica que el origen del concepto de cultura organizacional se da en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, puntualmente en el año 1880.

Hasta ese momento, era algo que no tenía mayor relevancia en ese contexto y con esas perspectivas. Luego de la década comienza a tener trascendencia el estudio de la cultura en las organizaciones, con el fin de que estas tengan un mejor funcionamiento, mejor eficiencia y alcancen sus objetivos que suelen ser; mejoramiento en calidad de vida e incremento en productividades.

Definición

Conforme a lo mencionado Llanos, Pacheco, Romero, Coello y Armas (2016) en su libro la cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana. La cultura organizacional es el alma de las empresas ya que éstas proporcionan identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Tanto las empresas como las personas cuentan con debilidades o fortalezas que tiene como resultado la cultura organizacional y que influye a los clientes internos y los externos.

La cultura organizacional, a nivel mundial, ha tomado un papel muy relevante en las organizaciones, al punto de ser una herramienta que se considera intangible pero muy importante en las organizaciones. Para los trabajadores de la organización es un desafío el éxito o fracaso de esta, ya que se considera que de esta depende el valor agregado que se pueda generar a su actividad económica. Por tanto, es indispensable conocer la alineación y compromiso que tienen todos los colaboradores de la empresa. (K. Moreno, 2020).

- **Cultura organizacional, abordaje internacional**

a través de su estudio de Niño (2015) explica que las empresas no se pueden dar el lujo de ir fabricando productos sin considerar las demandas del mercado o las tendencias y dinámicas del consumidor. La empresa tiene la obligación de estar alineada con las necesidades que demande el mercado, con base en esto se debe producir lo necesario para satisfacer esta necesidad. Este es un proceso de indagación que el cliente realiza al consumidor, al usuario que forma parte de un grupo característico de la población. El cliente se convierte en el foco de atención para los negocios y no el producto. Con base en estos criterios, se incorporan conceptos como el de competencias al momento de seleccionar en las empresas, esto de acuerdo con la necesidad de mano de obra requerida y que se encuentre calificada. La cultura organizacional hoy por hoy traslada sus prioridades y se enfoca en la competitividad para la elaboración de

productos o brindar un servicio de alta calidad que permita satisfacer al cliente el cual por medio del poder adquisitivo cada día más aprovecha la condición favorable de demandar mayores beneficios al menor precio posible.

- **Cultura organizacional en Colombia**

Un estudio realizado por Calderón, Vivares y Jiménez (2023) determina que el tipo de cultura más predominante en las empresas analizadas es del tipo jerárquica. Sin embargo, los otros tipos de cultura la siguen bien de cerca; estudiando diferentes sectores, se evidenció que en el de comercio afloran tres tipos de culturas dominantes (clan, adhocrática y jerárquica). No se trata de algo estrictamente bueno o malo, pero sí se debe tener en cuenta al momento de establecer políticas y tomar decisiones cuando el objetivo está alineado con la innovación, la cual establece la necesidad de otro tipo de culturas distintas a la jerárquica. Al analizar las microempresas se presentó una situación peculiar, se halla que no se tiene una cultura predominante, sino la presencia homogénea de los cuatro tipos de cultura, esto indica que este tipo de organizaciones responden a las presiones, limitaciones y tensiones que se puedan presentar para la supervivencia, lo cual exige una cultura flexible. Para el caso de las empresas de tipo familiar se presenta una paridad en la dominancia de las culturas clan y jerárquica, esto sucede debido a que la cultura de clan se concibe como extensión y parte de la familia y responde a ciertas jerarquías en el clan familiar.

- **Cultura organizacional innovadora**

La definición “La innovación en un sentido más general que el de las específicamente tecnológicas”. Plantea que la innovación en una herramienta que se debe trabajar estrictamente de la tecnología. (Pertuz y Pérez, 2016).

“La innovación corresponde al conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”. Para Pavón y Goodman la innovación son actividades que trabajadas en conjunto llevan a cumplir metas y crear nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de un mercado en crecimiento. (Pertuz y Pérez, 2016).

Dobni (2008) señala que la apertura cultural hacia la innovación se presenta como prerequisite para la construcción de la ventaja competitiva que requiere el desarrollo de los procesos de innovación en las organizaciones. Para que las organizaciones puedan innovar es necesario fomentar una cultura que continuamente permita que su planta laboral y operativa proponga soluciones novedosas y ambiente espacios que favorezcan la creatividad. Tener equipos que se muevan en función de soluciones novedosas e innovación en las organizaciones es de gran importancia dado que promueve el crecimiento la mejora continua de sus procesos y así mismo de los empleados.

- **Gerencia estratégica**

Palomino (2025), señala que la gerencia estratégica desempeña un papel importante para la junta directiva, esta consiste en una evaluación sistemática, por medio de la cual se trazan objetivos de largo plazo, y las estrategias para alcanzarlos. Por medio de la implementación de estos análisis, la gestión se vuelve más organizada y sencilla. Generalmente los miembros de las juntas directivas son los encargados de tomar las decisiones de mayor impacto e importancia. Acá se incluyen inversiones, estrategias, formas de trabajo, estrategias, entre otras más. La gerencia estratégica conlleva a la planificación de decisiones que tienen gran importancia en el

futuro de la organización y pueden definir su éxito o su fracaso. Por tal razón es tan importante que todo se analice de forma precisa, de esta forma se minimiza el margen de error y aumentan las posibilidades de lograr los objetivos establecidos.

Por otra parte, Serna (2010) en su libro gerencia estratégica, habla que la gerencia estratégica es una herramienta que se implementa para promover efectos que perduren en el tiempo y puedan ser y que estos no sean alterables según la dirección de una empresa, considerando el análisis del contexto externo, económico, social, nacional e internacional y de mercado entre los cuales se desenvuelve.

- **Gerencia estratégica y sus componentes**

Alkhafaji (2003) define la gerencia estratégica como el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de la organización a largo plazo y sostener una ventaja

Alkhafaji (2003) categorizan en ocho tareas críticas a la gerencia estratégica, estas son:

1. Crear y potenciar la misión de la entidad de negocio.
2. Generar un análisis que visualice las condiciones internas y el potencial de la entidad del negocio.
3. Analizar el clima externo de la organización.
4. Estudiar las opciones de la entidad de negocio equilibrando sus recursos con el ambiente externo.
5. Encontrar las opciones disponibles y la que mejor le aplique a la entidad de negocio contemplando la misión desarrollada previamente.

6. Escoger una lista de objetivos a largo plazo y generar estrategias que permitan alcanzar los resultados.
 7. Desarrollar objetivos anuales y estrategias a corto plazo que sean compatibles con los objetivos a largo plazo seleccionados.
 8. Implementar las estrategias escogidas considerando la distribución del presupuesto, donde el equilibrio de tareas, personas, estructuras, tecnologías y sistemas de remuneración se enfaticen.
- **Comunicación Asertiva**

Según Carrillo y Moctezuma (2022) La comunicación asertiva es más efectiva si se trabaja entre los diferentes equipos de trabajo, generando como resultado transmisiones más claras de los objetivos, permitiendo que los equipos sean más coordinados y estén alertas a los cambios en la organización.

Si las empresas cuentan con esta herramienta se gestionan los conflictos, se llegan a consensos y soluciones más justas entre las partes lo que lleva a la mínima afectación de sus actividades diarias.

Otros autores que hablan de la comunicación asertiva son Silva, Barrientos y Días (2020), ellos explican que esta herramienta se puede dar en cualquier ámbito ya sea familiar, social, laboral, educativo y cultural. La comunicación asertiva es la herramienta que es capaz de ayudar a la persona a la solución de situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestando lo que se siente sin dañar o perturbar a la otra persona, teniendo como pilar fundamental escuchar y ser escuchado. El resultado de esta ayuda es casi de manera inmediata ya que se generan

retroalimentaciones objetivas y lógicas entre el grupo de personas que están realizando la actividad.

- **Comunicación asertiva organizacional**

Como ya se revisó anteriormente la comunicación asertiva es la herramienta que tiene la sociedad para generar soluciones ante alguna inconformidad que se tiene con otra persona o grupo de personas. Pero a nivel organizacional esta ayuda de acuerdo con lo mencionado Almengor (2021) en la gestión de resultados y cumplimiento de los objetivos dictados por la gerencia, desde las áreas de RRHH no solo se preocupan por los números de contratación sino también que los colaboradores se sientan cómodos con sus compañeros y jefes ya que esto lleva al resultado de generar ganancias y espacios en donde se sientan cómodos de decir lo que piensan y como se sienten con sus demás compañeros y jefes.

- **Feedback**

El Feedback conforme a People Force en el año (2025) determina que es una herramienta de comunicación que se realiza en las organizaciones cuya finalidad es realizar una retroalimentación entre compañeros o con sus jefes y el propósito de esta actividad es mejorar la eficiencia y ayuda a revisar que se debe mejorar y los orienta hacia las metas de la organización.

Es importante que el Feedback se debe realizar de manera inmediata, se realiza de manera directa; es concreta y específica. Se debe explicar a los colaboradores que esta herramienta no es

una crítica a sus acciones, sino que busca que se dé solución a algo que está incomodando al equipo de trabajo.

- **Entorno laboral saludable**

Como lo menciona la Organización Mundial de la Salud (2010) el entorno laboral saludable es un estado en el que se tiene en cuenta la parte, física, emocional, laboral y psicosocial de los empleados de una organización, en estos entornos se debe trabajar todas las partes interesadas de la empresa en armonía para llegar al mismo objetivo; contar con espacios saludables genera resultados positivos en los resultados de las actividades económicas desarrolladas en las organizaciones.

Para saber si los entornos laborales saludables son efectivos en las empresas se debe realizar una medición de indicadores de gestión, basándose en lo tratado por López, Mejía, Pérez y Selada en el (2022) y es que desde áreas como Recursos Humanos se realiza la medición en temas tales como:

- **Ambiente físico de trabajo:** Habla de las instalaciones físicas de la empresa y los equipos de trabajo que usan los empleados para sus labores diarias.
- **Entorno psicosocial del trabajo:** Actitudes, creencias, valores y practicas cotidianas que se desarrollan en la empresa.
- **Recurso personal:** Servicios de salud, bienestar, oportunidades de crecimiento en las actividades en la empresa.
- **Compromiso de la empresa en la comunidad:** Actividades, compromisos y recursos que tiene la empresa con la comunidad que le rodea, es decir la sociedad en general.

- **Clima laboral**

Con respecto a Chiquillo, Amaya y Curiel (2023) el clima o ambiente laborales es un conjunto de condiciones psicológicas y emocionales que se perciben en el trabajo, los factores que están de la mano con el clima laboral son los grados de satisfacción, los niveles de motivación, las relaciones interpersonales, comunicaciones, la organización de tareas entre otros factores. El clima laboral tiene influencia entre la influencia de los empleados y las metas y objetivos de la empresa.

- **Innovación organizacional**

Al hablar de innovación organizacional Prieto, (2023) habla de un nuevo método para la gestión del personal, de las rutinas y de los procedimientos de las actividades, ayuda a incrementar resultados en las organizaciones gracias al nuevo uso de herramientas, investigaciones y tecnologías.

La innovación organizacional o empresarial se divide en innovación estructural que es cuando se aplican modificaciones en las organizaciones y la innovación en la gestión que es cuando se intenta organizar las actividades de las empresas teniendo en cuenta factores tales como las funciones y la cantidad del personal que se emplea en las organizaciones.

De acuerdo con Petit y Peña (2016) explican que a nivel de Latinoamérica la innovación organizacional va de la mano de la política de cada país de la región ya que de eso depende los sistemas económicos de las empresas, la gestión de la innovación es conectar puntos entre la generación de nuevas ideas y como estas pueden ayudar a la economía y a la sociedad de los países latinoamericanos.

Según el Banco Caja Social (2021) que en Colombia solo se invierte el 0,67% del PIB para generar nuevas ideas de mejoramiento; a pesar de esa baja inversión el gobierno está tomando medidas para que las empresas de la mano del gobierno aumenten la innovación en las empresas. Algunas de las actividades desarrolladas por el gobierno entre el 2018 y 2022 fue generar programas de pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación para empresas privadas y públicas. Además de generar uno de los programas más importantes para ayudar a las pymes que representan un alto porcentaje de empresas y empresarios en el país; esta iniciativa se llama pacto por Colombia, pacto por la equidad; se trata de aumentar la inversión para que estas empresas trabajen con sus colaboradores en la investigación y desarrollo (I+D).

2.2. Marco Teórico

Las empresas se enfrentan a situaciones que hoy las obligas a buscar diferentes alternativas para su estabilidad y supervivencia, en muchas ocasiones estas alternativas o estrategias están sujetas a cambios en el modelo de trabajo o implementación de procesos innovadores. Sin embargo, no siempre se tiene éxito en el intento de cambio.

A lo largo del análisis de las diferentes investigaciones que se estudiaron se puedo detallar que la gran mayoría contaba con enfoques mixto, orientados a realizar pilotos experimentales para poder analizar con más profundidad los objetivos estudiados en las diferentes empresas en diferentes países del mundo como Ecuador y México y compañías de Colombia dedicadas al sector floricultor; para tener una idea más clara de lo que se requiere para el desarrollo de nuestra investigación.

- Tarazona (2021) en su investigación “Resistencia al cambio y compromiso organizacional del personal en el área de caja de Cencosud, San Miguel 2021” Indica que

los empleados tienden a frenar paulatinamente el proceso de cambio o en algunos casos lo termina por completo. Por tanto, la resistencia es un impedimento importante en el camino de los esfuerzos de una empresa por buscar la mejora, subsistir, o implementar nuevos procesos y tecnología. Concluye en su trabajo que lo que a mayor sea la resistencia generada, menor será el compromiso por parte de la organización en el tema

- Gallejos, Beltran, Calderón y Guerra (2020), elaboraron un artículo denominado “La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador)”, por medio del cual buscaban analizar y categorizar las principales estrategias de diferenciación presentes en las empresas de flores del cantón Cayambe y los puntos que permiten mejorar su competitividad. Mediante un enfoque mixto de alcance descriptivo se logró evidenciar los servicios, ofertas y necesidades que tienen el sector florícola, así como, sus ventajas competitivas y las técnicas de innovación implementadas para la generación de demanda y atracción del cliente. Concluyeron que las estrategias son diferenciables dado que llevan a las empresas a mejorar su competitividad y su posicionamiento en el mercado, esto mediante puntos clave destacados tales como; productividad, innovación y calidad.
- Pazmiño (2020). Realiza una investigación titulada Clima laboral en el sector florícola, del cantón Latacunga. El trabajo muestra que se desarrolló una investigación de campo y bibliográfica, usando una metodología deductiva, con paradigma positivista. Fue un diseño de carácter no experimental ya que se examinó y se evidenciaron los resultados de la percepción que tienen los empleados en cuanto al clima organizacional en su empresa, mostrando que las empresas de flores no manejan ninguna estrategia que potencie este tema. El trabajo se llevó a cabo en dos unidades productivas del cantón seleccionadas con

la técnica del muestreo probabilístico aleatorio simple, contemplando una muestra de 123 personas (45 de la empresa X y 78 de la empresa Y), generadas a partir de aplicar la fórmula para población finita. Los resultados generados en el trabajo fueron que, las empresas de productoras de flores tienen un clima organizacional inconveniente, esto resultado dado que los diez ítems investigados, todos los factores fueron calificados como bajos con base en los parámetros de la Encuesta ECO IV; contemplando esto se propuso la elaboración de un plan de estrategias para fortalecer cada uno de los puntos evaluados.

- Torres, Di Gravia y Ferrer (2019), desarrollaron la investigación “Doble presencia en trabajadores del sector floricultor y factores que influyen en su incidencia. El trabajo destaca que actualmente, el mundo empresarial está expuesto a cambios importantes producto de la globalización. Que requieren una forma diferente de la organización del trabajo y del recurso humano, por tal motivo, las dificultades para lograr un equilibrio entre la familia y el trabajo exigen una flexibilidad en las empresas, donde se reconozca el trabajo de sus colaboradores, viéndose reflejado en un aumento de la productividad y del rendimiento económico de la compañía. Para esto se realizó una investigación de tipo prospectivo, correlacional y transversal. La población de estudio se conformó por un total de 550 personas pertenecientes a la empresa, siendo la muestra el universo de trabajadores de una productora de flores ubicada en la parroquia de Tupigachi, Cantón Pedro Moncayo, en la Provincia de Pichincha, Ecuador. Los resultados generados mostraron que al trata de identificar diferentes factores psicosociales de riesgo condicionados por la doble presencia en los trabajadores de la empresa, sector en el cual se tienen muy poco estudio al respecto.

- En este caso y considerando la situación en la floricultura, Gutiérrez (2022) en su trabajo “Estrategias organizacionales que permitan la sostenibilidad económica de las empresas del sector floricultor” afirma que para el sector es un desafío contar con la mano de obra comprometida, disminuir la rotación y la deserción a otros gremios que pueden significar para los más jóvenes, sectores del campo laboral más atractivos. Los empresarios y las agremiaciones deben acordar puntos que brinden beneficios a la operación y del mismo modo, fidelicen al trabajador, la forma en la que esto se lograra es con una intervención integral, gremios, entidades del orden nacional, departamental y a nivel municipal, reunidos y partiendo del concepto de responsabilidad social. Hubo limitaciones importantes, puntualmente condicionadas por la aplicación en un sector específico del país, esto sin dejar por fuera el carácter transversal del estudio.
- Vargas (2023) trabajó la investigación “Metodologías de innovación para el sector floricultor en Colombia”, en donde implementó diferentes metodologías para realizar un sondeo de todas las que han sido desarrolladas a lo largo de los últimos años pudo concluir que a pesar de los diferentes métodos de innovación que se puedan implementar se debe mejorar son los problemas en el área de producción, que es la consecuencia de las rotaciones, entran nuevos trabajadores a esta área constantemente, y después de tener una capacitación de dos meses son asignados a un supervisor, bloque y camas para que empiecen su trabajo de labores, corte, desbotone etc. Semanalmente los supervisores tienen reuniones con los superiores para entregar resultados, coordinar tareas o presentar novedades. Esto implica que al menos una vez a la semana los supervisores se alejen de sus bloques asignados y dejen solos a los operarios, esto a pesar de no afectar a los más experimentados que saben a la perfección lo que deben hacer, si afecta a los trabajadores

nuevos, ya sea porque se distraen o porque no estuvieron atentos en la mañana sobre lo que debían hacer y durante el tiempo que el supervisor se va su rendimiento baja, debido a que no tuvieron claro lo que debían hacer.

- Rúa (2020) en su trabajo “La satisfacción laboral e inteligencia emocional en relación con factores sociodemográficos en empleados de dos organizaciones del sector floricultor del municipio de La Ceja” este trata de establecer los niveles de satisfacción laboral e inteligencia emocional y la relación con factores sociodemográficos. Con el fin de lograr el objetivo, se tomó como instrumento la escala de satisfacción laboral realizada por Teong, Paraidathathu y Chong en 2019, este contiene 83 preguntas las cuales están diferenciadas en cuatro secciones. La primera es donde se colectan los datos demográficos de la población evaluada y a segunda es la sección que se refiere a las actividades a nivel laboral de los encuestados. Las otras dos secciones tuvieron puntos sobre satisfacción laboral, la cual se evaluó por medio de la escala de Likert; estas investigaron la satisfacción laboral y consistió en 32 declaraciones que abarcarían 13 factores intrínsecos y extrínsecos los cuales estarían relacionados con la satisfacción laboral. En el trabajo se encontrarán los resultados arrojados de las variables, con el fin de evidenciar cuales eran aquellos factores que incidieron en la insatisfacción laboral en cada cultivo donde se aplicó el instrumento y que estos tengan en consideración en donde se deben centrar para el mejoramiento de la productividad.
- Bello, Carrillo y Luque (2020) elaboraron la investigación “Análisis sobre los procesos administrativos en el reclutamiento y selección de personal en las Pymes del sector floricultor”. El trabajo buscaba estudiar la importancia que tiene ejecutar un buen proceso de selección y reclutamiento en las Pymes del sector floricultor, ubicadas en los

municipios de Tenjo y Tabio del departamento de Cundinamarca, por esta razón para llevar a cabo este análisis se contactaron dos empresas en donde se aplicaron encuestas a los colaboradores de la parte operativa, con el fin de saber cómo fue su proceso de selección. Concluyeron que para todas las empresas es de mucha importancia tener al personal capacitado en el área de recursos humanos, siendo una de las áreas encargadas de gestionar las vacantes y de esta manera atraer al mejor talento, logrando de esta forma ser exitoso en el proceso y mejorando la competitividad de la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

3.1.1. Enfoque de la investigación

Enfoque mixto: Considerando el enfoque epistemológico, la investigación se debe llevar con el modelo de investigación mixto, este enfoque es la combinación de dos tipos de enfoques en función de las temáticas abordadas:

- **Enfoque Cuantitativo:** Realización de encuestas y análisis de diferentes indicadores de productividad que permitan medir y contrarrestar las estrategias que se están implementando la empresa
- **Enfoque Cualitativo:** Realización de entrevistas, grupos focales y observación para percibir los comportamientos y actitudes de los trabajadores frente al cambio en la empresa Rosas Tesalia S.A.S.

El enfoque de investigación mixto combina el método cuantitativo y el cualitativo en una investigación. En este apartado, Ortega habla de que este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden relacionarse para responder los problemas presentados. (Ortega, 2015).

Por otro lado, D'olivares y Casteblanco (2015) menciona que la investigación mixta se apropia de las fortalezas de los métodos cualitativo y cuantitativo para indagar las diferentes aristas surgidas, de repente, en algún estadio del proceso investigativo.

Complementando lo anterior Acosta (2023), describe que el enfoque mixto se divide en dos fases: la primera es la cuantitativa y se basa en la recopilación de datos numéricos, mientras que la segunda es cualitativa y se encamina en la recolección de datos descriptivos y subjetivos. Lo cual es pertinente para el desarrollo del planteamiento del problema que se investiga en la empresa Rosas Tesalia S.A.S.

Para lograr un enfoque mixto Sampieri y Torres (2018) manifiestan que es clave llevar a cabo los siguientes puntos: identificación de la pregunta de investigación y definición de los objetivos del estudio; escoger los métodos ya sea cualitativo o cuantitativo que se empleara; diseñar la metodología para la escogencia de la muestra, recolección y análisis de los datos; recopilar los datos tanto cualitativos como cuantitativos realizar análisis por separado; por ultimo integrar los resultados de los dos análisis para poder tener las conclusiones precisas y completas.

3.1.2. Método de Investigación

Teniendo en cuenta que el enfoque de esta investigación es mixto, el método de investigación es la triangulación. Entiéndase como triangulación; herramienta en la que se unen diferentes fuentes y otros datos, ya que se pueden mezclar información de los métodos cualitativos y cuantitativos; donde se pueden corroborar y validar la investigación con diferentes modelos (Medina et al., 2023)

Para el caso de esta investigación se validó la con expertos en el tema y se realizaron pruebas piloto para conocer la viabilidad de realizar la encuesta en la población estudiada.

Se realizó la investigación con una triangulación metodológica ya que se hicieron actividades de entrevistas al personal administrativo y encuestas con escala Likert para que fuera más fácil de entender al personal operativo; al realizar la investigación de esta manera se puede codificar los datos cuantitativos y los cualitativos se analizan las respuestas de manera separada para luego compararlas de acuerdo a ideas o palabras iguales de esta manera se logra validar la información para generar resultados más efectivos a la empresa.

Con la triangulación metodológica se analizan los mismos ítems, pero desde diferentes acercamientos para el caso de investigación fueron los operativos mediante encuestas cualitativas y entrevistas a los administrativos, con esta metodología se podía profundizar y ampliar los conocimientos que se están revisando, de esta manera se pueden generar mejores resultados y herramientas que van a ayudar a la empresa a tomar mejores decisiones en el desarrollo de mejoras.

3.1.3. Alcance de la Investigación

De acuerdo con el enfoque mixto del proyecto el alcance de la investigación es una investigación descriptiva, este tipo de investigación ayuda al proyecto dado que “ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano” (Galarza, 2020).

Este tipo de alcance cuenta con tres métodos, estos son: métodos de observación, métodos de estudio de caso y la encuesta de investigación.

Estos métodos según Alban, Arguello, y Castro (2020) es que el de observación permite ser un observador o un participante para conocer de primera mano las tendencias y la problemática y de esta manera dar mejores resultados a la pregunta de investigación. El método de estudio de caso, ya que implican estudios y análisis del grupo de estudio sin embargo no son tan precisos ya que las encuestas son atípicas; por último las encuestas de investigación se debe trabajar con buenas preguntas para que estas sean efectivas de acuerdo a las necesidades del proyecto.

En esta perspectiva y de la mano del proyecto es caso de estudio teniendo en cuenta las encuestas de investigación para conocer las necesidades y molestias de los colaboradores de la empresa Rosas Tesalia S.A.S.

3.2.Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

Arias, Villasís y Miranda (2016) definen a la población de estudio como un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Se debe dar claridad de que para que la población de estudio no solo se tiene en cuenta a humanos, también se puede incluir animales o muestras biológicas.

Es importante aclarar que para la población de estudio no solo se hace referencia a seres humanos, también pueden incluirse animales, muestras biológicas, expedientes.

Considerando lo siguiente y para el planteamiento a estudiar se define que la población de estudio será el personal operativo y las jefaturas en mandos medios (supervisores e ingenieros) de la empresa Rosas Tesalia S.A.S. La empresa tiene un contexto cultural muy diverso en su población, considerados la fuerza laboral de la empresa la cual se encuentra en los perímetros del municipio de Madrid Cundinamarca.

Actualmente la empresa cuenta con 66 empleados, de estos el 88% es la planta operativa (59 personas), y el restante de la población, que son cargos directivos son de 12% (7 personas)

Caracterización.

Cualitativa.

- Tamaño de la población: 66 empleados
- Distribución de personas por áreas:

59 operarios

7 administrativos

Características sociodemográficas

- Nivel educativo: básico y/o medio y profesional
- Alta diversidad cultural: población proveniente de diferentes partes del país
- Rango de edad: 21 a 59 años

Cualitativa.

- Culturales: preferencia por horarios laborales flexibles, baja disposición al esfuerzo adicional y horas extralaborales.
- Psicosociales: problemas de estrés, ansiedad y desmotivación laboral
- Organizacionales: cultura de resistencia al cambio, falta de participación en la toma de decisiones, falencias en la comunicación vertical.

3.2.3. Cálculo y selección de la muestra (En el caso de las investigaciones cuantitativas)

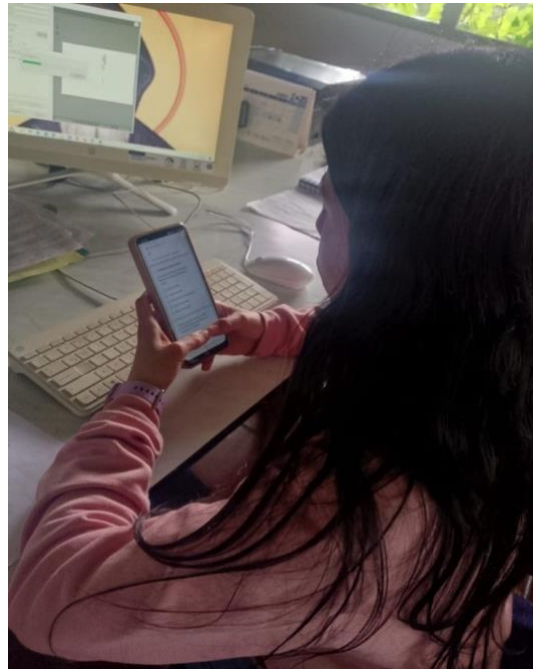
Para el cálculo del muestreo a nivel cuantitativo que fue el generado para el personal operativo se generó de manera no probabilístico y por conveniencia ya que de los diez administrativos que trabajan en la compañía solo se realizó la entrevista a la gerente de RRHH y al gerente de producción ya que son las personas que tienen un acercamiento más efectivo con los colaboradores, dado que se escogieron empleados de otras empresas del mismo sector, porque no se contaba con la población suficiente para realizarla en la misma empresa. Para la ejecución de la

muestra se contó con la participación de 17 personas a las que se les explico la metodología que se iba a usar y el objetivo de la recolección de esta información. Esta encuesta se generó utilizando herramientas tecnológicas como lo fue Google Form y enviadas por el WhatsApp, cabe aclarar que se realizó una reunión con ellos para revisar si les generaba dudas e identificaran mejoras en las preguntas para que fueran más fáciles para el personal de la población a la que iba dirigida la encuesta.

Figura 1. *Toma de encuesta (muestra).*



Figura 2. *Toma de encuesta (muestra).*



Se tuvo en cuenta un criterio y este es que debían trabajar o haber trabajado en empresas del sector floricultor.

3.3. Instrumento(s)

Se realizaron instrumentos propios, y para que estos fueran validados para ser utilizados en la población se realizó por dos expertos en el tema.

Luego de generar las preguntas que iban a estar en el instrumento se compartieron con dos jueces; para esta etapa fue necesario basar la información en el formato de verificación de (Arnoldo et al., 2021) ver anexo A. En el que se desarrolló una tabla de criterio, calificación e indicador. Para validar el instrumento se determinaron criterios tales como: Suficiencia, Claridad, Coherencia, Importancia, Pertinencia y por último si tenían observaciones de la pregunta que se

estaba analizando. Para cada criterio se contaba con una calificación de 1 a 4, siendo 1 la más baja y 4 la más alta.

Y por último se solicitaba algún comentario general del instrumento y si se podía aplicar, o si se aplicaba con comentarios o no era aplicable.

Está actividad se desarrolló con dos profesionales uno de ellos profesional en Ingeniera en Agroecología, Especialista en Gerencia Social, Ms.C en Biología Aplicada, Doctora en Agroecología. Actualmente Directora de investigación de la Gerencia de Desarrollo Rural de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Docente Universitaria, Coordinadora del Grupo de Trabajo en Agroecología política – Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), Coordinadora Diplomado Internacional en Agroecología para la Sustentabilidad.

El otro jurado es Magíster en Estudios y Gestión del Desarrollo, Economista. Y actualmente es docente de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Cada uno analizo las preguntas tanto cerradas como abiertas pues era de mucha importancia que como expertos dieran sus comentarios para todos los cuestionamientos que se iban a desarrollar en la empresa. Como resultado y según los comentarios era aplicable el instrumento con comentarios en algunas preguntas; y teniendo en cuenta las respuestas y comentarios en la muestra, se realizaron los cambios y ya se podían realizar las encuestas en la población de la empresa Rosas Tesalia S.A.S.

Otra herramienta que se utilizó para validar el instrumento fue por medio de muestreo; este modelo se realizó con 17 personas que trabajan en el sector floricultor, pero no en la empresa estudiada y con las respuestas se realizó el cálculo de la información con la metodología de análisis

Alfa de Cronbach es un “modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems”. (García, González, et al., 2010).

Este tipo de análisis ayuda a conocer la confiabilidad de las preguntas que se van a desarrollar en encuestas, para el caso de las preguntas cerradas del instrumento se obtuvo un coeficiente de confiabilidad del 95,18% lo que es excelente. Esto de acuerdo con la formula:

$$\alpha = \frac{N * \bar{c}}{\bar{v} + (N + 1) * \bar{c}}$$

Donde:

N = Número de artículos

\bar{c} = Covarianza media entre ítems

\bar{v} = Varianza media del ítem

Se analizo las respuestas obtenidas en el muestreo de las 17 personas, se determinó de la siguiente manera:

- Se cuantificaron las respuestas de la escala de Likert de 1 a 5, 1 para muy en desacuerdo y 5 para muy de acuerdo.
- Luego se realizó la varianza por pregunta; se realizó la suma de las varianzas determinas por el total de las preguntas que para el caso fueron de 22 preguntas.
- Adicionalmente se sumaron las respuestas por encuestado y luego se hizo la varianza de la suma de los ítems; lo que generó la varianza total del instrumento.
- Y con el total de ítems (22), se solucionó la formula del Alfa de Cronbach dando como resultado el 95,18%.

De acuerdo con el rango y la confiabilidad se determina que es excelente para empezar a realizar la encuesta con la población del grupo de producción de la empresa.

3.4. Descripción de procedimientos

Se empieza la recolección de datos en el personal operativo y administrativos. Para la recolección de la información y ejecución de la encuesta inicialmente se solicitaron las respectivas autorizaciones a los dueños de la empresa y directivos de esta, para esto se solicitó apoyo a la universidad ya que la empresa solicito información formal donde se constatará la veracidad del trabajo de grado y que se trataba de un ejercicio académico ver Anexo B. El siguiente paso fue consultar con el personal operativo y en mutuo acuerdo se decidió que la mejor forma para la ejecución de la encuesta era generando un grupo masivo vía WhatsApp y compartiendo el enlace por este medio.

La encuesta se creó en un formato de Google ver Anexo C y se compartió con los colaboradores, se les solicito autorización para que se ejecutara en horario laboral considerando que es tiempo de la empresa la cual estuvo presta al desarrollo de la actividad. La mayoría de las personas accedieron y se procedió a ejecutar la encuesta, otros prefirieron ejecutarla desde su hogar para tener libertad de responder y tener soporte con el manejo del celular con sus familiares según manifestaron.

Los tiempos para la ejecución de la encuesta fueron de 6 días hábiles ya que si bien, se consideró el tiempo en horario laboral muchas personas revisaron en varias ocasiones y siempre fue necesario generar un recordatorio por parte de la dirección de recursos humanos para los pocos que iban faltando.

El tiempo promedio de respuesta de la encuesta para los operativos de la empresa fue de un aproximado de 20 minutos y la retroalimentación generada por las personas fue positiva en cuanto a la claridad y entendimiento de las preguntas y las opciones de respuesta.

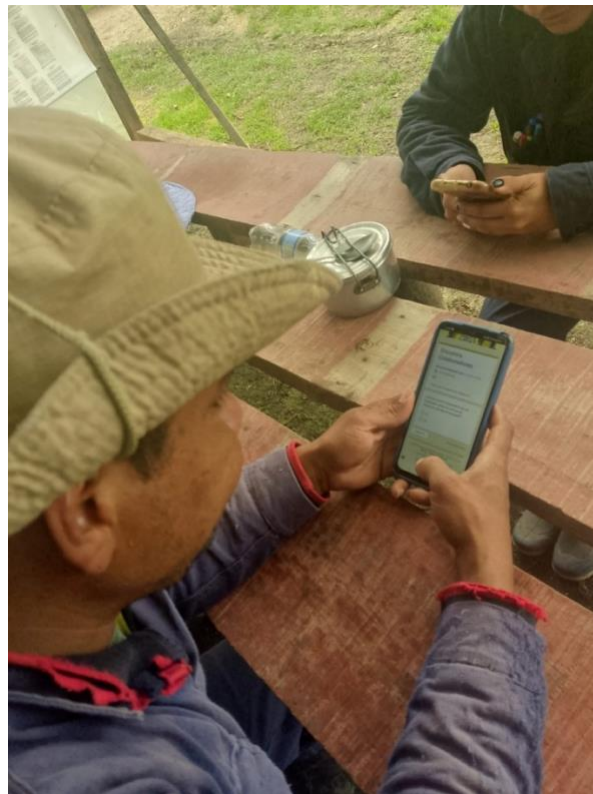
Figura 3. *Evidencia ejecución de encuesta.*



Figura 4. *Evidencia ejecución de encuesta.*



Figura 5. *Evidencia ejecución encuesta.*



Y para la encuesta administrativa se realizó al director técnico de la empresa y la directora de recursos humanos. Se realizó la encuesta directamente en la empresa y se grabó en

audio con autorización de los encuestados. Se debe resaltar la tranquilidad y comodidad al momento de la ejecución de la encuesta, se presentaron respuestas claras y no se tuvo mayor duda con las preguntas en la encuesta.

Figura 6. *Explicación y realización de entrevista a directivos.*



3.5. Análisis de información

Una vez ejecutadas las encuestas se procede a analizar la información de acuerdo con los objetivos generados durante la investigación. Esto de acuerdo con un libro y/o glosario de códigos; Entiéndase como libro y/o glosario de códigos, documento sistemático donde se registran todos los códigos utilizados durante el análisis de datos, junto con sus definiciones y significados. Este libro permite asegurar la consistencia en la aplicación de los códigos y sirve de referencia para otros investigadores o revisores. (Chat GPT, 2025)

Para el proyecto de investigación el libro se va a realizar a las preguntas cuantitativas y a las cualitativas, estas se desarrollaron de la siguiente manera: preguntas cuantitativas para el personal operativo y las cualitativas para el personal administrativo.

Para las respuestas cuantitativas se realizó el siguiente glosario de códigos:

Tabla 1. *Glosario de Códigos Cuantitativos.*

NOMBRE DE LA VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE VARIABLE	CODIGO
Ambiente y Cultura Laboral	Nivel de satisfacción con generación de ideas y retroalimentación	cualitativa ordinal	Muy de acuerdo 5
			Algo de acuerdo 4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
			Algo en desacuerdo 2
			Muy en desacuerdo 1
Valores y Alineación	Alineación de valores, objetivos y metas de la empresa	cualitativa ordinal	Muy de acuerdo 5
			Algo de acuerdo 4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
			Algo en desacuerdo 2
			Muy en desacuerdo 1
Crecimiento y desarrollo	Nivel de satisfacción del crecimiento profesional de los trabajadores	cualitativa ordinal	Muy de acuerdo 5
			Algo de acuerdo 4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
			Algo en desacuerdo 2
			Muy en desacuerdo 1
Gestión de Conflictos y Toma de Decisiones	Nivel de satisfacción para el manejo de conflictos y la toma de decisiones.	cualitativa ordinal	Muy de acuerdo 5
			Algo de acuerdo 4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
			Algo en desacuerdo 2
			Muy en desacuerdo 1
Reconocimiento y Bienestar	Nivel de satisfacción entre el equilibrio de la vida personal y profesional	cualitativa ordinal	Muy de acuerdo 5
			Algo de acuerdo 4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3
			Algo en desacuerdo 2
			Muy en desacuerdo 1

Innovación y Responsabilidad Social	Conocimiento de la responsabilidad social e innovación de la empresa	cualitativa ordinal	Muy de acuerdo	5
			Algo de acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Algo en desacuerdo	2
			Muy en desacuerdo	1

Para las preguntas abiertas o cualitativas el glosario de códigos es el siguiente:

Tabla 2. *Glosario de Códigos Cualitativos*

Código	Categoría	Definición	Ejemplo
C1	Ambiente y Cultura Laboral	Nivel de satisfacción con generación de ideas y retroalimentación	el ambiente laboral, la confianza, comunicación asertiva, autonomía y claridad en los objetivos planteados por la gerencia.
C2			
C3	Valores y Alineación	Alineación de valores, objetivos y metas de la empresa	Siendo objetiva, clara, oportuna y planteando puntos de mejora.
C4	Crecimiento y desarrollo	Nivel de satisfacción del crecimiento profesional de los trabajadores	No tomar nada de forma personal, evaluar las posibilidades de mejora, fortalecer las debilidades y mantener los aspectos positivos.
C6	Reconocimiento y Bienestar	Nivel de satisfacción entre el equilibrio de la vida personal y profesional	Visión clara para que mediante compromiso y buen desempeño se logren los objetivos de la empresa.
C7	Gestión de Conflictos y Toma de Decisiones	Nivel de satisfacción para el manejo de conflictos y la toma de decisiones.	Tomar decisiones que ayuden a la solución de conflictos y las mejores decisiones para la mejora continua.
C8			
C5	Innovación y Responsabilidad Social	Conocimiento de la responsabilidad social e innovación de la empresa	Apoyo de otras empresas o personas para la mejora continua en áreas como la responsabilidad que se tiene con las partes interesadas.
C9			
C10			

3.6. Consideraciones éticas

3.6.3. Análisis de consideraciones éticas

Para la ejecución de la encuesta se tuvo en cuenta los siguientes ítems para las consideraciones éticas:

- **Participación voluntaria:** Se solicitó a los empleados participar en la encuesta, por tal motivo en el formulario se generó la pregunta antes de empezar si estaba de acuerdo con la utilización de las respuestas obtenidas, de igual manera a los dos administrativos antes de empezar la entrevista se les preguntó si estaban de acuerdo de la utilización de los datos.
- **Consentimiento informado:** A todas las partes interesadas se les informó el objetivo de la investigación y a la empresa se le entregó una carta ver Anexo B en el cual se detallaba que los investigadores son parte activa de la universidad y que los datos obtenidos iban a ser utilizados como parte de la investigación.
- **Anonimato:** Y es que las preguntas en el formulario para los colaboradores de la planta operativa no contaban con pregunta de nombres u otro dato que pudiera identificarlo, esto ya que al ser de la cultura organizacional y como era el trato con jefes y otros compañeros, se decidió por parte de los investigadores mantener el dato de identificación en el anonimato.
- **Respeto hacia el trato de los resultados:** Luego de la ejecución de la encuesta los investigadores de la mano de la directora del proyecto van a utilizar los datos con todo el profesionalismo y respeto, ya que se está estudiando no solo la

persona que está en el cargo sino también las decisiones que toma la empresa,
para revisar las oportunidades de mejora.

4. RESULTADOS

Luego de la ejecución de las encuestas una a los colaboradores de la planta operativo y una a la planta administrativa se empezó con la revisión de los datos de acuerdo con las respuestas y de acuerdo con los objetivos específicos, los cuales son: Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa rosas tesalia que permita identificar debilidades y fortalezas en las diferentes áreas, procesos y cultura. Identificar las estrategias organizacionales actualmente implementadas por la empresa, con el fin de comprender el impacto y desempeño general. Y por último proponer estrategias orientadas a mejorar la capacidad productiva y fortalecer el trabajo en equipo. Contribuyendo al desarrollo organizacional y a una mayor eficiencia operativa.

Se realizaron los análisis en tablas y graficas usando herramientas ofimáticas como lo es Microsoft Excel. Para el primer objetivo se tuvo en cuenta las encuestas realizadas, analizadas por variables tales como ambiente y cultura laboral, valores y alineación, crecimiento y desarrollo gestión de conflictos y toma de decisiones, reconocimiento y bienestar, innovación y responsabilidad social.

Para el segundo objetivo que es identificar las estrategias que tienen actualmente en la empresa Rosas Tesalia S.A.S. para comprender el desempeño de los colaboradores de la empresa. Para terminar con propuestas que tengan como objetivo del mejoramiento en la capacidad productiva y fortalecimiento del trabajo en equipo.

4.2. Análisis de resultados por objetivos específicos

4.2.1. Objetivo específico 1

Realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Rosas Tesalia que permita identificar debilidades y fortalezas en las diferentes áreas, procesos y cultura.

Dado que se realizaron encuestas cualitativas y cuantitativas al personal de la empresa Rosas Tesalia se revisó de acuerdo con las variables de análisis y se obtuvo los siguientes resultados:

Para el diagnóstico empresarial se ejecutó una encuesta organizacional, la cual se segmentó cubriendo todos los contextos de interés de la empresa, para este caso se tuvo en cuenta, bienestar social, cultura organizacional, ambiente y cultura laboral, comunicación, valores empresariales, innovación y responsabilidad social, las preguntas relacionadas con estos diferentes ámbitos empresariales permitió tener un marco más claro que permitirá deducir por medio del análisis, las posibles causas que puedan generar indicadores bajos o con una gran oportunidad de mejora. Según menciona Rodríguez (2009) el diagnóstico a nivel de empresas, constituye una descripción, una observación de la forma de trabajar y operar de una empresa determinada. Este diagnóstico debe tener la capacidad de dar cuenta cómo funciona la organización; la información que se genera debe dar las herramientas suficientes al lector para entender cómo funcionan los diferentes procesos organizacionales.

Por otro lado, Asencio, Guarnizo, Caiche y Medina (2017) Resaltan la importancia de establecer el objetivo por el cual se realiza el diagnóstico, esto permite conocer la situación real

de la empresa en un momento dado para descubrir problemas y oportunidades, esto con el fin de corregir lo primero y generar un aprovechamiento en lo segundo.

Como resultado a la herramienta aplicada se mide la percepción de la empresa en cuanto a la implementación de procesos de innovación.

Figura 7. Resultados innovación y responsabilidad social.



La figura número 1 está de base con el ítem de Innovación y responsabilidad social preguntas tales como: ¿Considera que la empresa trabaja para estar en constante innovación y/o mejora continua? Y ¿Cree que la empresa y sus líderes se preocupan por el impacto social y ambiental de sus procesos? A pesar de que la gran mayoría de las personas están de acuerdo con las preguntas 9 personas no están en muy de acuerdo con la pregunta a la innovación y la mejora continua y 12 personas cumplen con el enunciado anterior para el ítem en impacto social y ambiental.

A pesar de que los canales de comunicación se pueden considerar abiertos y claros hasta cierto punto. Charry (2018) concluye en su trabajo que, la comunicación interna como herramienta estratégica es clave para todo el entorno social de las empresas, esto debido a que el manejo de la información a nivel corporativo permitiría que a los empleados se les transmita correctamente los objetivos y valores estratégicos lo que lleva a que se conviertan en un pilar de la organización; adicional esto fomenta una cultura de empoderamiento y sentido de pertenencia. Moreno, Mora y Pacheco (2021) deduce en su trabajo que muchos trabajos de investigación dan reconocimiento a la comunicación empresarial como una herramienta que aporta al crecimiento y desarrollo de la empresa, este medio garantiza que la información se transmita de forma clara y precisa y permite definir cuáles son los medios ideales para la gestión de comunicación. No obstante, las empresas de menor tamaño poblacional y estructural deben establecer herramientas que podrán usar, si bien, todas aportan al mejoramiento productivo, se debe tener en cuenta que no todas son funcionales para las organizaciones, esto debido a que se favorece la interpretación y evita que se desvirtúe la información que debe recibir el emisor.

Si bien hay una alta conformidad en cuanto a las preguntas analizadas, en los resultados también se refleja un porcentaje pequeño de no conformidad y desacuerdo en la empresa, es fundamental entender en estos casos y generar técnicas que garanticen a nivel empresarial que los trabajadores van a conformidad con los objetivos y procesos nuevos de la empresa. Córdoba (2011) menciona que las empresas deben tener claro todo lo que hacen y como lo hacen, de esta forma se construyen significados para el entorno, esto es un punto muy relevante, de esta forma se puede aprovechar la generación de valores en la sociedad, por medio de la comunicación de su identidad, recibiendo también la retroalimentación que le puedan generar sus stakeholders.

Según Pinto (2017) conocer los objetivos en la organización tiene un impacto positivo, el cual, se puede ver reflejado en la motivación de los trabajadores, esto se traduce en satisfacción en el trabajo, autoexigencia, compromiso, atención al detalle, buena toma de decisiones y confianza, como resultado esto se ve reflejado en la percepción positiva del cliente final.

La empresa debe considerar que si adicional a la percepción de sus trabajadores, los proyectos de innovación no se trabajan de la mano con las personas a las que va dirigido para que conozcan sus beneficios y mejoras en los procesos llevara como resultado escepticismo en los colaboradores, y si además se generan vacíos de comunicación y falta de explicación se tendrá como resultado vacíos a que se genere una mala visión de la organización y la percepción de la población laboral al momento de innovar.

El recurso humano tiene un papel clave en las implementaciones de nuevas mejoras e innovaciones, Velásquez, Pino, Restrepo y Viana (2018)afirman que, un factor muy relevante que se evidencia en países desarrollados como en los países emergentes es el papel que desempeña el talento humano en la innovación de las empresas. Cervantes (2021)también menciona que resulta esencial fijar la atención en la forma en que los procesos de innovación son gestionados en cada organización. Los nuevos procesos e implementaciones hacen pertinente un responsable directo, que lidere los equipos, que transmita los argumentos, las metas y los beneficios de estos procesos, la innovación no se puede improvisar y no puede no tener un responsable o líder directo si realmente se busca una exitosa implementación.

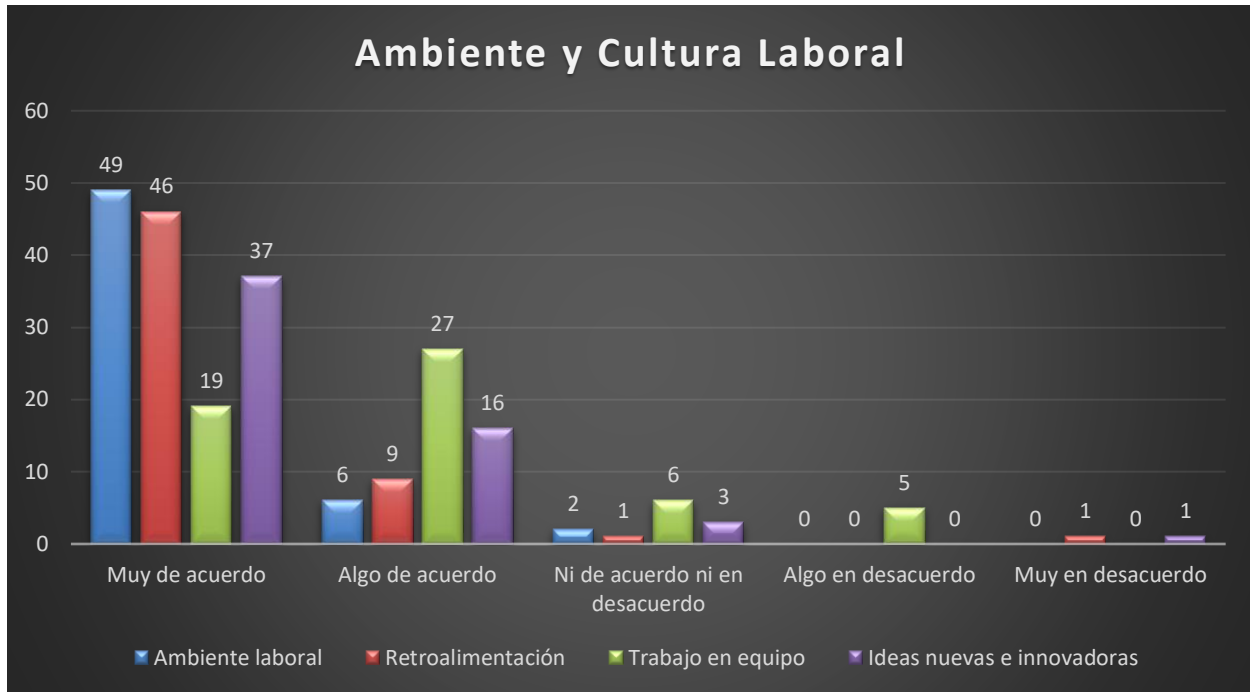
Considerando el descontento o neutralidad de algunos colaboradores de la empresa se lleva a tener planteamientos que indiquen si se trata de la no innovación o de procesos que si bien aportan a la empresa, generan descontento en el personal operativo, Robledo (2019)

También indica que es no es fácil evaluar si las innovaciones producen impactos sociales supliendo las necesidades de la humanidad, ya sea a un nivel de individuos específicos o de toda la sociedad, es un desafío de altísima prioridad. Por esta razón, Henao, Bom, Ovalles y Ocampo (2020) resaltan que, tras un proceso de autodiagnóstico, se abordan los objetivos y el alcance de la estrategia de innovación y se designan las personas que gestionan y ejecutan la innovación empresarial.

De acuerdo con el ítem de ambiente y cultura laboral se habla de la retroalimentación que se debe tener en la empresa para que las ideas de innovación se han participativas para todos en la organización y no solo se quede en la alta gerencia, ya que a pesar de que ellos son los que tomas las decisiones los operarios son los que ejecutan en sus actividades diarias, para revisar si están de acuerdo es importante revisar datos de acuerdo con las siguientes preguntas:

- ¿Considera usted que el ambiente laboral de su equipo de trabajo es bueno?
- ¿Está de acuerdo en brindar y recibir retroalimentación por sus lideres y/o compañeros de trabajo?
- ¿Considera que su líder promueve un ambiente de respeto entre sus compañeros?
- ¿Considera que los colaboradores son participativos hacia el trabajo en equipo?
- ¿Considera que los lideres están abiertos a nuevas ideas y propuestas innovadoras?

Figura 8. Ambiente y Cultura Laboral.



De acuerdo al análisis de la figura 2 se determina que el ambiente laboral y la retroalimentación es donde más están de acuerdo, da a entender que son herramientas que se trabajan de la mano para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa generando nuevas ideas de mejoramiento; que es otro de los puntos más altos de este análisis, lo que genera luz verde para que las organización empiece a implementar ideas nuevas e innovadoras a favor de la actividad económica de la empresa Rosas Tesalia.

La retroalimentación como estrategia laboral de forma asertiva siempre será de un impacto positivo, conectar con el trabajador desde lo positivo y llevarlo a que sea él quien identifique sus fortalezas y oportunidades de mejora favorecerá el empoderamiento en sus funciones y cumplimiento de responsabilidades; es importante que se tenga en cuenta que la retroalimentación debe ser en doble vía, los espacios donde los trabajadores también participen y generen su feedback en diferentes contextos de la empresa conecta de forma positiva con el

compromiso empresarial; es importante tener canales donde se permita que los colaboradores puedan tener participación activa, los descontentos en estos resultados denotan una falla en el proceso como herramienta de trabajo, si bien hay una mayoría conforme, se debe conectar con el 100% de la población.

Por otra parte, Vivas y Saavedra (2019) declaran que la comunicación interna motiva al capital humano a tener pertenencia promoviendo el trabajo en equipo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Este tipo de comunicación bien gestionada; generara un ambiente positivo en cuanto al manejo de la información individual de los colaboradores, mejorando así, la toma de decisiones individuales en cada una de sus funciones.

Con base en su trabajo, Meza (2022) plantea la importancia de implementar el Feedback como herramienta para ayudar a minimizar errores, reconocer las fortalezas y puntos de mejora para lograr un buen desempeño laboral dentro de la empresa.

Por otro lado, las autoras Camelo, Guerrero y Aparicio (2018) mencionan que, una retroalimentación que sea asertiva; es un reto para los lideres actuales y más cuando ellos dirigen equipos de trabajo que hacen parte de diferentes generaciones, lo que marca una forma diferente de abordarlos y manejarlos en la comunicación. Esto haciendo énfasis en las grandes diferencias de edades entre compañeros de trabajo y la forma de asumir y recibir feedback por parte de sus compañeros y lideres, no siempre se tiene una buena postura al momento de recibir retroalimentación, por las diferentes condiciones en cada persona, algunos lo suelen tomar como ataques a su labor y no como un aporte al mejoramiento. En este sentido se hace indispensable el desarrollo de la capacidad en el liderazgo de cada directo responsable de los equipos.

Cuando se quiere evaluar la comodidad de los colaboradores al retroalimentar y ser retroalimentado, podemos tener en cuenta en niveles de insatisfacción a Casares (2007), quien en su momento mencionaba que, la retroalimentación mal entregada puede generar problemas. Existe la posibilidad de que dos personas tengan una tensión silenciosa y no estén de acuerdo en algunos puntos. Sin embargo, no se percatan de ello hasta no tener una comunicación bidireccional. De acuerdo con el análisis de la respuesta anterior, se encontró que, pese a que la aceptación es considerablemente alta, existe una inconformidad que puede generar fricciones en el desarrollo de tareas entre los equipos, estas tensiones pueden ser determinantes al momento de innovar o buscar un proceso de mejora a nivel empresarial.

Las relaciones entre colaboradores siempre serán dependiente de las posibilidades de comunicación interpersonal durante el momento laboral, para el bienestar del colaborador; éstas deben tender a favorecer el contacto, minimizar el aislamiento del personal en su puesto fomentar el trabajo en equipo. (Paredes, 2014)

Por otro lado, Carrillo y Moctezuma (2022), menciona que un equipo de trabajo tiene mayores probabilidades de éxito si cuenta con una comunicación asertiva entre sus integrantes, puesto que respalda la transmisión clara de información, lo que permite a los equipos estar más coordinados y alertas. El trabajo en equipo y las buenas relaciones entre pares y diferentes áreas del trabajo siempre tendrán un impacto positivo en el alcance de resultados; considerando que se trata de una alta satisfacción por parte de los empleados, no se puede ignorar el porcentaje de personas que no tienen una percepción clara y algunos incluso negativa con respecto al ambiente laboral de la empresa, estas personas pueden estar experimentando dentro de la empresa diferentes casos de fricción con otros colaboradores o jefes, por tal razón es importante no

generalizar inicialmente basados en percepciones personales sobre el buen ambiente que se pueda tener a nivel laboral.

De acuerdo con lo que mencionan Gutiérrez y Vilorio (2014) un entorno laboral saludable no es únicamente aquel en el que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancia de factores que promuevan la salud. Por otro lado, Fonseca (2010) también habla en su trabajo de que cuando este entorno se torna negativo para el desarrollo de su actividad, le provoca al individuo insatisfacción, lo que hace que se comporte improductivo, fluctuante en su asistencia, dañando así los principales indicadores de producción de su empresa. Por lo cual se puede resaltar la alta relevancia que tiene el ambiente laboral en cualquier tipo de empresa, el impacto negativo en ambientes hostiles es desencadenante de resultados adversos para la gestión de la gerencia y sus líderes. Pio y Delgado (2022) también resaltan la importancia mencionando en su trabajo que la medición del clima organizacional considera a todos los miembros de la empresa y su interacción con sus demás compañeros, se debe observar las conductas, su motivación y esto como impacta en el alcance de los resultados.

Al preguntar a los trabajadores de la empresa Rosas Tesalia sobre su opinión o percepción frente a la calidad de las relaciones laborales que existe entre los diferentes equipos y áreas internas, se observó una respuesta mayoritariamente favorable, ya la mayoría manifestó estar algo de acuerdo con que la relación laboral es buena, lo cual puede indicar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo entre las diferentes áreas o unidades de trabajo.

Sin embargo, se identificó un pequeño porcentaje de colaboradores que manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que puede interpretarse como una percepción neutra o ambivalente frente a las dinámicas interáreas. Un grupo aún menor reportó estar algo en desacuerdo, lo que

sugiere que, aunque son muy pocos, existen casos donde las relaciones laborales podrían estar presentando algunas tensiones o desafíos específicos que no se alcanzan a identificar en la respuesta. Este resultado señala entonces, la importancia de fortalecer canales de comunicación, espacios de coordinación entre las dependencias y las estrategias de trabajo en equipo para gestionar diferencias con herramientas que favorezcan el entendimiento y la cooperación y así, lograr una mayor cohesión organizacional, tal como lo propone Edmondson (2019) al mencionar que las habilidades relacionales son tan importantes como los aspectos técnicos en las culturas organizacionales orientadas a procesos de innovación y resiliencia.

En ese mismo sentido, Kuenkel, Kühn, Stuker y Williamson (2021) proponen establecer protocolos que permitan a diferentes áreas participar en procesos de planeación, evaluación y mejora continua, descentralizando la toma de decisiones y fomentando una cultura de corresponsabilidad.

Figura 9. Reconocimiento y Bienestar.



Ante la pregunta sobre si los líderes reconocen y dan valor al esfuerzo, al compromiso y al trabajo de los trabajadores, una mayoría expresó una percepción positiva, un mayor porcentaje de las personas encuestadas manifestó estar muy de acuerdo, generando un alto porcentaje de respuestas favorables. Este alto porcentaje sugiere que existe o al menos se percibe una práctica apreciable de reconocimiento y validación por parte de los líderes hacia sus equipos, lo cual constituye un elemento fundamental en el bienestar organizacional.

No obstante, se identificaron algunas respuestas neutras y un pequeño grupo que expresó estar algo en desacuerdo, lo cual sugiere que, aunque la mayoría percibe una cultura de reconocimiento, quizás aún hay margen para profundizar en acciones más empáticas y consistentes con la valoración del trabajo, especialmente en áreas donde esta percepción pueda ser más débil.

Esto es muy importante, teniendo en cuenta que el esfuerzo no solo impacta en la satisfacción de cada persona, sino que también es un motivante del compromiso organizacional, tal como lo mencionan, Kuenkel, Kühn, Stuker y Williamson (2021); quienes sugieren que el reconocimiento oportuno puede ser una fuente de apropiación y de conexión con el trabajo.

Con base en los resultados, la relación entre la vida laboral y personal tiene una percepción de equilibrio bastante alta, lo cual promueve una motivación adicional al trabajador, esto debido a que su calidad de vida se ve reflejada en el tiempo que también pueda aportar presencia de calidad en su hogar. Sin embargo, un porcentaje bajo de la población no se encuentra conforme con este equilibrio, esto puede ser el reflejo de pequeñas áreas con resultados adversos a la mayoría, la falta de motivación laboral puede afectar incluso directamente el resultado de la empresa, si se tienen colaboradores con una sobre carga laboral; esto teniendo en cuenta que su trabajo no este teniendo los resultados esperados, en muchos

casos las empresas individualizan personas para asignar cargos críticos, si estos cargos se ven reflejados en estos casos, donde quizá se tenga una sobrecarga laboral, exceso de horas extras, mayor responsabilidad o tareas que no van acorde a su sueldo a nivel extra. Esto puede generar una inconformidad silenciosa que si bien, no se manifiesta, si se puede ver reflejada en algún indicador de la empresa. Por su parte, Candela (2016) Menciona que, las empresas menos compatibles con la vida personal son aquellas que tienen una cultura de trabajo obsesivo, otro escritor Musicco (2015); menciona que si en ese momento, si existen dificultades para conciliar la vida privada y el trabajo que pueden influir en el resultado final, el problema ya no es sólo del individuo sino de todo el grupo. Esta tiene la obligación de propiciar un buen clima laboral, atender los requerimientos de los trabajadores y ofrecerles oportunidades de crecimiento.

De acuerdo con otro ítem que es valores y comunicación se detalla la importancia de la asertiva y la generación de Feedback.

Figura 10. *Valores y Comunicación.*



De acuerdo con la figura anterior se revisa que más del 50% están de acuerdo con que la comunicación asertiva y el Feedback son herramientas que se usan a menudo en la empresa para el mejoramiento de conflictos entre líderes o personas. Según Silva, Barrientos y Díaz(2020) la comunicación asertiva genera espacios más tranquilos y el bienestar más estable para que las personas cumplan con los objetivos y metas de la organización.

Adicionalmente contar con espacios de Feedback como lo menciona People Force (2025), ayuda a que los empleados se sientan más tranquilos en decir lo que piensan y las mejoras que pueden tener en sus actividades. Sin embargo, es importante revisar que se cuenta con personas que están neutro o consideran que no son tan buenas las herramientas utilizadas, lo que se lleva a preguntar que se debe mejorar para que se generen espacios donde todos sin excepción puedan hablar y decir que les molesta o afecta en sus labores y de esa manera buscar soluciones y mejoras.

El crecimiento y el desarrollo vienen de la mano de contar con un entorno laboral saludable, teniendo en cuenta lo que menciona la OMS (2010) los entornos saludables son herramientas que ayudan a generar herramientas y etapas para que los colaboradores cuenten con momentos y procesos en donde se sientan tranquilos, escuchados. Que se tenga en cuenta la importancia entre el trabajo y la vida personal; teniendo en cuenta que parte fundamental de que los trabajadores cuenten con oportunidades de crecimiento, para entender esto se presenta la siguiente figura.

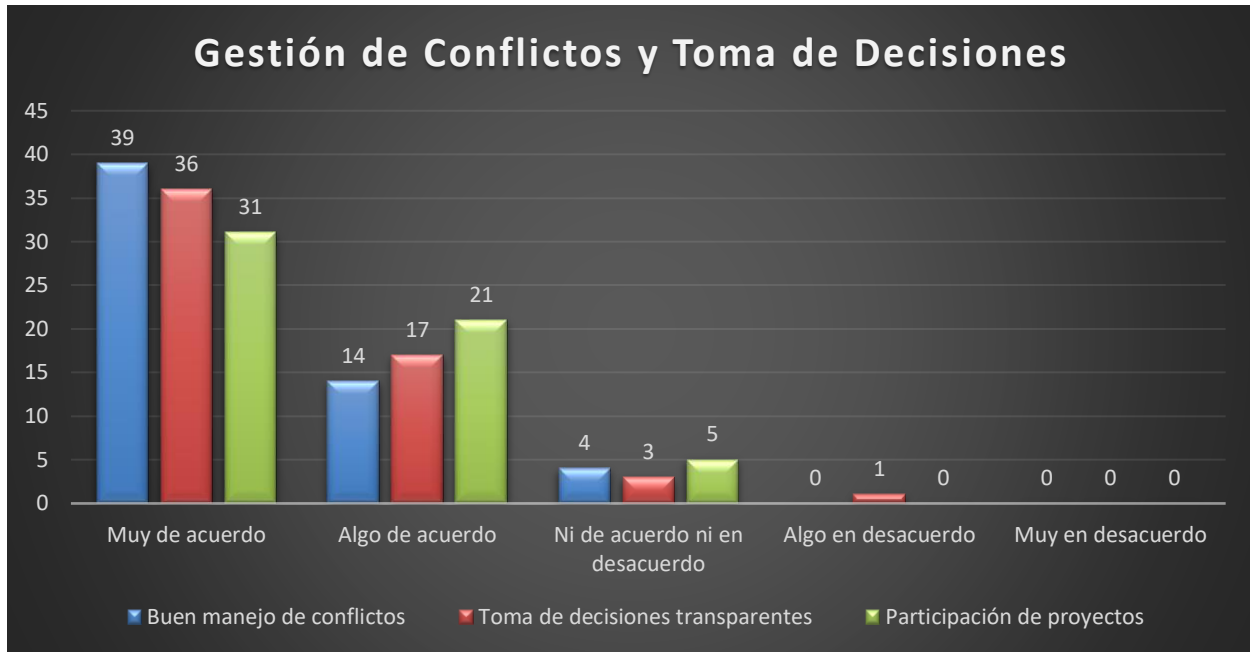
Figura 11. *Crecimiento y Desarrollo Profesional.*



Según la figura número 5 detalla que la gran mayoría del personal piensa que en la organización se generan espacios de crecimiento y desarrollo profesional y eso habla muy bien de la empresa Rosas Tesalia; en equidad y crecimiento hay tres respuestas que tienden a ser negativas es importante revisar si es que ese personal es nuevo y no ha visto un crecimiento, por lo que se dan estas respuestas. Y hablando de ambiente de aprendizaje y mejora continua es una respuesta neutra, sin embargo, si se revisa la tendencia de las respuestas están de acuerdo con que la empresa tiene espacios donde los colaboradores pueden aprender y cuentan con programas de mejora continua, que es lo que buscan las empresas en el mundo de la globalización.

Para terminar, se habla del último ítem es la gestión de conflictos y la toma de decisiones y es que con estas preguntas se quería revisar si la empresa cuenta con personas o áreas en las que se solucionen los conflictos y que la toma de decisiones no solo se tome con los datos de la alta gerencia si no también con indicadores de gestión, con PQR internos y externos.

Figura 12. *Gestión de conflictos y Toma de decisiones.*



Y es que si se toman en cuenta los comentarios de los operativos de la empresa Rosas Tesalia con base de la información de (Chiquillo et al., 2023) en la que explica que es de suma importancia la comunicación asertiva, un buen clima laboral para dar respuesta a las necesidades del mercado y del personal operativo pues son los que conocen que herramientas o procesos pueden entrar a operar para el mejoramiento de esta.

Para las respuestas cualitativas se generó una tabla de códigos para que sea más fácil el análisis de la información dado que al ser respuestas abiertas es más difícil el análisis. Por ello se agruparon en ítems, estos son: Ambiente y cultura laboral, valores y alineación, crecimiento y desarrollo, reconocimiento y bienestar, la gestión de conflictos y toma de decisiones y por último la innovación y responsabilidad social. Estas preguntas se realizaron a dos administrativos, la gerente de RRHH y al gerente de producción.

La pregunta uno y dos hablan del ambiente y la cultura laboral, los dos administrativos hablan de que los valores y el liderazgo son fundamentales para la armonía en los colaboradores

de la empresa, tienen confianza en sus equipos de trabajo, y eso genera espacios de armonía a la hora de cumplir las actividades y metas de la organización.

Respecto a la pregunta tres que habla de los valores y la alineación organizacional ambos concuerdan que el secreto de la mejora es la comunicación asertiva y abierta para cumplir con los objetivos de la empresa, esto de acuerdo con lo revisado en (Chiquillo et al., 2023) una comunicación asertiva genera clima laboral generan personas más centradas y trabajadoras, que tienen claro la visión, valores, misión y visión de la organización, adicional como ya se vio en las gráficas de los datos cualitativos los colaboradores ven en sus líderes una base para el crecimiento de ellos y de la empresa.

En la pregunta cuatro se habla del crecimiento y desarrollo, los dos llegan al acuerdo que al realizar retroalimentación al personal se generan ideas de mejoramiento y se conocen más allá de lo profesional sino también a nivel personal y lo que quieren en sus vidas. Generan espacios en donde se puede decir lo que se piensa y lo que se quiere para que sigan siendo una de las empresas reconocidas en el sector. (People Force, 2025) también explica que al contar con espacios seguros para realizar los feedbacks las personas se sienten más seguras de hablar con jefes y otros compañeros.

Para la categoría del reconocimiento y bienestar se pregunta en la numero seis los desafíos para mantener el equilibrio entre las metas empresariales y el bienestar de los empleados, y ambos. Y la base de esta pregunta es reconocer que se tienen que cumplir con las actividades propuestas para tener grandes resultados que se convierten en metas empresariales, como dice la gerente de RRHH, se debe realizar el trabajo con la perspectiva que se tiene una

relación ganar – ganar, ya que si se realiza bien toda la empresa crece y los empleados siguen en sus puestos.

Siguiendo con la revisión por ítems o categorías se revisó la gestión de conflictos y la toma de decisiones, las preguntas asociadas a esta pregunta son basadas en la participación de los administrativos en la toma de decisiones de la empresa. En el caso de los administradores todas las decisiones que afectan sus trabajos y los de sus colaboradores se revisan y se aprueban.

Por último, se habló con ellos de la innovación y la responsabilidad social que tiene la empresa con los trabajadores y la sociedad en general. Y a pesar de que son conscientes que la innovación es lo que está moviendo el mercado, como lo mencionan Prieto (2023); sin embargo, dependen de la economía del país y las fluctuaciones que este tiene en este momento con alianzas económicas; a pesar de esto generan en sus equipos de trabajo mesas de trabajo que ayuden a que tengan ideas de innovación. Y es que si también se revisa con las entrevistas relacionadas a las personas de producción están muy de acuerdo con que la empresa y sus jefes generan espacios y nuevas ideas para estar en constante mejora continua y se preocupan por los impactos sociales y ambientales de las labores de la empresa Rosas Tesalia S.A.S.

4.2.2. Objetivo específico 2

Identificar de manera detallada las estrategias organizacionales actualmente implementadas por la empresa Rosas Tesalia S.A.S., con el fin de comprender el impacto en el desempeño general de la organización y desempeño corporativo

La empresa Rosas Tesalia S.A.S. cuenta con las siguientes estrategias que ayudan a que su personal se sienta cómodo con las actividades diarias que están trabajando y que sea una

compañía reconocida en el sector floricultor en Colombia, como lo es la certificación rainforest que lo certifica como agricultor sostenible.

Tabla 3. *Programas y estrategias de la empresa Rosas Tesalia.*

Programas y estrategias de la empresa Rosas Tesalia				
Colaboración y Comunicación	Reconocimiento y Bienestar	Innovación y Responsabilidad Social	Indicadores Empresariales	Adicionales
Grupo masivo de WhatsApp para entrega de información	Día de la familia	Programa de indicadores ambientales	Revisión de presupuesto económico	Convenio plan exequial
Reuniones masivas para dar información relevante	Bono de reconocimiento por cumplimiento de metas en temporadas de san Valentín y fiesta de la madre	Uso de materiales reciclables	Indicador de gestión de producción: unidades de tallos producidos	Convenio con cooperativa para créditos de vivienda, estudio y emprendimiento
	Celebración del día de la mujer	Datos de generación en peso de uso de residuos sólidos especiales y ordinarios	Indicador por ausentismo	
	Almuerzo de reconocimiento post temporadas principales, san Valentín y fiesta de madres	Certificación rainforest	Cumplimiento al plan de formación	
	Celebración del día del trabajador		Indicador por accidentes laborales	
	Semana deportiva			

Espacios para novenas navideñas
Almuerzo de finde año
Reconocimiento al mejor trabajador del año

Para el primer ítem de colaboración y comunicación la empresa con canales como WhatsApp en el que tienen un grupo en el que entregan información pertinente e importante a la operación; adicionalmente realizan reuniones mensuales en las que hablan información relevante tales como medición de indicadores y actividades de bienestar a los empleados.

Otra estrategia con la que cuenta la empresa es contar con actividades de bienestar y reconocimientos, además cuenta con actividades adicionales, generando espacios en donde los empleados se sienten cómodos y con actitud de realizar sus actividades, ya que se les reconoce el cumplimiento de sus tareas en temporadas altas tales como fiestas de San Valentín y día de la madre.

Dentro de las reuniones mensuales en las que se revisa información importante se revisan los indicadores que se miden a nivel empresarial, para revisar el cumplimiento del presupuesto, la producción en el mes, y datos extra en las temporadas altas, el cumplimiento de los programas de capacitación VS el ausentismo que se presenta en el mes y la revisión de incidentes laborales. Gracias a estas reuniones se detalla que la empresa no tiene en cuenta la medición de indicadores respecto al ambiente laboral y cultura organizacional, valores y alineación, gestión y resolución de conflictos, crecimiento y desarrollo profesional.

Dentro de la medición de indicadores que realiza la empresa se tienen las siguientes metas, para la gestión ambiental, la producción de la empresa y la medición de recursos humanos.

Tabla 4. *Indicadores empresa Rosas Tesalia.*

Indicadores	Meta
Ambientales	
Calidad del agua	C.E 1.2 ds y PH neutro 5.5 a 6.5
Indicador de residuos sólidos	> 15% en dos años
Consumo de agua	≥ 1200 mts ³ de agua/ mes
Eficiencia del agua	≥ 1.4 kg de flor/m ³ de agua
Captación de agua de lluvias	70% de aguas lluvias
Especies vegetales nativas dentro de la finca	≤ 15% del área de la finca
Monitoreo de fauna	≤ 5 especies registradas/ año
Consumo energético en kW	≥ 8% kWh anual igual en litros de combustible.
Producción	
Total, tallos año	4.250.000 unidades de tallos
Tallos de flor nacional (no cumple con la calidad para exportar)	≥ 8% o menos
Tallos para san Valentín	637.500 tallos
Tallos para fiesta de madres	552.500 tallos
Cumplimiento de presupuesto de producción	entre el 95% y el 110% anual
RRHH	
Medida anual ideal de ausentismo	≥ 72 horas/ año

La empresa no tiene programas oficiales para la atención a estos apartados. Si bien los colaboradores en los resultados arrojados por la encuesta muestran una alta satisfacción en todos los ítems que se agruparon para la evaluación, se tienen algunos desacuerdos y poca favorabilidad por parte de algunos de los colaboradores en un bajo porcentaje, por tal razón y buscando un proceso equitativo, es necesario generar planes que permitan al trabajador ser

atendido en todas las áreas con el fin de tener un alto grado de satisfacción en toda la población de la empresa flores tesalia

A nivel de responsabilidad social y ambiental la empresa en la actualidad cuenta con indicadores de gestión ambiental, ya que son críticos por la operación económica de la empresa, revisa la medición de residuos y la unidad de uso de productos reciclables para las actividades diarias de la empresa. Gracias a esa medición que hace el equipo de gestión ambiental; la empresa cuenta con la certificación rainforest. Según Rainforest Alliance (2025) Esta certificación es para la agricultura sostenible, demuestra que la empresa adapta los cultivos de acuerdo con el cambio climático, aumentando la productividad reduciendo costos.

Figura 13. Certificado Rainforest Alliance. Rosas Tesalia S.A.S.



4.2.3. Objetivo específico 3

Proponer estrategias orientadas a mejorar la capacidad productiva y fortalecer el trabajo en equipo. Contribuyendo al desarrollo organizacional y a una mayor eficiencia operativa.

Dado que la empresa Rosas Tesalia S.A.S. no cuenta con indicadores específicos en áreas de compras, calidad y más para producción; además de ser necesario realizar indicadores de recursos humanos más allá de ausentismo y capacitaciones.

A nivel ambiental a pesar de que se están trabajando es necesario realizar estrategias a largo plazo tomando como base los objetivos de desarrollo sostenible aplicables a la empresa.

Indicadores que se pueden ejecutar en la empresa:

- **Indicadores de Calidad**

Estos indicadores ayudan a medir el sistema de gestión de calidad (SGC) para tener un control, de las posibles fallas que pueden afectar el producto final y el cliente, contar con estos indicadores lleva a que la empresa no solo sea reconocida en el sector por su trayectoria sino también por su capacidad de enfrentar riesgos e identificar mejoras en los diferentes procesos de la compañía.

Tabla 5. *Indicadores de Calidad.*

Indicador	Formula	Meta	Objetivo
No conformidades en el proceso	(# de productos conformes/Total de productos inspeccionados) *100	$\leq 2\%$	Identificar las áreas de mejora en los procesos.

Satisfacción del cliente	Escala Likert de encuestas de satisfacción del cliente	$\geq 90\%$ al semestre	Conocer la percepción del cliente del producto final.
Reprocesos	(# de unidades reprocesadas / Total de unidades producidas) * 100	$\leq 1,5 \%$ al mes	Conocer los errores operativos y desperdicios.

- **Indicadores de Compras**

Al realizar indicadores de compras se mide con más eficacia los procesos de adquisición de proveedores y sus oportunidades de mejora; de esa manera se reducen costos y se puede mejorar la planeación de la producción para garantizar que se cumpla con las fechas y los pedidos solicitados en países de Europa, Asia y el norte de América.

Tabla 6. *Indicadores de Compras.*

Indicador	Formula	Meta	Objetivo
Tiempo de entrega de proveedores	(# de entregas a tiempo / Total de las entregas) * 100	$\geq 95\%$ de las entregas	Evaluar la puntualidad de los proveedores.

- **Indicadores de RRHH**

Con los indicadores de recursos humanos se va a lograr una medición el desempeño, bienestar y el desarrollo y crecimiento del personal. Con este indicador se da una idea a la gerencia de la rotación del personal en el año para mejorar la cultura organizacional y actividades para retener al personal y planificar acciones de formación y desarrollo para cada año. Y de esta manera gestionar el capital humano de forma estratégica para aumentar el compromiso y la productividad.

Tabla 7. *Indicadores de RRHH.*

Indicador	Formula	Meta	Objetivo
Rotación de personal	(# de empleados salientes / # de empleados contratados) * 100	$\geq 8\%$ anual	Conocer la estabilidad del personal.

- **Indicadores de Gestión Ambiental**

Ayudar a que la empresa para que promuevan el uso responsable de los recursos, para cumplir las normas ambientales y mejorar la imagen corporativa. Y como resultado se va a tener herramientas y estrategias para la sostenibilidad ambiental, el cumplimiento legal y fortalecer la responsabilidad social.

Tabla 8. *Indicador de Gestión Ambiental.*

Indicador	Formula	Meta	Objetivo
Consumo de agua	M ³ de agua / # de tallos producidos	$\leq 0,15$ litros por tallo	Conocer el uso del agua de manera eficiente.

- **Indicadores de Producción**

Con estos indicadores se busca que la empresa Rosas Tesalia S.A.S. mida la eficiencia, la productividad y el cumplimiento hacia las partes interesadas; con estos indicadores se busca revisar los cuellos de botella o retrasos operativos, realizar mejoras en los procesos de producción de acuerdo con la demanda del mercado y mejorar el uso de los recursos (tierra, tiempo, insumos y personal).

Tabla 9. *Indicadores de Producción.*

Indicador	Formula	Meta	Objetivo
Productividad por hectárea	# de tallos producidos / # de hectáreas cultivadas	≥ 50.000 tallos por hectárea al mes	Maximizar la eficiencia de producción en las hectáreas de la empresa.
Eficiencia del proceso productivo	(Producción real / producción esperada) * 100	≥ 95 % al mes	Revisar los cuellos de botella o retrasos en la producción.
Cumplimiento del plan de producción	(# de pedidos entregados / # de pedidos planificados) * 100	≥ 98 % al mes	Seguir la continuidad operativa

Se propone generar planes estratégicos con metas alcanzables que sean del conocimiento de todos los empleados, es importante la construcción de estos planes entre todos los protagonistas para minimizar inconformidades y generar sentido de compromiso que oriente a buenos resultados. Además se propone que la empresa pueda generar unas métricas e indicadores que permitan generando mediciones de gestión y de esta manera se articule con las estrategias de retroalimentación y reconocimiento fundamentado en hechos y datos. Ghiglione, (2020), resalta la importancia y manifiesta que es necesario establecer en forma correcta y objetiva los indicadores de gestión, ya que es la clave para el éxito o fracaso de la implementación del sistema de evaluación de desempeño y mejora continua. Vicharra y Pacheco (2022) también afirma que los indicadores de productividad permiten analizar y evaluar la eficiencia y rendimientos de cada uno de los procesos en una organización. Adicional a la importancia que ya mencionan los anteriores autores sobre los indicadores de gestión. Romero, Vergara en el año (2015) menciona que para la implementación de los indicadores de gestión entre menos sean los

indicadores mayor posibilidad tiene la organización de alcanzarlos, esto quiere decir que los indicadores que se propagan sean los necesarios para lograr los objetivos iniciales del plan.

Por último, se propone que la empresa genere espacios de participación donde se permita a las personas comentar sus inconformidades y comentarios en general, ya que al expresar lo que consideren relevante se puede recolectar información valiosa para la solución de problemas por todas las áreas con base en la situación expresada y que adicional permita en núcleos más concentrados de personas entregarles información valiosa para los colaboradores. La involucración permite tener un aporte que se vuelve el resultado de procesos reflexivos, esto genera condiciones y un ambiente positivo para fomentar el éxito de los objetivos y actividades a realizar, incluso, permitiendo el desarrollo individual de los participantes. Becerra y Ogando, (2010).

5. CONCLUSIONES

El trabajo de investigación sobre la empresa Rosas Tesalia S.A.S. permitió comprender de manera integral la necesidad de implementar estrategias organizacionales que fueran orientadas a la innovación, más allá de buscar nuevas tecnologías o procesos fue revisar la perspectiva del personal de la empresa y el repelo que tienen de la mejora continua y los procesos de cambio. Si bien a nivel empresarial se tiene una alta favorabilidad en cuanto los puntos evaluados para la empresa rosas tesalia, es fundamental que las empresas estén conectadas con los procesos de cambio, innovación y mejora continua; la implementación de procesos de planeación estratégica y modelos de indicadores que permitan llevar a un nivel más alto el producto desarrollado en la empresa, permitirá un mejoramiento a todo nivel, estos mejoramientos siempre se verán reflejados en mejores ingresos lo cual a nivel empresarial se puede traducir en inversión y mejoras en los planes de bienestar y que se puede traducir en un incremento en los porcentajes de aceptación y mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

Gracias al análisis la comodidad del personal en ítems tales como bienestar, desarrollo, ambiente laboral, responsabilidad social entre otras características de medición de la investigación se dio como resultado que todas las mejoras percibidas por el trabajador permitan atender las necesidades se vieron reflejadas en los resultados; obteniendo de esta forma una cultura de mejora continua, mayor sentido de pertenencia, mayor compromiso en el trabajo, equilibrio a nivel operativo fomentando un trabajo en equipo fortalecido y permitiendo que los procesos de innovación y mejora continua siempre estén conectados con cada labor a realizar por parte de cada uno de los miembros de la empresa.

El desarrollo de la encuesta y el enfoque que tiene permite deducir el estado actual de la empresa de forma que es posible generar un análisis que permita entender desde que posición están los líderes llevando a cabo el proceso productivo y la gestión del recurso humano con el fin del alcance de las metas. Todas las respuestas están generando una buena aceptación. Sin embargo, siempre se nota una inconformidad por parte de una pequeña población la cual a nivel de generación de resistencia puede tener una alta influencia sobre las personas neutrales generando de esta forma una aversión a la llegada de nuevos procesos e implementaciones.

Lo más relevante de la investigación fue conocer que los colaboradores consideran que sus líderes tienen una comunicación asertiva con ellos, y eso genera espacios sostenibles para la generación de nuevas ideas de mejoramiento. Lo que determina que el liderazgo y la comunicación asertiva es factor determinante para seguir consolidando una cultura organizacional innovadora, también que se generen facilitadores del cambio, ayudando a que las personas sean confiadas, aprendan y colaboren a sus jefes en procesos de mejora continua.

Otro aspecto clave a estudiar, fue la receptividad para la implementación de nuevos procesos empresariales. Si bien se trata de pequeñas poblaciones dentro de la empresa, estos liderazgos negativos pueden ser capaces de movilizar a personas con posiciones neutrales en cuanto a la postura de la empresa y la llegada de nuevos procesos que busquen la mejora. La comunicación en todos los ámbitos empresariales juega un papel crucial para el cumplimiento de objetivos y mejoramiento continuo, no tener una buena comunicación genera vacíos que entorpecen el mejoramiento continuo que se quiera tener; y es que se evidenció que en la empresa cuentan con espacios de comunicación como lo son los grupos en las redes sociales pero se limita a eso, se requiere generación de grupos de atención para realizar feedbacks con los empleados y conocer las molestias o lo que los alegra de estar en la empresa, al realizar estos

espacios se pueden tomar decisiones de gestión de mejora a nivel de RRHH, genera una cultura organizacional fuerte y puede adoptar visiones estratégicas para el mejoramiento.

Si bien la empresa tiene establecidas unas estrategias para su funcionamiento y atención general del personal, estas estrategias están muy enfocadas a nivel de recursos humanos y el bienestar del trabajador, esto es positivo desde el punto de vista de la calidad de vida laboral. Sin embargo, se tiene una oportunidad importante desde las áreas de producción y subáreas de este proceso. Por ello, la implementación de modelos de indicadores que permitan medir el desempeño del trabajador es un paso importante para la mejora continua, es importante entender y conocer la satisfacción del empleado, también el trabajador debe responder a su responsabilidad dentro de la empresa y para ello es fundamental tener modelos de trabajo que permitan evaluar cada actividad de impacto a nivel empresarial, conocer el estado y capacidad de cada uno de sus colaboradores, esto permite generar planes de acción enfocados y direccionados a solucionar problemas foco con el fin de no generalizar cada acción y poder brindar atención a todos los individuos que aportan en la empresa individualizando cada caso y de esta forma potenciando la capacidad de cada colaborador.

Al implementar indicadores de gestión y metas de estrategias organizacionales puede generar visiones más claras hacia donde debe ir a la empresa en los nuevos mercados, donde la innovación y las nuevas tecnologías van de la mano, en especial para empresas como Rosas Tesalia que tienen como objetivo generar herramientas para el uso eficiente de recursos naturales. Ya que es importante recordar que se intenta retrasar el daño ambiental y al ser empresas que explota estos recursos tales como agua y tierra se busca generar ideas de mejoramiento, de tal manera que al generar espacios de comunicación para escuchar ideas que ayuden a la empresa, es importante que los líderes entiendan que ellos son los que trabajan la

tierra todos los días y que saben que se puede hacer para mejorar sus procesos, sin perder los resultados que tiene a la compañía como una de las más reconocidas del mercado de exportación de rosas.

Un elemento diferencial de la investigación realizada es buscar un enfoque sistemático a las propuestas en los objetivos. Realizar una encuesta ayuda a conocer cómo está la situación de la empresa respecto a ítems revisados, al revisar con que cuenta la empresa para atender las necesidades de las partes interesadas y lo que se sugiere para que cumplan con los nuevos cambios y necesidades de la sociedad y de los nuevos negocios. Finalmente, desde la perspectiva crítica y reflexiva de los investigadores, se reconoce que la empresa va hacia el camino de una cultura organizacional innovadora que es importante entender que van a tener desafíos al implementar cambios. Que pueden presentar resistencias por las personas neutrales o negativas. Sin embargo, también se concluye que estos retos son superables mediante estrategias claras, seguir con herramientas de comunicación asertiva, generar liderazgos inspiradores basados en la confianza y aprendizaje continuo.

6. DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

6.1. Discusión

Para conocer la posición de los trabajadores y tener claridad de cuáles serían las posibles fortalezas y debilidades en la empresa, se tendrá en cuenta a continuación las respuestas generadas en el cuestionario ejecutado a 59 personas integrantes de la planta laboral directa de la empresa, en esta encuesta se miden diferentes factores que evalúan la conformidad, bienestar, liderazgo, abordaje de situaciones de diferente índole y la mirada de los líderes hacia los trabajadores y viceversa.

La encuesta en general aborda diferentes contextos a nivel empresarial los cuales permiten tener un panorama sobre lo que sería los comportamientos empresariales, la visión del líder, la percepción del trabajador y de esta forma poder entender en que punto de los procesos se pueden estar generando limitaciones a la mejora continua.

En la empresa tesalia, que si bien, tienen un porcentaje alto de aceptación con algunas de las situaciones presentadas, también se logran identificar algunos puntos donde algunas de las personas encuestadas tienen posturas negativas en cuanto a los ítems evaluados.

Becerra y Ogando (2010) nos mencionan que Innovar no es un hecho que permite tan solo mejorar los márgenes, innovar es una actividad que genera ventajas competitivas que permiten mantener un modelo de negocio a largo plazo, es decir, permite sobrevivir, consolidar y crecer a la empresa. Por tanto, los resultados generados, si bien, muestra una alta favorabilidad, hay también un porcentaje bajo de percepción negativa en cuanto a la postura de los líderes en cuanto a la innovación. Marcet, (2018) habla que la innovación fracasa la mayoría de las veces porque requiere otra forma de gestionar las empresas y de una agenda propia entre líderes, que

deben tomar riesgos de innovación en primera persona. La innovación no se puede delegar como se hacía con la investigación y desarrollo.

La implementación e innovación tiene como uno de sus pilares fundamentales la buena comunicación, dar claridad a los diferentes empleados y participarlos es clave para que se involucren y participen de forma activa en los procesos.

Si bien hay una alta conformidad en cuanto a las preguntas analizadas, siempre se está encontrando un porcentaje pequeño de no conformidad y desacuerdo en la empresa, Egas y Yance (2018) también afirman que la comunicación puede llegar a representar uno de los pilares primordiales de la organización, lo cual hace indispensable incorporarla a los planes y objetivos de la gestión general de la empresa

Comunicar no solo se trata de entregar información, hay procesos que requieren buenas habilidades de este tipo, en este caso el feedback o la retroalimentación, esta herramienta utilizada como estrategia laboral de forma asertiva siempre será de un impacto positivo, conectar con el trabajador desde lo positivo y llevarlo a que sea el quien identifique sus fortalezas y fallas es clave para el empoderamiento, al tener una población en desacuerdo, puede mostrar aparte de una inconformidad, también un vacío en la entrega de información o forma de trabajar de los líderes con algunos participantes de la empresa. Vera (2022) menciona que la retroalimentación brinda información relevante al trabajador ya que le va a permitir entender, en lo que ha fallado y la manera con la que debe enmendar, y también cómo debe corregirlo. Al mismo tiempo, puede percatarse si lograba entender el tema o no lo estaba haciendo y de esta manera poder orientar su trabajo. De esta forma podemos inducir que la no conformidad o desacuerdo con este apartado puede estar ligado a la forma de entrega de información en algunos casos, también pueden influir

temas de baja escolaridad y poco entendimiento de la información que se genera a nivel empresarial y por tal razón el inconformismo.

Cisneros (2018) comenta que el feedback es uno de los procesos organizacionales que permiten a las empresas conocer a sus trabajadores y plantear estrategias para mejorar su eficiencia y productividad. La retroalimentación resulta de mucha importancia para las organizaciones debido a que intenta mejorar el desempeño de los trabajadores mediante el cambio de las conductas.

El reconocimiento también hace parte de la retroalimentación positiva que requieren los trabajadores, estas estrategias permiten generar un impulso positivo por la buena realización de la labor y el buen desempeño laboral, se tiene un sector de la población con una posición neutral el cual por alguna inconformidad en cuanto a la forma o por cómo se realiza esta estrategia, se resiste a la aceptación de grupo sobre el modelo de reconocimiento que la empresa pueda tener.

Los trabajadores en las empresas mejoran su desempeño, cuando es reconocida su actividad, el rol del gerente líder debe estar enfocado en el trato humano y respetuoso hacia sus empleados cuando se propone metas organizacionales al objeto de recrear actitudes de superación mediante el reconocimiento al esfuerzo laboral realizado. (Palacios et al., 2023). Los autores Peña y Villon (2018) resaltan que el éxito organizacional se construye con esfuerzo y dedicación, y para lograrlo la motivación constituye una meta concreta en el arduo trayecto hacia el éxito, y este logro ocasiona un desgaste energético para el trabajador.

Debido a esto es importante entender cuál es el modelo de reconocimiento y que tan equitativo es, la inconformidad de algún trabajador puede conllevar al contagio de este síntoma por más trabajadores y esto debido a que se pueda malinterpretar con un tema de exclusión o injusticia.

Dentro de las estrategias y buenas prácticas empresariales, el compartir con los equipos los objetivos y diferentes metas empresariales, tienen un papel fundamental en el empoderamiento del trabajador y su compromiso ya que cuando se conoce la meta es más fácil seguir al guía y trazar bien el camino.

Las posturas negativas sobre este punto deben revisarse a profundidad ya que si no tienen esta claridad su día a día va a ser en función de lo que consideren y no de los objetivos esclarecidos, por tal razón se pueden generar bajas en las productividades ya que no se sigue el camino trazado por los líderes organizacionales.

Sumba, Chóez y Monserrate (2022) dicen que, comunicar una visión clara y trazar estrategias, planes, objetivos para alcanzar las metas. Articular una dirección, una guía precisa, el líder debe planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, motivar al grupo a determinadas actividades. Bernal y Rodríguez (2019) plantea que se debe tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés.

La articulación de las diferentes áreas para alcanzar objetivos es clave para los resultados y la gestión gerencial, Toro (2015) habla de que el trabajo en equipo esta denominado como un modelo de gestión que permite evidenciar resultados de una manera eficaz y eficiente, si es un equipo funcional se convierte en un patrón de imitar, estará finamente ligado a un positivo liderazgo, de lo contrario nos encontramos ante un grupo de trabajo en el que se cumplan resultados, pero a largo plazo.

Si bien hay una alta aceptación por parte de la población laboral de la empresa, se debe entender la inconformidad presentada en algunos casos puntuales, identificarlos y brindar un apoyo adicional es crucial para el empoderamiento de todos los equipos y que sus funciones

individuales como en grupo, vayan en función de los objetivos de la empresa. Paravic y Garrido (2021), Dicen que, para que el trabajo en equipo funcione debe haber compromiso con la organización y confianza entre los integrantes del equipo, así como también las organizaciones deben confiar en sus trabajadores, siendo este proceso bidireccional. Falgueras, Muñoz, Pemas, Sureda, López y Millares (2014) enuncian que las ventajas de trabajar en equipo son muchas, produciendo resultados de mayor calidad, aumentando la productividad, y favoreciendo la comunicación y el compromiso de los profesionales.

La implementación de sistemas de medición por medio de indicadores personales y grupales, permitirán a la empresa tener un punto de partida que fomente nuevas estrategias y fortalezca el trabajo de equipo por medio de la búsqueda de objetivos grupales e individuales. Pruna (2015) define que los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien está administrada una empresa, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad) errores en productos (calidad). Arau (2023) habla sobre lo necesarios que son los indicadores de desempeño (KPI's) ya que le permitan a la empresa evaluar el rendimiento de los procesos que se realizan en la cadena de suministro. Así se podrá identificar de forma oportuna actividades que puedan afectar el proceso productivo. Montañez, Hurtado, Linares y Franco (2019) define que los KPIs son métricas claves para cuantificar si los objetivos estratégicos de la empresa se están cumpliendo o por el contrario se están desviando; por consiguiente, contar con un sistema de medición como los KPI's fortalece el crecimiento organizacional, promoviendo la mejora continua.

Es relevante tener claridad de los planes estratégicos de la empresa y hacia donde se encaminan, cuál es su principal objetivo o meta crucial y de qué forma articula los planes de acción por diferentes áreas para el logro de estos.

Dentro de la planeación estratégica empresarial, es fundamental abrir un capítulo a la innovación, brindarse el espacio de buscar oportunidades de mejora que permitan que los trabajadores en todas las áreas estén alineados con estas políticas y adicional que se encuentren convencidos que es el camino para el alcance de objetivos y el mejoramiento de la calidad de vida laboral. Acosta (2015) define que la innovación es esencial al mantenimiento de la empresa como negocio en marcha y al concepto de creación de valor de forma sostenible, a través del mantenimiento y potenciación de las ventajas competitivas. Esto soporta el hecho de que, en los planes de mejora continua, la innovación debe llevar un capítulo de alta relevancia

Para el logro de los resultados es importante la alta conformidad y conexión por parte de todos los miembros del equipo, tener personas con posiciones negativas o poco neutras es una oportunidad para restar en cuanto al cumplimiento de metas debido a la postura en contra de estas.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda realizar pruebas piloto a la toma de indicadores relacionados en el objetivo número 3, ya que solo se propone en el momento nuevas métricas para el sistema de gestión, generar los indicadores de medición en sistemas tecnológicos como dashboard para que se envíen a las gerencias y se tomen decisiones más rápidas y centradas a las necesidades de la compañía.

También se recomienda generar pruebas piloto por lo menos de tres meses de trabajo con los trabajadores de la planta operativa para conocer qué cambios se pueden realizar en la empresa y los beneficios que se pueden obtener de ellos. De esta manera se puede recolectar información valiosa por parte de los colaboradores.

Se recomienda implementar capacitaciones hacia los líderes en comunicación y fortalecimiento del liderazgo, esto permitirá que, al momento de buscar una mejora o la implementación del sistema de indicadores, se pueda generar un discurso que permita al trabajador tener una claridad sobre los beneficios y no lo considere un sistema de castigos y carga laboral adicional.

Por último, se recomienda realizar procesos de capacitación continua sobre temas tales como innovación y adaptación a los cambios, para que los colaboradores no miren los temas como algo lejano sino como herramientas que se pueden utilizar en cualquier aspecto de sus vidas tanto laborales como personales.

Referencias

- Acosta, J. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 4(3), 160–174.
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>
- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *REVISTA LATINOAMERICANA OGMIOS*. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Alban, G., Arguello, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Alkhafaji, A. (2003). *Strategic Management* (The Haworth Press, Ed.; 1st ed.). The Haworth Press.
- Almengor, S. (2021). Estrategias para el desarrollo del capital humano con base en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. *Revista Saberes Apudep*, 4, 58–74.
https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep
- Arau, A. (2023). *Implementación de KPI's para la correcta gestión de la cadena de suministros del ingenio Tres Valles*.
- Arias, J., Villasís, M., y Miranda, M. (2016). *metodología de la investigación* (Alegria Mexico).
www.nietoeditores.com.mx

Arnoldo, M., Medina, R., Poblano, E., Tarango, L., y Torres, A. (2021). *Validación por juicio de expertos de un instrumento de evaluación para evidencias de aprendizaje conceptual*. 12, 240. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.960>

Asencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W., y Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 137–147. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.237>

Banco Caja Social. (2021, April 21). *Algunos casos de innovación empresarial en Colombia*. Banco Caja Social. <https://www.bancocajasocial.com/bienestar-financiero/aprendamos-juntos/3-casos-de-exito-de-innovacion-empresas/>

Becerra, M., y Ogando, R. (2010). GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. *Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portuga*, 31, 1–5.

Bello, E., Carrillo, A., y Luque, S. (2020). *Análisis sobre los procesos administrativos en el reclutamiento y selección de personal en las Pymes del sector floricultor*.

Bernal, M., y Rodríguez, D. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et Technica Año XXIV*, 24(01).

Calderón, G., Vivares, J., y Jiménez, J. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1–29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>

Camelo, D., Guerrero, D., y Aparicio, L. (2018). *Metodología para el mejoramiento del proceso de retroalimentación en el Fondo de Garantías de instituciones financieras FOGAFÍN*.

- Candela, M. (2016). Equilibrio trabajo-vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*, 4. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Carrillo, L., y Moctezuma, J. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*, 11(32).
<https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>
- Carvajal, R. (2019, January 15). *La buena comunicación seduce al mejor talento*. La Razón.
<https://www.larazon.es/economia/la-buena-comunicacion-seduce-al-mejor-talento-MF21429885/>
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729022>
- Cervantes, C. (2021, December). *Las empresas que innovan mejoran sus procesos de operación*. Universidad Tecnológica de San Juan Del Río.
https://www.researchgate.net/publication/356728525_Las_empresas_que_innovan_mejoran_sus_procesos_de_operacion
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Ministerio de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana.*, 9.
- Chat GPT. (2025). *Codificación y glosario de datos*. <https://chatgpt.com/c/683891eb-f5c0-8000-85eb-2584a808abf2>

Chiquillo, J., Amaya, N., y Curiel, R. (2023). Leadership and work environment in small and medium-size companies. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295–1311.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>

Cisneros, A. (2018). *El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua*.

Compañía McKinsey. (2022, January 10). *Si todos estamos tan ocupados, ¿por qué no se logra nada?* | McKinsey. Compañía McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/si-todos-estamos-tan-ocupados-por-que-no-se-logra-nada/es>

Córdoba, S. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). *Censo de Fincas Productoras de Flores En 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca 2009*.

Dobni, B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559.

<https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

D'olivares, N., y Casteblanco, C. (2015). Un acercamiento a los enfoques de investigación y tradiciones investigativas en educación. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 3(1–2), 24–34. <https://doi.org/10.22209/rhs.v3n1.2a04>

Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (John Wiley & Sons Inc., Ed.).

Egas, E., y Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador.

Revista Espacios, 39.

Falgueras, M., Muñoz, C., Pernas, F., Sureda, J., López, M., y Miralles, J. (2014). Burnout y trabajo en equipo en los profesionales de Atención Primaria. *Atencion Primaria*, 47(1), 25.

<https://doi.org/10.1016/J.APRIM.2014.01.008>

Fonseca, Y. (2010). Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa comercializadora de medicamentos (Encomed) de la provincia de la Granma. *Revista Cubanade Salud y Trabajo*, 9–15.

Gallejos, M., Beltran, L., Calderón, L., y Guerra, V. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista Espacios*, 41.

Ghiglione, F. A. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088.

<https://doi.org/10.24215/23143738e088>

Gobernación de Cundinamarca. (2023, February 14). *Flores de Cundinamarca, protagonistas en San Valentín*.

<https://www.cundinamarca.gov.co/noticias/flores+de+cundinamarca,+protagonistas+en+san+valentin>

Goleman, D. (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional* (Ediciones BSA, Ed.; 1st ed., Vol. 1). eDICCIONES bsa.

Gutiérrez, A., y Vilorio, J. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. In *Barranquilla (Col.)* (Vol. 30, Issue 1). <http://apps.who.int/iris/bitstre>

Gutiérrez, L. (2022). *Estrategias organizacionales que permitan la sostenibilidad económica de las empresas del sector floricultor.*

Henao, A., Bom, Y., Ovalles, A., y Ocampo, O. (2020). Gestión de la innovación en empresas de economía solidaria de Caldas-Colombia. *ECONÓMICAS CUC*, 41(2), 65–82.

<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.org.4>

Juárez, B. (2022, November 22). *Mal liderazgo, responsable del 70% de la falta de compromiso de los colaboradores.* El Economista.

<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Mal-liderazgo-responsable-del-70-de-la-falta-de-compromiso-de-los-colaboradores-20221121-0016.html>

Kuenkel, P., Kühn, E., Stucker, D., y Williamson, D. (2021). *Leading Transformative Change Collectively; A Practitioner Guide to Realizing the SDGs.*

Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., y Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana* (Universidad ECOTEC, Ed.; 1st ed.).

Universidad ECOTEC.

López, J., Mejía, N., Pérez, D., y Selada, I. (2022). Management in the indicators of the Healthy Work Environment in Latin America. Exploratory review. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 452–463. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.5>

Maldonado, J., Pardo, L., Pinzón, A., y Cuesta, K. (2023). *Relación entre las variables de los estilos liderazgo con los resultados de productividad humana en una empresa del sector floricultor.*

Marcet, X. (2018). *Esquivar la mediocridad* (Plataforma Editorial, Vol. 1). Plataforma Editorial.

Medina, M., Hurtado, D., Muñoz, J., Ochoa, D., y Izundegui, G. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo. In *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>

Melian, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo el papel mediador del clima y la reflexividad.*

Meneses, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humana para disminuir la rotación de personal.*

Meza, F. (2022). *Importancia del feedback para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa constructora inversiones Dfer Eirl en Pichanaki.*

Ministerio de Agricultura. (2020). *Cadena de Flores* (Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, Trans.).

Ministerio de Agricultura. (2022, December 13). *Retos para una agricultura resiliente anticipación y adaptación a amenazas derivadas del clima*. Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas.
<https://sioc.minagricultura.gov.co/Noticias/Lists/Posts/Post.aspx?List=25f5d0b7%2D4d64%2D4272%2Db509%2D3e18b5bbdf8a&ID=403&RootFolder=%2FNoticias%2FLists%2F>

Posts&Source=https%3A%2F%2Fsioc%2Eminagricultura%2Egov%2Eco%2FFlores%2FPages%2Fdefault%2Easpx&Web=ac4565bb%2D19bf%2D4e46%2Da5e1%2D080ec5831d57

Ministerio de Educación. (2022). Deserción escolar en Colombia: Análisis, determinantes y política de acogida, bienestar y permanencia. *Ministerio de Educación de Colombia*.

Molina, A., y Rivero, L. (2019). *Implementación de buenas prácticas laborales como pilar de los negocios responsables en el sector floricultor*. (Universidad Externado de Colombia, Ed.). Universidad Externado de Colombia.

Montañez, D., Hurtado, O., Linares, R., y Franco, R. (2019). *Indicadores claves de rendimiento (KPI): manual para su desarrollo e implementación en empresas integradoras de seguridad electrónica*.

Moreno, C., Mora, V., y Pacheco, A. (2021). La comunicación empresarial como herramienta de apoyo en la gestión y desarrollo de las empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4, 115–121.

Moreno, K. (2020). *Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019*.

Musicco, G. (2015). Coaching: conciliación de vida laboral-personal (WLB) Coaching: Reconciliation of work life and personal life. *Revista Del Centro de Investigación*, 11(44), 121–142.

<http://delasalle.ulsal.mx/rci/http://delasalle.ulsal.mx/rci/show/spanish/about/inicio.aspx>

- Niño, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Apuntes Universitarios*, 2. <https://doi.org/10.17162/au.v0i2.97>
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte*. OMS. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf
- Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., y Ramírez, W. (2023). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30.
- Palomino, K. (2025, June 17). *¿Qué es la gerencia estratégica y para qué sirve? - SNHU*. Southern New Hampshire University. <https://es.snhu.edu/blog/que-es-la-gerencia-estrategica-y-que-estudiar-para-aplicarla>
- Paravic, T., y Garrido, M. (2021). Trabajo en equipo y calidad de la atención en salud. *Ciencia y Enfermería*, 27. <https://doi.org/10.29393/CE27-41TETM20041>
- Paredes, L. (2014). Relaciones interpersonales en el bienestar laboral. *Universidad Mariana*, 4.
- Pazmiño, J. (2020). *Clima Laboral en el sector florícola, del Cantón Latacunga*.
- Peña, H., y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- People Force. (2025). *¿Qué es el feedback continuo?* People Force. <https://peopleforce.io/es/hr-glossary/continuous-feedback>

- Pertuz, V., y Perez, A. (2016). Modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del departamento del Cesar, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 117–130. <https://doi.org/10.19053/20278306.3687>
- Petit, E., y Peña, D. (2016). La educación como componente filosófico y estratégico para el desarrollo organizacional y la gerencia de la innovación en Latinoamérica. *Escenarios*, 13(2), 22. <https://doi.org/10.15665/esc.v13i2.598>
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna - externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Universidad Técnica de Babahoyo*, 8.
- Pio, J., y Delgado, J. M. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. *Libro Compilación Resultados de Investigación*, 1(1), 634–647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608
- Prieto, E. (2023, May 15). *Innovación organizacional: Definición, tipos y variables - SNHU*. Southern New Hampshire University. <https://es.snhu.edu/blog/la-innovacion-organizacional-y-sus-tipos>
- Pruna, R. (2015). *Desarrollo de un Sistema Integral de Indicadores de Gestión para medir y comparar el nivel de desempeño de las empresas del Grupo Florícola Ecuatoros S.A.*
- Rainforest Alliance. (2025). *Certificación de Agricultura Sostenible | Rainforest Alliance | Para empresas*. <https://www.rainforest-alliance.org/es/certificacion/>
- Red recursos humanos. (2024, February 27). *Construyendo confianza en el lugar de trabajo: El Papel de Recursos Humanos | Red de RRHH*. Revista Digital Red RH. <https://redderrhh.com/construyendo-confianza-en-el-lugar-de-trabajo-el-papel-de-recursos->

humanos/?srsltid=AfmBOoob-

7yXhCAZpqaPAtfjkM71bZ9fmndD3HVEg809EDuMw2IOvtxY

Robledo, J. (2019). *Introducción a la Gestión de la Tecnología y la Innovación Empresarial*.

Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín.

Rodríguez, D. (2009). *Diagnostico organizacional* (Facultad de ciencias sociales, Ed.; 7th ed.).

Ediciones UC.

Romero, S., y Vergara, A. (2015). Indicadores de gestión un reto en la competitividad de las organizaciones. *Liderazgo y Estrategias*, 5, 124–134.

Rosas Tesalia S.A.S. (2025). *Rosas Tesalia*. <https://rosastesalia.com/contact/>

Rúa, D. (2020). *La satisfacción laboral e inteligencia emocional, en relación con factores sociodemográficos en empleados de dos organizaciones del sector floricultor del municipio de la Ceja*.

Sampieri, R., y Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Serna, H. (2010). *Gerencia Estrategica* (3R editores, Ed.; 3rd ed., Vol. 1). Panamericana Editorial.

Silva, A., Barrientos, E., y Díaz, M. (2020). Asertive communication ¿business competitiveness strategy? *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 8(1), 147–153.

<https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

Sumba, R., Chóez, S., y Monserrate, Y. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Revista Científica de Las Ciencias*, 8, 262–279.

Tarazona, M. (2021). *Resistencia al cambio y compromiso organizacional del personal en el área de caja de Cencosud, San Miguel 2021*.

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*.

Torres, P., Di Gravia, A., Ferrer, M., y Campos, Y. (2019, June 3). *Doble presencia en trabajadores del sector floricultor y factores que influyen en su incidencia*. *Revista ESPACIOS | Vol. 40 (Nº 18) Año 2019*.

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/19401825.html>

Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 10(2), 150–173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>

Vargas, S. (2023). *Metodologías de innovación para el sector floricultor en Colombia*.

Velásquez, S., Pino, A., Restrepo, E., y Viana, N. (2018). Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su implementación. *Revista Espacios*, 39.

Vera, M. (2022). Retroalimentación como herramienta efectiva para el aprendizaje. *Tzhoeco*, 14(2), 21–33. <https://doi.org/10.26495/tzh.v14i2.2281>

Vicharra, I., y Pacheco, J. (2022). Impact of Productivity Indicators on Business Management. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, 39(101), 567–581.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6791604>

Vivas, A., y Saavedra, P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa

Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, ISSN-e 2542-2987, Vol. 4,

Nº. Extra 1, 2019, Págs. 116-135, 4(1), 116–135.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7036725&info=resumen&idioma=ENG>

Anexos

Anexo A: Formato de validación

Validación de Contenido por Juicio de Expertos. Instrumentos cuantitativos y cualitativos

Respetable juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento de investigación que forma parte de la investigación denominada:

Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora. Estudio de caso Rosas Tesalia S.A.S.

La evaluación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos de investigación por parte del Juicio de Expertos es de gran relevancia para lograr la validación de los resultados obtenidos, para tal fin se propone su revisión utilizando cinco criterios básicos para evaluar cada una de las interrogantes, estos son: suficiencia, claridad, coherencia, importancia y pertinencia, a efecto de asegurar el cumplimiento del objetivo propuesto. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Información sobre el Juez:

Nombre y Apellidos del Juez: _____

Formación Académica: _____

Áreas de Experiencia Profesional: _____

Función Actual: _____

Institución Académica: _____

Información sobre la Investigación:

Objetivo de la Investigación

Desarrollar una estrategia gerencial que promueva una cultura organizacional innovadora en Rosas Tesalia S.A.S, potenciando su capacidad productiva, fomentando el trabajo en equipo y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno.

Información sobre el Instrumento:

Se entregó el Mapa Conceptual “a-priori” (Si) (No), así como el Mapa Conceptual “a-posteriori” (Si) (No)

Instrumento de Recolección de Información: Cuestionario Dirigido

Técnica de Interrogación Empleada: Preguntas Cerradas con Escala de Likert y preguntas abiertas.

Finalidad de la Evaluación: Efectuar la validación de contenido del instrumento propuesto, a través de una revisión técnica- conceptual por parte del juicio de expertos, como elemento determinante en el proceso de fiabilidad de la investigación.

Lugar y Fecha de la Evaluación del Instrumento: Mosquera – Cundinamarca (mes de abril o mayo)

Criterios de Evaluación de un Instrumento: Para realizar la evaluación de un instrumento de corte cuantitativo y cualitativo, se requiere abordar al menos tres etapas en orden secuenciado, estas son: la validación del contenido, la determinación de la validez y el cálculo de la confiabilidad, esto es:

Validación: Juicio de Expertos, a fin de asegurar la fiabilidad del instrumento.

Validez: Realizar el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y más adelante se puede emplear el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), o el Análisis de Varianza Explicada (AVE), Prueba de RHO, etc. según decida el investigador.

Confiabilidad: Determinar al menos el Alpha de Cronbach para cada Dimensión y para el Instrumento en general. De acuerdo con los siguientes indicadores evalúe cada uno de los ítems propuestos según corresponda.

Criterio	Calificación	Indicador
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la misma medición de ésta.	1. No cumple con el criterio	° Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo Nivel	° Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Nivel Moderado	° Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto Nivel	° Los ítems son suficientes
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	° El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	° El ítem requiere bastantes modificaciones o una revisión muy grande en el uso de las palabras, su redacción o complemento en la escritura
	3. Nivel Moderado	° Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem
	4. Alto Nivel	° El ítem es claro, tiene la semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	° El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2. Bajo Nivel	° El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Nivel Moderado	° El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto Nivel	° El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
Importancia El ítem es esencial, significa que si contribuye a entender bien el objeto de estudio	1. No cumple con el criterio	° El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la comprensión de la dimensión
	2. Bajo Nivel	° El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste evalúa.
	3. Nivel Moderado	° El ítem es relativamente importante
	4. Alto Nivel	° El ítem es muy relevante y debe ser incluido
Pertinencia	1. No cumple con el criterio	° El ítem puede ser eliminado sin que afecte el análisis o el cumplimiento de propósito del estudio
	2. Bajo Nivel	° El ítem tiene alguna pertinencia, sin embargo, refleja de manera muy vaga su pertinencia con el propósito citado.
	3. Nivel Moderado	° El ítem es relativamente pertinente en sus implicaciones
	4. Alto Nivel	° El ítem es altamente pertinente y debe ser incluido

El ítem es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido	2. Bajo Nivel	° El ítem tiene alguna pertinencia, sin embargo, refleja de manera muy vaga su pertinencia con el propósito citado.
	3. Nivel Moderado	° El ítem es relativamente pertinente en sus implicaciones
	4. Alto Nivel	° El ítem es altamente pertinente y debe ser incluido

Validación del Instrumento

Dimensión	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Importancia	Pertinencia	Observación
Ambiente y Cultura Laboral	1. ¿Considera usted que el ambiente laboral de su equipo de trabajo es bueno?						
	2. ¿Está de acuerdo en retroalimentar y ser retroalimentado por sus líderes y/o compañeros de trabajo?						
	3. ¿Considera que su líder promueve un ambiente de respeto entre sus compañeros?						
	4. ¿Considera que los colaboradores son participativos hacia el trabajo en equipo?						
	5. ¿Considera que los líderes están abiertos a nuevas ideas y propuestas?						
Valores y Alineación	1. ¿Qué tanto considera que la gerencia está alineada con los valores de la empresa?						
	2. ¿Qué tanto considera que se alinea el comportamiento de los líderes con los valores de la empresa?						
Colaboración y Comunicación	1. ¿Usted considera que se comunican los objetivos y metas de la empresa a todos los colaboradores?						
	2. ¿Considera que la empresa promueve la colaboración entre pares de todas las áreas?						

	3. ¿Está de acuerdo que la relación es buena entre los diferentes equipos y áreas internas?						
Gestión de Conflictos y Toma de Decisiones	1. ¿Considera que su líder da un buen manejo a la resolución de conflictos?						
	2. ¿Considera que en la toma de decisiones de la empresa es transparente frente a líderes y colaboradores?						
	3. ¿Usted considera que se siente participe en la toma de decisiones?						
Reconocimiento y Bienestar	1. ¿Considera usted que los líderes dan valor al esfuerzo, compromiso y trabajo arduo de los colaboradores?						
	2. ¿Considera que se fomenta un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal?						
	3. ¿Considera que los líderes de la organización se preocupan por la salud mental de los colaboradores?						
Innovación y Responsabilidad Social	1. ¿Considera que la empresa trabaja para estar en constante innovación y/o mejora continua?						
	2. ¿Cree que la empresa y sus líderes se preocupan por el impacto social y ambiental de sus procesos?						
Sugerencias y Mejoras	1. ¿Qué sugerencias o cambios propondría para el mejoramiento de la cultura organizacional? (Pregunta abierta)						

Preguntas abiertas administrativas	1. ¿Como describe el ambiente laboral en su equipo de trabajo?								
	2. ¿Qué factores considera que influyen en el ambiente laboral de su equipo de trabajo?								
	3. ¿Como promueve la retroalimentación efectiva dentro de su equipo?								
	4. ¿Qué desafíos enfrenta al recibir retroalimentación de su equipo de trabajo y colaboradores?								
	5. ¿Qué iniciativas considera más efectivas para que la empresa promueva la innovación y apertura de nuevas ideas dentro de la organización?								
	6. ¿Desde su perspectiva como administrativo, cuales consideraría que son los principales desafíos para mantener el equilibrio entre las metas empresariales y el bienestar de los empleados?								
	7. ¿Como describe su participación en las decisiones administrativas de la empresa?								
	8. ¿Conoce y participa en la toma de decisiones empresariales?								
	9. ¿Cómo aborda la empresa las diferentes necesidades tanto operativas como estructurales y de innovación?								
	10. ¿Qué sugerencias o cambios propondría para el mejoramiento de la cultura organizacional?								

¿En su opinión, considera que existirá alguna otra dimensión o categoría que forma parte del constructo teórico, misma que también debería ser evaluada?, ¿Cuál?

Opinión sobre su aplicabilidad: Aplicable () Aplicable Después de Corregir ()

No Aplicable ()

Nombre y Firma del Juez

Anexo B: Carta de solicitud



Bogotá, D.C., 30 de abril de 2025

Profesionales

Rosas Tesalia

Madrid, Cundinamarca

La Maestría en Gerencia de la Innovación en Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, tiene el gusto de informar que el grupo de estudiantes conformado por Luisa María Solórzano Suárez, identificada con C.C 1.233.504.835, y Carlos Andrés Mosquera Torres, identificado con C.C. 1.118.287.066, quienes actualmente desarrollan su proyecto de investigación titulado “Estrategia gerencial para promover una cultura organizacional innovadora. Estudio de caso Flores Tesalia”.

En el marco de dicho proyecto, el grupo espera contribuir con información y aportes que sean de interés para su empresa, por lo cual, agradecemos la colaboración que se pueda prestar al grupo para adelantar las actividades relacionadas con su investigación.

Agradezco de antemano la atención prestada y quedo a su disposición para cualquier información adicional que se requiera.

Cordialmente,


Jazmin Arias Hernández

Líder de Investigación

Maestría en Gerencia de la Innovación en



Proyectos

Anexo C: Encuesta colaboradores



Sección 1 de 2

Encuesta Colaboradores

B *I* U  

Descripción del formulario

¿Autoriza usted el tratamiento de sus respuestas conforme a la Ley de Protección de Datos Personales? *

Sí

No



Encuesta Colaboradores

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Ambiente y Cultura Laboral *

¿Considera usted que el ambiente laboral de su equipo de trabajo es bueno?

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Está de acuerdo en brindar y recibir retroalimentación por sus líderes y/o compañeros de trabajo? *

antalla