Propuesta de mejoramiento del clima laboral en la empresa Pan Arte S.A.S. para el año 2025

Leidy Valentina Gutiérrez Rubiano

Manuela Fernanda Quevedo Quevedo

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano

Bogotá, D.C.

2025

Propuesta de mejoramiento del clima laboral en la empresa Pan Arte S.A.S. para el año 2025

Leidy Valentina Gutiérrez Rubiano

Manuela Fernanda Quevedo Quevedo

Tutor

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialista de Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano

Bogotá, D.C.

2025

Resumen

El presente trabajo, nace de la necesidad de entender como un buen ambiente laboral, puede influir en el cumplimiento de los objetivos de una empresa, en la motivación y la productividad de sus empleados. Es por esto, que se formula la pregunta de investigación, acerca del impacto que tiene el clima laboral, para el éxito organizacional, con el fin de poder desarrollar una propuesta de mejoramiento, para la empresa Pan Arte S.A.S, en el año 2025.

De igual manera, dentro de este trabajo se establecen el objetivo general y los específicos, en los cuales su principal característica, es poder diseñar un plan de mejoramiento logrando un buen clima laboral. Para poder lograr este objetivo, se realizará una encuesta y una entrevista, lo cual hará que sea mixta la investigación. Esto, con el fin de recoger información importante acerca de la percepción que hay dentro de la empresa, sobre el ambiente laboral; con esto, se busca encontrar cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene la organización, y qué aspectos tiene que reforzar esta.

Por último, se proponen diversas estrategias y acciones que la empresa puede implementar, para fortalecer la comunicación tanto interna como externa y fomentar la participación de los colaboradores, en el proceso de toma de decisiones. Esta iniciativa tiene como objetivo, cultivar un ambiente laboral más positivo y participativo, lo que a su vez beneficia el bienestar de los empleados favoreciendo la productividad y el cumplimiento de los objetivos de Pan Arte S.A.S.

Palabras clave: Clima laboral, toma de decisiones, comunicación, talento humano, trabajo en equipo, satisfacción.

Abstract

This work, arises from the need to understand how a good work environment can influence the fulfillment of the company's objectives, motivation and productivity of its employees. For this reason, the research question is formulated about the impact that the work environment has on organizational success, in order to develop an improvement proposal for the company Pan Arte S.A.S., in the year 2025.

Similarly, within this work the general and specific objectives are established, in which its main feature is to design an improvement plan for a good working environment; in order to achieve this objective, a survey and an interview will be conducted, which will make the research mixed. In order to achieve this objective, a survey and an interview will be carried out, which will make the research a mixed one, in order to collect important information about the perception that exists within the company about the work environment; with this, we seek to find what are the weaknesses and strengths that the organization has and what aspects the organization has to strengthen.

Finally, various strategies and actions that the company can implement to strengthen internal and external communication and encourage the participation of employees in the decision-making process are proposed. The objective of this initiative is to cultivate a more positive and participative work environment, which in turn benefits the well-being of the employees and favors the fulfillment of Pan Arte S.A.S.'s objectives.

Key words: Work environment, decision making, communication, human talent, teamwork, satisfaction.

Tabla de contenidos

Resumen 3

Abstract 4

Perfil de los Integrantes 9

Problema de investigación 10

Justificación 15

Objetivos 17

General 17

Específicos 17

Marco Referencial 18

Marco legal 29

Marco geográfico 30

Sede principal: 31

Puntos de venta 31

Metodología 33

Enfoque 33

Método 33

Diseño 34

Alcance 34

Población 34

Muestra 34

Técnicas de recolección de información 34

Fases o Procedimientos 35

Encuesta (ver anexo A) 35

Entrevista (ver anexo B) 35

Análisis de la información 35

Desarrollo de la metodología 36

Análisis de Resultados y Discusión 38

Conclusiones 48

Recomendaciones 50

Referencias 51

Anexos 57

Lista de tablas

Tabla 1 46

Lista de Figuras

Figura 1 18
Figura 2 19
Figura 3 19
Figura 4 20
Figura 5 20
Figura 6 21
Figura 7 31
Figura 8 31
Figura 9 32
Figura 10 32
Figura 11 39
Figura 12 40
Figura 13 41
Figura 14 41
Figura 15 42

Perfil de los Integrantes

- **Leidy Valentina Gutiérrez Rubiano**

Administradora de Empresas en formación y estudiante de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, con Diplomado en liderazgo para la transformación efectiva, amplios conocimientos en digitación, organización, clasificación, encarpetado y rotulado de documentos, adicionalmente capacitada para llevar a cabo análisis y escalamientos de procesos de gestión de PQRS mediante herramientas de software y aplicaciones de gestión de relaciones con el cliente (CRM), favoreciendo la generación de reportes mensuales, inventarios, estadísticas y análisis de datos.

Persona orientada al logro, con proyección de ampliación a nuevos conocimientos, trabajar en equipo, adaptación al cambio, excelente manejo de atención al público, responsable, puntual y honesta.

- **Manuela Fernanda Quevedo Quevedo**

Administradora de empresas en formación y estudiante de especialización en gerencia estratégica del talento humano, con conocimiento en comercio electrónico, atención al público, agendamiento de reuniones, estrategias outbound, herramientas de software de CRM, redacción de correos, prospección y perfilación de empresas de Colombia y Latinoamérica, capacitada en ventas inbound y en el manejo de la plataforma HubSpot.

Persona responsable, honesta y puntual, con una rápida capacidad de aprendizaje y adaptabilidad a diferentes entornos laborales, buena disposición para abordar tareas de inmediato, comprometida a lograr resultados de alta calidad y contribuir al éxito del equipo.

Problema de investigación

El presente trabajo se centra en el análisis del clima laboral de la empresa Pan Arte S.A.S, la cual se dedica a la panadería y pastelería francesa reconocida en Bogotá, Colombia fundada en el año 2014. Esta organización se ha visto enfrentada a diferentes desafíos, como conservar un buen ambiente de trabajo que sea positivo y productivo, siendo este fundamental para lograr cada uno de los objetivos de la empresa. Además, esta empresa tiene un gran reto y es contar con gerentes de nacionalidad francesa, lo que implica que tengan una cultura y una forma diferente de tratar a sus empleados dentro de sus panaderías en Bogotá, generando confrontaciones con sus trabajadores y teniendo choques culturales.

Hasta el momento, se conoce que el clima laboral al interior de la empresa está afectando el rendimiento de los empleados y su satisfacción, lo que conlleva a un impacto directo a la cultura organizacional; se han identificado algunas dificultades que afectan el ambiente de trabajo, estas son la falta de comunicación efectiva entre empleados y jefes, la baja motivación, problemas entre colaboradores y el acoso laboral. Para el grupo investigador se hace importante analizar y conocer acerca del clima laboral de la empresa Pan Arte S.A.S, para así comprender la importancia que tiene esta dentro de la organización; ya que, según el Blog Campus Romero (2019) “la calidad del clima laboral es sumamente importante para la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en su productividad”. (Párr.4)

Por otro lado, para realizar este proyecto necesitamos saber cómo los empleados perciben el clima laboral dentro de la empresa, qué aspectos específicos generan insatisfacción y cuáles son los factores que los empleados valoran positivamente, siendo necesario comprender a profundidad cómo estos influyen en el rendimiento laboral de cada uno de ellos, esta información es relevante, ya que no solo puede llevar a la disminución de la productividad, sino

también a un aumento en la rotación del personal, lo que incrementa los costos significativamente y a una reducción del compromiso de los empleados con la organización. Por lo tanto, es indudable que las consecuencias del mal clima laboral no solo impactan a los trabajadores, sino que se ve afectada toda la empresa.

Para poder analizar cada uno de estos temas, se propone una investigación mixta cualitativa y cuantitativa en donde se recogerán datos a través de encuestas y entrevistas a los empleados y jefes de la organización, lo cual permitirá obtener una visión más clara de las percepciones de los colaboradores sobre el clima laboral de Pan Arte S.A.S, identificando cuales son las áreas de mejora, y evaluando cada una de las estrategias que se pueden implementar para fortalecer el entorno de trabajo. De esta manera, se buscará no solo mejorar la satisfacción de los empleados, sino también incrementar su compromiso con la empresa y, por ende, su productividad.

Esta problemática dentro de la empresa Pan Arte S.A.S, se originó en el año 2022, cuando se comienzan a evidenciar preocupaciones por la falta de comunicación interna, la desmotivación de los empleados y la aparición de distintas situaciones de acoso laboral. A pesar de que la empresa tiene una estructura organizativa, estos problemas han afectado negativamente la productividad y el bienestar de todos los trabajadores, también la falta de comunicación efectiva y la ausencia de un ambiente laboral armonioso impacta en la satisfacción de los empleados haciendo que su rendimiento y compromiso bajen, influyendo en todas las áreas de la organización principalmente en el área de talento humano, la cual es la responsable de tomar medidas para resolver esta situación.

De igual manera, la empresa Pan Arte S.A.S. ha hecho algunos intentos para poder abordar el tema, por medio de encuestas internas dirigidas a los empleados para comprender sus

percepciones sobre el clima laboral y ha tenido en cuenta la Ley 1010 de 2006, que aborda el acoso laboral, la cual hacer referencia a las medidas preventivas que se deben tener en cuenta dentro de una empresa al momento en el que se presente algún caso de acoso con sus empleados o empleadores, asimismo las consecuencias que puede tener la persona que realice algún tipo de acción donde se afecte la integridad de los trabajadores, teniendo en cuenta, las diferentes conductas que se encuentran establecidas dentro del marco laboral.

Sin embargo, a pesar de esos esfuerzos, no han logrado resolver completamente la problemática, ya que la comunicación interna y la desmotivación sigue siendo un gran desafío y requieren de un mayor esfuerzo en el liderazgo para crear un ambiente de trabajo más colaborativo y satisfactorio. Igualmente, la falta de un diagnóstico claro y exhaustivo sobre el clima laboral puede llevar a que las soluciones propuestas no abordan las verdaderas causas de la insatisfacción laboral de los empleados. Por lo tanto, es fundamental realizar un análisis que incluya la recolección de datos de forma anónima, en donde los empleados no se vean comprometidos con la información que brindan por miedo a las consecuencias que estas puedan traerle. Según Pilligua y Arteaga (2019):

> "El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad". (p. 3)

Por otro lado, si el problema sobre el clima laboral dentro de la empresa Pan Arte S.A.S no se resuelve las consecuencias podrían ser una disminución de la productividad y un aumento en la rotación de personal lo que aumentaría los costos de la empresa. Asimismo, podría haber una reducción en el compromiso de los empleados afectando cada una de las áreas de la empresa

especialmente el área de talento humano quien es la responsable de poner en orden y gestionar estas problemáticas.

De igual forma, las consecuencias las sentiría de manera directa los empleados, pues todos experimentaran la insatisfacción laboral, la falta de motivación y se crearía un ambiente laboral poco armonioso, lo que afectaría su rendimiento, asimismo, al haber un mal entorno, se afectará su bienestar emocional y psicológico, incrementando los niveles de estrés, ansiedad y agotamiento. De manera indirecta, la empresa se vería afectada, pues al tener un alto flujo de rotación de personal la empresa vería la pérdida de conocimiento organizacional y se verían interrumpidos los equipos de trabajo, lo que causaría aumento de costos y disminución en la operatividad de los colaboradores. Soto (2007), (como se cita en Pilligua y Arteaga, 2019):

> "El diagnóstico del clima laboral, suministra retroalimentación en los procesos que trastocan la conducta organizacional, así mismo, permite proponer planes de mejora, encaminados al cambio de condiciones y conductas de los implicados, a través de la mejora con la finalidad de optimizar los niveles de motivación y rendimiento profesional, encauzando en muchos casos, el hecho de que los implicados propongan cambios o mejoras". (p.4).

Igualmente, el problema sobre el clima laboral tiene una amplia relevancia, ya que este tipo de desafíos y situaciones se presentan en varias organizaciones sin importar el sector al que pertenezcan, tanto a nivel nacional como internacional. En muchas organizaciones se pueden presentar problemas como falta de comunicación asertiva, conflictos entre empleados y desmotivación, ya que por la diversificación que hay en una empresa, sea cultural, de género o raza, pueden causar dificultades para el trabajo en equipo generando malentendidos y peleas entre los mismos trabajadores o directivos.

Para concluir, este análisis sobre el clima laboral en la empresa Pan Arte S.A.S, se realiza para entender las situaciones internas de la empresa, identificando cuáles son sus debilidades para así buscar las estrategias más adecuadas, teniendo en cuenta lo importante que es crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo generando bienestar y motivación en los todos los colaboradores de la organización.

Con lo mencionado anteriormente, es importante poder profundizar la relación que existe entre el clima laboral y el logro de los objetivos empresariales y cómo estos se ven involucrados en la empresa Pan Arte S.A.S. Por lo tanto, como grupo investigativo, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo influye el clima laboral en el logro de los objetivos y el crecimiento de Pan Arte S.A.S. para el año 2025?

Justificación

Este trabajo, tiene como objetivo analizar de qué manera influye el clima laboral en el logro de los objetivos de la empresa Pan Arte S.A.S. durante el año 2024. Para el grupo es de gran importancia, el bienestar y la motivación de los trabajadores pues son fundamentales para el éxito y crecimiento de cualquier organización. Asimismo, es clave entender cómo el ambiente interno de trabajo y la percepción de los empleados pueden influir en el alcance de los objetivos de la empresa; con este proyecto, se busca desde una perspectiva académica simular las situaciones reales a las que se ven enfrentadas las empresas, con el fin de adquirir el conocimiento adecuado para superar los desafíos diarios que se pueden presentar dentro de los ambientes laborales.

Por otro lado, el grupo investigador está inspirado en la posibilidad de poder aportar y evaluar soluciones que mejoren el clima laboral, el compromiso, la satisfacción y el día a día de los empleados, promoviendo una cultura organizacional más participativa, positiva y productiva. Este proyecto está enfocado en identificar cuáles son los aspectos claves que afectan el clima laboral dentro de Pan Arte S.A.S, con la finalidad de poder ofrecer recomendaciones o sugerencias de mejoras internas.

De igual forma, este proyecto le puede aportar a la sociedad conocimiento sobre la importancia que tiene el bienestar de los empleados en el clima laboral y como esta puede contribuir al éxito de las organizaciones. Al analizar cómo es el ambiente de trabajo dentro de Pan Arte S.A.S., se genera información aplicable a varias empresas, lo que fomenta mejores prácticas en la gestión del recurso humano. Además, para la sociedad esto implica una mejor calidad de vida en el entorno laboral, siendo este más eficiente y sostenible, favoreciendo el desarrollo de las organizaciones.

Este tema es de gran importancia, para las organizaciones ya que el área del talento humano es fundamental en las empresas, porque está encargada de estar pendiente y acompañar a los empleados, teniendo en cuenta los problemas que se les pueda presentar dentro del área de trabajo. En el entorno laboral actual, en donde las empresas se ven enfrentadas a diferentes desafíos y cambios, es clave entender cómo un buen clima laboral puede ayudar a retener el talento humano, fomentar la colaboración y así alcanzar los objetivos propuestos de la organización; esto no solo beneficia a la empresa en mención, sino también aporta a que la sociedad sea más equitativa y comprometida con el desarrollo profesional de los colaboradores.

Para finalizar, los aportes de esta investigación sobre el clima laboral permitirán que las empresas puedan identificar en qué áreas tienen falencias, las cuales pueden afectar la motivación, las relaciones dentro de los equipos y el rendimiento de estos. Igualmente, con este análisis se podrán implementar estrategias que pueden favorecer a un ambiente de trabajo más saludable, mejorando la comunicación interna y la productividad de la empresa.

Objetivos

General

Proponer un plan de mejoramiento del clima laboral para la empresa Pan Arte S.A.S., en el año 2025.

Específicos

1. Realizar un diagnóstico del clima laboral en la empresa Pan Arte S.A.S
2. Recopilar la información que entrega el diagnóstico del clima labora en Pan Arte S.A.S
3. Analizar la información recopilada sobre el clima laboral en Pan Arte S.A.S

Marco Referencial

A continuación, en el presente apartado se encontrarán los diferentes referentes teóricos, que se integran como elementos y argumentos fundamentales de la investigación, en el cual se hablará acerca del clima laboral en la empresa Pan Arte S.A.S., este se basará en las teorías que aportan a la administración y al clima laboral, como son la teoría x, y, z, la motivación, entre otras. Asimismo, se tendrán en cuenta diferentes autores como Frederick Taylor, Nicolás Seisdedos, William Ouchi, Kefela y demás, los cuales se mostrarán en la siguiente infografía.

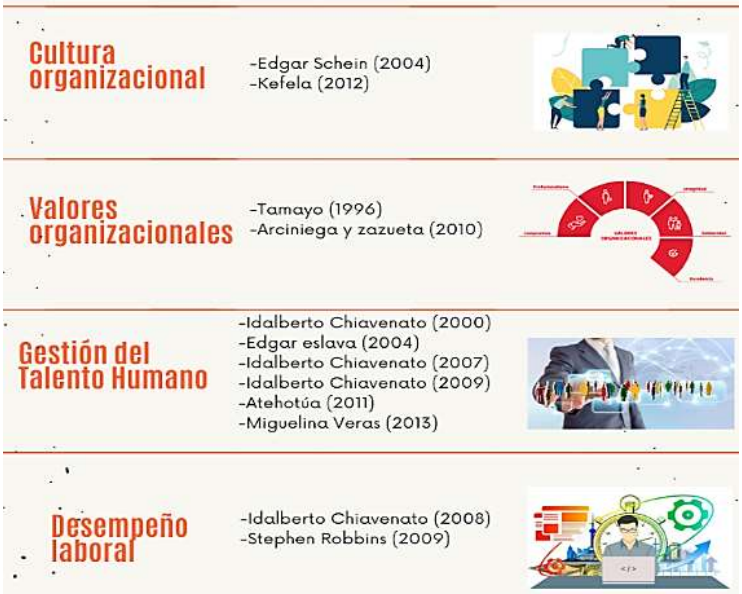
Figura 1

Referentes teóricos

Nota: Elaboración propia (2024).

Figura 2

Referentes teóricos

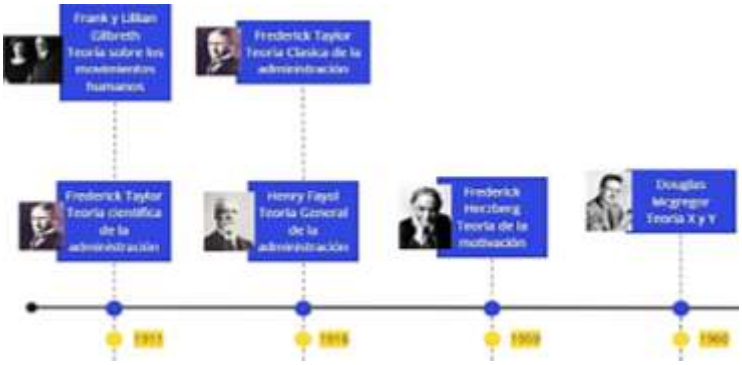


Nota: Elaboración propia (2024).

Por otro lado, este marco referencial se realizó de manera cronológica según los temas, en la siguiente imagen se mostrará la línea del tiempo de los autores y sus aportes a la administración, empezando con Frederick Taylor y terminando con Augusto Francisco Javes Sánchez.

Figura 3

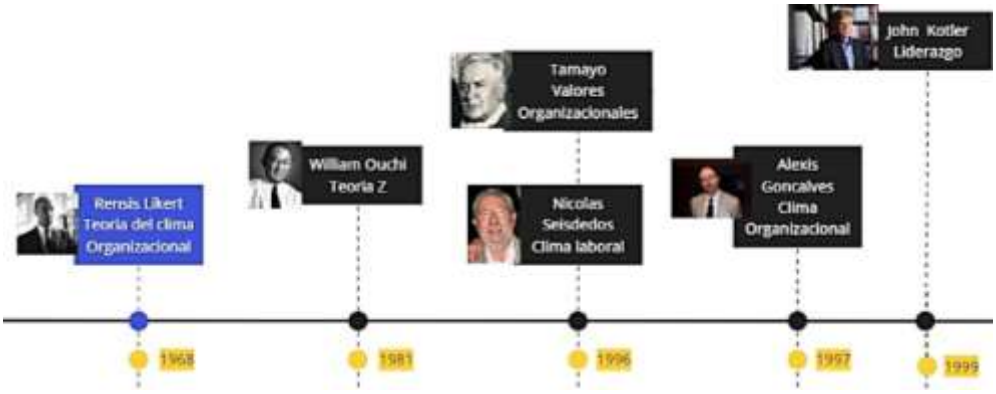
Línea del tiempo de autores del año 1911 hasta 1960



Nota: Elaboración propia (2024).

Figura 4

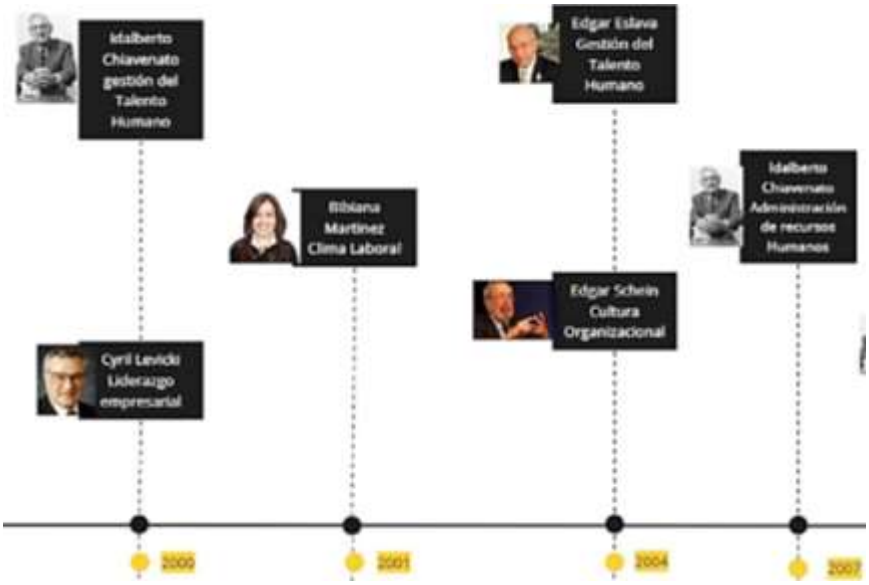
Línea del tiempo de autores del año 1968 hasta 1999



Nota: Elaboración propia (2024).

Figura 5

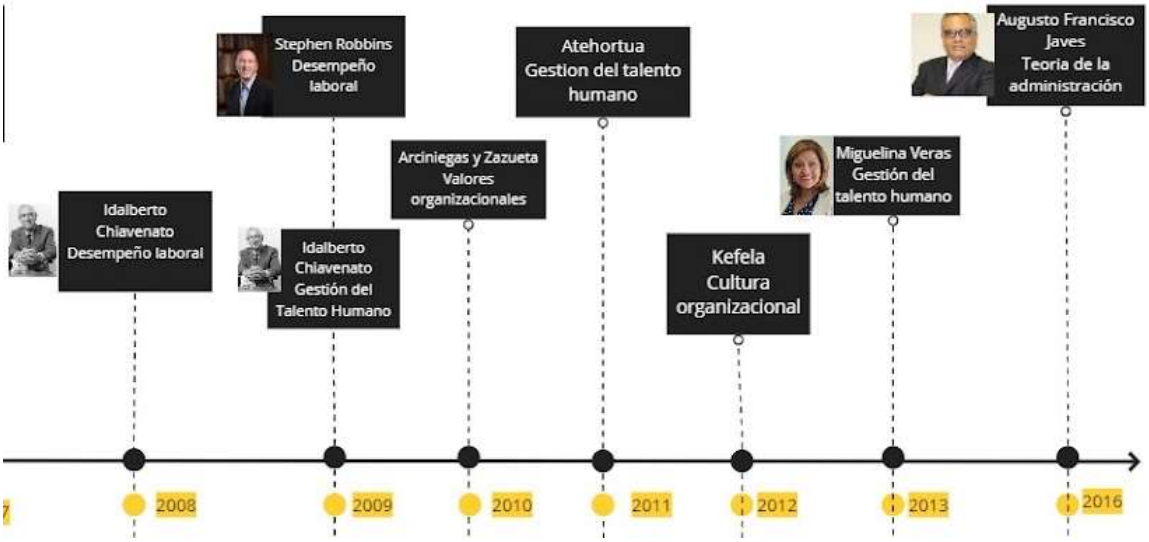
Línea del tiempo de autores del año 2000 hasta 2007



Nota: Elaboración propia (2024).

Figura 6

Línea del tiempo de autores del año 2008 hasta 2016



Nota: Elaboración propia (2024).

En primer lugar, se hablará de Frederick Taylor, quien fue considerado el pionero de la organización científica del trabajo y es reconocido como el padre de la administración científica, se evidencia que "la teoría de la administración científica en 1911, la cual se fundamenta en cuatro principios: la división del trabajo, la selección del personal, la capacitación o la especialización, cooperación estrecha o amistosa entre empleados y jefes". (Iglesias, et al., 2020, p.563).

De igual manera, según Arano, Escudero y Delfín (2016), Taylor formuló la teoría clásica de la administración en el año 1916, en la que concibe la organización como una estructura y analiza los puestos de trabajo con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad laboral. El aporte de Taylor a la administración, fue la división y repartición de las tareas entre varios trabajadores, para así hacer el trabajo más mecánico, eficiente, que se requiriera menos desplazamientos, con el fin de ocupar menos tiempo y aumentar la productividad.

Mientras, Taylor enfocaba sus estudios en el tiempo, a la hora de buscar la eficiencia en las organizaciones, los esposos Frank y Lilian Gilbreth, pioneros en el estudio de la ergonomía, se interesan por investigar los movimientos de los empleados, en sus puestos de trabajo. Ellos desarrollaron, una nueva teoría sobre todos los movimientos humanos, según la investigación que realizaron, establecieron que los movimientos se pueden reducir a 17 elementos básicos, los cuales se dividen en los eficientes y los ineficientes, los eficientes son los que aportan valor como alcanzar, tomar, mover, soltar, ensamblar, desmontar, preparar, posición y usar, por otro lado, los ineficientes son los añaden costos como planear, buscar, seleccionar, inspeccionar, demora evitable, demora inevitable, colocar en posición, descansar, sostener. (Carreto, 2009)

Esto con el fin de lograr métodos de trabajo óptimos en cuanto a ejecución, productividad y rendimiento. De igual manera, Gilbreth elaboró un modelo de labor administrativa que denominó el proceso de trabajo y consideró la importancia de los colaboradores dentro de la planeación, dándole la importancia a las ciencias humanas, especialmente a la psicología en el trabajo.

Por otro lado, Henri Fayol, quien es uno de los principales referentes de la teoría general de la administración, la define como un medio para organizar la experiencia que se ha adquirido, donde se establece que la administración es algo capaz de ser enseñado, y que no solo surge de la capacidad personal que tenga un determinado jefe o de una organización. Este autor menciona, que los principios de la administración son aplicables no solo a las empresas, sino a cualquier actividad o institución en la cual exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia.

Según Pérez (2019), los aportes de Fayol a la administración fueron, la división del trabajo, el uso del proceso administrativo a nivel global y el profesionalizar técnicamente las

funciones administrativas. Asimismo, aportó las funciones de la administración que fueron la planeación, organización, comando, coordinación y control.

De igual importancia, Romero (2022) menciona que, Frederick Herzberg fue una de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas y hablaba acerca de la teoría de la motivación, pues Romero (2022) consideraba que "la motivación es el factor que impulsa y compromete a las personas para que rindan mejor en el trabajo. Por eso es tan importante que los objetivos de la empresa coincidan con los intereses de sus trabajadores". (p.2).

Por lo tanto, Herzberg (1959), (como se cita en Manso, 2002), establece que los factores de higiene y motivación son utilizados en esta teoría para determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción que provoca en las personas, estos factores son el trabajo estimulante, el logro y autorrealización, el reconocimiento y la responsabilidad. Con lo anterior, se define que la motivación es el componente principal para conseguir que los empleados sean productivos, rindiendo mejor en sus labores dentro de la empresa para que contribuyan al logro de los objetivos a los que quiere llegar la organización.

Por otro lado, la teoría del clima organizacional de Likert, como mencionan Iglesias, et al., (2020), "plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores" (p.563). Es decir, que cuando los líderes tienen un buen comportamiento, hacen que el ambiente organizacional sea constructivo, teniendo como resultado que los empleados sean más productivos, sintiéndose motivados y alineados con los objetivos de la empresa.

Asimismo, se determina que el clima organizacional, puede variar significativamente según las percepciones de las personas que trabajan en la organización, pues cada uno valora el

ambiente de trabajo según su personalidad, valores y experiencias previas. Como menciona Seisdedos (1986), el clima laboral es:

> "Una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros". (p.6)

Igualmente, Gonçalves (1997), considera que "el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento". (p. 47). Por lo tanto, al fomentar un entorno laboral positivo se pueden generar actitudes y comportamientos buenos por parte de los empleados, mientras que un mal clima laboral puede llevar a conductas menos productivas y a la desmotivación.

Por otra parte, la doctora Martínez (2001), (como se cita en Alegre, Barrientos y Milla, 2017), quien es psicóloga y coach organizacional, afirma que "el clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones". (p. 167). Con la cita anterior, se puede interpretar que el clima laboral es el ambiente que se genera dentro las organizaciones, según el relacionamiento empleados y empleadores, asimismo la motivación, el apoyo y las condiciones que se le ofrece a cada trabajador.

En cuanto a las teorías X y Y, se dan en la década de los sesenta por Douglas Mcgregor, quien fue un economista de Estados Unidos; estas dos teorías muestran 2 formas de pensamiento diferente. La teoría X, sostiene que los directivos creen que los colaboradores solo trabajan bajo

amenazas y presiones, ya que no tienen una motivación para llevar a cabo sus actividades, haciendo que se necesite supervisión y autoridad constante para que ellos cumplan las metas establecidas, mientras que la teoría Y, indica que los directivos piensan que los empleados trabajan porque quieren, necesitan y desean contribuir a la empresa. Esta teoría fomenta que haya un ambiente colaborativo y participativo, donde los empleados se sienten más comprometidos, valorados y motivados. (López, 2019)

De igual importancia, Ouchi (1981), (como se cita en economía desde casa, 2021), afirma que la teoría Z, es un tipo de dirección organizativa, que se "destaca por ser una cultura que fomenta la participación de sus trabajadores y está basada en las relaciones humanas". Esto hace que se promueva el trabajo en equipo, la confianza y la toma de decisiones colectivas, algunas de sus características son la evaluación, control informal, empleo estable a largo plazo, visión total, toma de decisiones colectiva, rotación laboral, conciliación de la vida laboral y familiar, responsabilidad individual, la confianza y el trato íntimo.

Para el grupo investigador, las teorías que más aportan a la investigación son la Z y la Y, ya que estas se basan en cómo la organización tiene que estar pendiente de sus empleados, hacerlos partícipes de sus decisiones y cómo incentivarlos, con el fin de fomentar un buen clima laboral basado en las relaciones humanas, donde se busca tener una mayor productividad y eficiencia dentro del área laboral.

De igual manera, Kotler (1999), (como se cita en González, 2014), menciona que el liderazgo no es más que "la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines". (p. 3). Por otro lado, el liderazgo es muy importante en las

empresas, ya que influye en el comportamiento de los empleados, Levicki (2000), (como se cita en González, 2014), el liderazgo es:

> "La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores" (p. 3).

Con lo mencionado anteriormente, se puede decir, que el liderazgo es la capacidad con la que cuentan las personas para influir en la forma de pensar o actuar de un grupo de personas y lograr que se reflejen en cada uno de los objetivos a los que se quiere llegar.

Otro aspecto importante del clima laboral es la cultura organizacional, Schein (2004), (como se cita en Sánchez, et al., 2006), menciona que es "aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno". (p. 184). Por otro lado, para Kefela (2012), (como se cita en Rodríguez y Lomo, 2013), "está muestra la forma en cómo la gente actúa e interactúa y es influenciada fuertemente en todo lo que hace, además de que coordina los objetivos de la organización, las normas de comportamiento y las ideologías dominantes". (p.12). Teniendo en cuenta, las definiciones mencionadas anteriormente, se destaca que la cultura organizacional son las creencias en donde las personas actúan e interactúan con influencia para conocer cuál es la mejor forma de hacer las cosas respecto a la visión de la empresa.

En relación con la cultura, encontramos los valores organizacionales, para Tamayo (1996), (como se cita en Rueda y Campos, 2016), los valores organizacionales son definidos "como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de

la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos". (p. 210). De acuerdo con, Arciniega y Zazueta (2010), (como se cita en Rodríguez y Lomo, 2013), estos son "las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y se presentan en el contexto laboral". (p. 13), con esto, se puede decir que los valores son los principios de la representación de las necesidades, que orientan a la vida de la empresa respecto a sus intereses.

Teniendo en cuenta lo anterior, Chiavenato (2000), (como se cita en Aduna, García, Chávez, 2017), afirma que "la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional". (p. 3). Es por esto, que la gestión del talento humano hace referencia a la colaboración efectiva entre los trabajadores, para poder lograr tanto las metas de la organización como las individuales.

Sin embargo, para Eslava (2024), (como se cita en Mendoza, 2023), quien es director administrativo de la Universidad de las Américas, afirma que:

> "Gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro". (p. 3).

Por otra parte, para Chiavenato (2009), (como se cita en Polo, 2025), "la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal". (Párr. 6). Esta se trata de un enfoque más integral, el cual busca mejorar la efectividad y la eficiencia del

trabajo, a través de una gestión adecuada de las personas dentro de la empresa. Asimismo, menciona que “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (como se cita en Jara, Asmat, Alberca y Medina, 2018, p.742)

De la misma manera, Veras (2013), (como se cita en Padilla y Hernández, 2022), afirma que “la gestión de talento humano es la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”. (p.4). Con la información anterior, el grupo investigador define que la gestión del talento humano es el proceso que se lleva a cabo para recibir nuevo personal con distintas características que se necesitan para cada área y de igual manera se encarga de motivar a los trabajadores para mantenerlos dentro de la organización.

De igual forma, cabe señalar que el desempeño laboral, para Chiavenato (2000), (como se cita en Salazar, 2019) es “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados dentro de la misma; este mismo establece una estrategia individual para poder lograr alcanzarlos”. (p. 56). Asimismo, Chiavenato (2008), (como se cita en Erribari, et al, 2022) menciona que “el proceder del trabajador en la búsqueda de los propósitos puntualizados, considerándose ciertos aspectos que determinen los logros hacia la superación personal y profesional”. (p.23), esto implica, que además de cumplir con las tareas laborales, el empleado busca oportunidades para mejorar sus habilidades y avanzar en su carrera profesional, contribuyendo así al éxito de la organización.

Igualmente, Robbins (2004), (como se cita en Pedraza, Amaya y Conde, 2010) menciona que el desempeño laboral "vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo". (p.495). Esto quiere decir, que el desempeño laboral se define como el rendimiento que empeña el trabajador, presentando sus funciones y labores primordiales que están dentro de su cargo, encontrando relación con lo que realiza el empleado dentro de la organización, teniendo en cuenta cada una de las habilidades, capacidades, responsabilidades y la productividad que este conlleva para tener un talento humano eficaz y eficiente dentro de esta.

Marco legal

La empresa está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), fue fundada por Erick Kayser en París en 1996, cuando llegó a Colombia esta se constituyó por cinco accionistas los cuales son Florence Syoen, Guillaume Letrartre, José Pajares, Miguel Rangel y Juan Pinzón. Actualmente, cambio directamente su nombre comercial y dejó de ser una franquicia, pasando a ser Magnifique con un solo accionista nuevo el cual es Bread Art S.A.S.

Con el fin de lograr los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de una empresa se necesita analizar un clima de concordia y amistad dentro de la organización, como bien se sabe el clima laboral está dado por la percepción que tienen los subalternos como resultado de la forma de dirigir del jefe. Según la Constitución de la República de Colombia, en el artículo 25 da la definición acerca del trabajo, la cual afirma que "El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas".

De acuerdo con el Código sustantivo del trabajo (1950), en su artículo 5 da la definición acerca del trabajo, la cual dice que es "toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual,

permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”.

Para eso se habla de la Ley 1010 de 2006, donde menciona las medidas preventivas que se deben tomar al momento en el que se presente algún caso de acoso con sus empleados o empleadores, estas se deben tener en cuenta dentro de una empresa al momento en el que se presente algún tipo de abuso con sus empleados o empleadores, asimismo las consecuencias que puede tener la persona que realice algún tipo de acciones donde se afecte la integridad de los trabajadores teniendo en cuenta las diferentes conductas que se encuentran establecidas dentro del marco laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante destacar la Salud ocupacional, la cual, según la OIT y la OMS, es "la promoción y mantenimiento del mayor grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones mediante la prevención de las desviaciones de la salud, control de riesgos y la adaptación del trabajo a la gente, y la gente a sus puestos de trabajo".

Marco geográfico

La empresa cuenta con 4 sedes ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C, las cuales están situadas:

Sede principal:

Figura 7

Sede Principal Pan Arte S.A.S.

Nota: Toberín – Carrera 21 No 168-57 (Desde el 15 de marzo del 2023). Tomado de: Pan Arte S.A.S. (2024).

Puntos de venta

Figura 8

Establecimiento comercial de Pan Arte S.A.S.

Nota: Calle 81 No 9-85 (Desde el 5 de diciembre del 2014). Tomado de: Pan Arte S.A.S. (2024).

Figura 9

Establecimiento comercial de Pan Arte S.A.S.

Nota: Calle 109 No 18-23- (Desde el 13 de marzo del 2017). Tomado de: Pan Arte S.A.S. (2024).

Figura 10

Establecimiento comercial de Pan Arte S.A.S.

Nota: Calle 119B No 5-51. Tomado de: Pan Arte S.A.S. (2024).

Metodología

En el presente apartado, se describirá la metodología que se tendrá en cuenta para analizar, conocer y proponer el plan de mejoramiento para el clima laboral de la empresa Pan Arte S.A.S., ejecutando así el conocimiento que presentan los trabajadores y jefes de la organización; construyendo y generando un excelente clima laboral para los colaboradores, ya que es fundamental darle una mayor relevancia al área del talento humano en las empresas, pues esta área se encarga de estar pendiente y acompañar a los empleados con cualquier problema que se les pueda presentar dentro del área de trabajo. Con lo anterior, se tendrá en cuenta distintas teorías administrativas, las cuales aportarán información base y guiarán el proceso de esta investigación para poder lograr el objetivo propuesto.

Enfoque

Por un lado, el enfoque de investigación seleccionado es mixto, pues combina ambos métodos tanto cualitativo como cuantitativo, lo que permite tener una visión más clara del objeto de estudio. Es por esto, que con este enfoque no solo se busca tener una perspectiva numérica, sino también tener una visión más detallada, a partir de las percepciones y contextos de los trabajadores de la empresa, teniendo así un diagnóstico más preciso para poder finalizar este proyecto con éxito.

Método

Para poder llevar a cabo el análisis del clima laboral de la organización Pan Arte S.A.S, se utilizarán dos métodos, los cuales permitirán tanto describir cómo interpretar los datos obtenidos. El primer método en tenerse en cuenta, es el descriptivo, en donde se detallarán las percepciones que tienen los trabajadores sobre el clima laboral de la empresa, a partir de sus opiniones y experiencias. Por otro lado, con el método analítico, se podrá estudiar e interpretar los datos de la encuesta, lo que permitirá identificar en que está fallando la empresa. Al combinar

estos dos métodos, se podrá tener una visión más amplia sobre el entorno laboral de Pan Arte S.A.S.

Diseño

Por otro lado, el diseño a utilizar es el de conversión el cual, ayuda a recolectar, comparar y analizar cada uno de los datos obtenidos de manera simultánea considerando tanto lo cualitativo como lo cuantitativo, con el fin de integrar los resultados de ambos. Con este diseño, se asegura que la propuesta de mejoramiento se base en un análisis más profundo dentro de la organización, maximizando así la validez de este y la aplicabilidad de las recomendaciones.

Alcance

Asimismo, el alcance de este proyecto es descriptivo y propositivo, ya que analiza cual es el estado actual de la empresa, identificando cada una de las problemáticas del clima laboral y de este modo se busca proponer un plan de mejora para el año 2025, con el fin, de fortalecer el ambiente laboral y la motivación de los trabajadores.

Población

La población seleccionada para poder realizar esta investigación, es una parte representativa de los trabajadores de la empresa Pan Arte S.A.S.

Muestra

La muestra de este proyecto estará conformada por 47 trabajadores y un jefe de la empresa Pan Arte S.A.S.

Técnicas de recolección de información

Para poder llevar a cabo esta investigación, se utilizarán dos técnicas de recolección de datos, el primer método sería cuantitativo mediante una encuesta anónima estructurada; y el segundo método, sería a través de una entrevista cualitativa, con el fin de obtener información más detallada. Ambos métodos se centrarán en factores como la satisfacción, motivación y la comunicación dentro de esta organización.

Fases o Procedimientos

Encuesta (ver anexo A)

- **Selección de participantes:** Seleccionar aleatoriamente a 47 empleados de la empresa, teniendo en cuenta todas las áreas de esta.
- **Comunicación:** Informar a los empleados elegidos sobre el objetivo de la encuesta y su participación en esta.
- **Suministración:** Enviar el link del formulario, por medio de los correos corporativos de cada uno.
- **Recolección de datos:** Realizar seguimiento para asegurarse de que todos los empleados seleccionados hayan participado.
- **Análisis:** Procesar y analizar los datos obtenidos mediante herramientas estadísticas.

Entrevista (ver anexo B)

- **Selección de un jefe:** Elegir un jefe, de cualquiera de las áreas de la organización.
- **Notificación:** Informarle que fue elegido, para realizarle una entrevista sobre el clima organizacional sobre la empresa.
- **Planificación:** Establecer fecha, hora y medio para poder realizar la entrevista, según la disponibilidad que tenga.
- **Realización de la entrevista:** Realizar una entrevista de 6 preguntas abiertas, enfocadas en la percepción que tiene acerca del clima laboral de la empresa.
- **Estudio de respuestas:** Analizar las respuestas cualitativas obtenidas.

Análisis de la información

Por último, para el análisis de la información, se utilizarán matrices y diagramas que permitan una organización y clasificación exitosa de los datos recopilados previamente. Estos

permitirán la comparación y síntesis de las respuestas de los participantes y facilitarán la identificación de patrones y tendencias asociados a la percepción del clima laboral. Asimismo, para la presentación de resultados se utilizarán gráficos y representaciones visuales, con el fin de ilustrar los resultados de una manera clara y precisa, que facilite la interpretación, y poder dar recomendaciones basadas en hechos efectivos, sobre el ambiente laboral en Pan Arte S.A.S.

Desarrollo de la metodología

El desarrollo de la metodología se llevó a cabo de manera estructurada y detallada, con el fin de cumplir los objetivos planteados. En primer lugar, se dio inicio al proceso de autorización para realizar la encuesta, el 27 de noviembre de 2024, día en el cual se establece contacto por medio de WhatsApp con la gerente de compras Sandra Sarmiento de la empresa Pan Arte S.A.S., quien es el contacto directo para poder realizar este trabajo investigativo, en el mensaje se le comunicó y explicó la intención de realizar la encuesta anónima, sobre el clima laboral, la cual tenía una duración alrededor de 10 minutos por persona, además, de ser dirigida a algunos empleados de la organización, esto con el objetivo de recopilar información sobre las diferentes percepciones y experiencias que han tenido los trabajadores dentro de la empresa.

La señora Sandra comentó, que iba a solicitar el aval por parte de la gerente de talento humano, y así poder evaluar la viabilidad que tenía este proyecto, lo cual era un paso importante, ya que esta era el área encargada de autorizar y supervisar las actividades que se realizan con todo el personal de la organización. Así pues, el día 2 de diciembre, se recibió una respuesta por parte de la señora Sandra, en donde informó que la encuesta había sido aprobada por parte del área de talento humano. Asimismo, comunicó que la encargada de esta área se pondría en contacto, a través de un correo, en el cual daría los detalles de cómo se aplicaría la encuesta; de igual forma, ella incluiría el paso a paso y la fecha en la que se llevaría a cabo.

Por su parte, el día 9 de diciembre, se recibió el correo de la gerente del área de talento humano, en donde se confirmó que la encuesta se podría realizar el día 13 de diciembre, lo que permitió ajustarse a los tiempos de la empresa. De igual manera, ella estableció que esta se realizaría de manera virtual en horas laborales, facilitando así la colaboración, participación y logística de los participantes, garantizando la confidencialidad de sus respuestas. Igualmente, la líder solicitó que se le compartiera el enlace del formulario, para que ella pudiera enviarlo, a través de los correos corporativos de forma aleatoria a 47 trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, paso que aseguraba que se cumpliera con el objetivo.

Al finalizar el día 13 de diciembre, se puedo evidenciar que la encuesta fue diligenciada y respondida por cada uno de los empleados de Pan Arte S.A.S, y se cumplió con la cantidad de los participantes. Por último, el avance de esta metodología fue fundamental para asegurarse que se cumplieran con todos los requisitos, para llevar a cabo la aplicación de la encuesta. También, se pudo tener una comunicación efectiva tanto con los gerentes que se habló, como con los trabajadores que participaron.

Por otro lado, para llevar a cabo la entrevista, la gerente del área de talento humano, comentó que se le podía realizar la entrevista con la líder de compras, la señora Sandra Sarmiento. De acuerdo con lo mencionado por parte de ella, se consideró su propuesta, ya que la Señora Sandra, cuenta con una amplia experiencia en su área y lleva trabajando en la empresa muchos años, lo que sirvió para poder obtener información importante. Cabe señalar, que la señora Sandra, es madre de una de las integrantes del grupo, lo que facilitó la comunicación y la logística para realizar la encuesta, por esta razón, se decidió que la entrevista se hiciera de manera presencial en la casa de la integrante del equipo, el día 14 de diciembre, en un ambiente cómodo y tranquilo que ayudó a que las respuestas fueran más detalladas y sinceras.

Análisis de Resultados y Discusión

En el presente apartado, se analiza detalladamente las respuestas obtenidas en la encuesta y la entrevista que se le realizó al personal de la empresa Pan Arte S.A.S., los días 13 y 14 del mes de diciembre del año 2024, como parte del desarrollo del proyecto integrador. Esto con el fin, de conocer si se da respuesta a la pregunta de investigación (¿Cómo influye el clima laboral en el logro de los objetivos y el crecimiento de Pan Arte S.A.S. en el año 2025?), y si se cumplió cada uno de los objetivos propuestos; también, contrastar los hallazgos con teóricos y otras investigaciones.

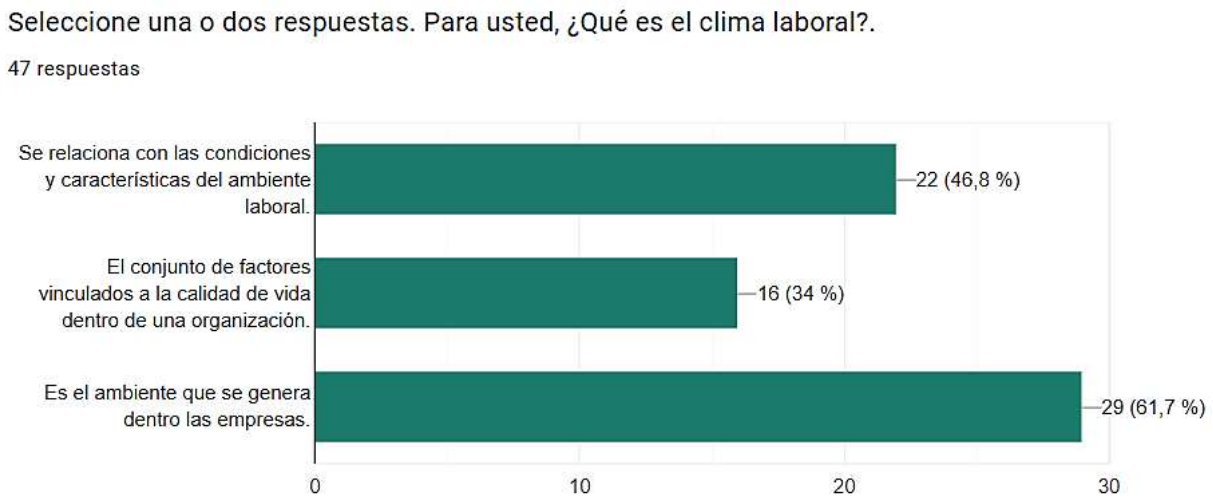
Para iniciar, al contar con un enfoque de investigación mixto, donde se aplicó la encuesta a 47 empleados de la empresa aleatoriamente y la entrevista a un jefe, en este caso la líder de compras Sandra Sarmiento, los resultados que se pudieron obtener fueron los siguientes. En la entrevista realizada a la líder de compras, se pudo evidenciar que el clima laboral dentro de la organización, cuenta con varios puntos claves, los cuales pueden servir como fundamento, para la propuesta del plan de mejoramiento de la empresa. Algunos de estos elementos son, obtener reconocimiento, un ambiente participativo donde se tenga en cuenta la opinión de los trabajadores, la motivación de estos y las oportunidades de crecer dentro de la empresa, como afirma la líder Sarmiento (2024), “totalmente, soy de las trabajadoras que la empresa le ha dado la oportunidad de crecer, por mi desempeño laboral”.

Asimismo, la líder Sandra, hace énfasis que el clima laboral de Pan Arte S.A.S., es bueno, sin embargo, menciona que este se ve enfrentado a grandes desafíos, pues la comunicación interna algunas veces no es muy efectiva y clara, lo que puede generar malos entendidos y afectar la convivencia dentro de la empresa, perjudicando la eficiencia, la productividad y la coordinación entre las áreas. Por otro lado, ella menciona que, al ser la líder

del área de compras, si participa en la toma de decisiones de su área, pero en aspectos estratégicos de la empresa es muy limitada la participación de los jefes de cada departamento, y no tienen en cuenta las opiniones de los demás empleados, lo que puede generar un bajo compromiso con la organización por parte de los colaboradores, haciendo que no se puedan cumplir los objetivos de esta.

Figura 11

Pregunta clima laboral

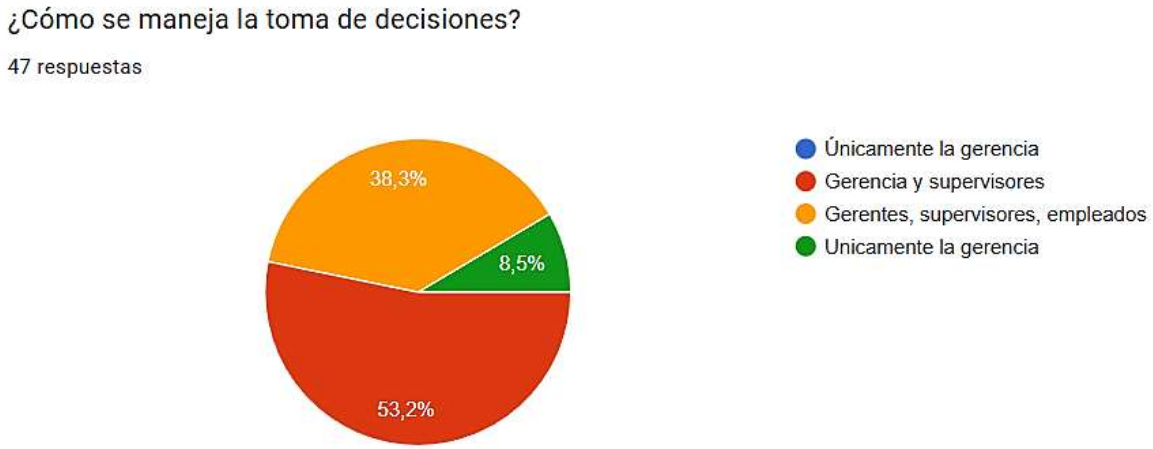


Nota: Encuesta realizada a Pan Arte S.A.S. Tomado de: Google Forms (2024).

Con respecto a la encuesta realizada, la mayoría de los empleados afirmaron que el clima laboral dentro de la organización es bueno, y conocen la definición de clima laboral. Para el grupo investigador, el clima laboral es el ambiente que se genera dentro las empresas, cómo se relacionan entre sí los empleados y empleadores, asimismo, la motivación, apoyo y condiciones que se les ofrece a cada trabajador. Sin embargo, al igual que la lider de compras, varios trabajadores también perciben aspectos negativos dentro de la empresa, especialmente en la falta de reconocimiento de sus opiniones y la fuerte influencia que la gerencia tiene frente a la toma de decisiones estratégicas.

Figura 12

Pregunta toma de decisiones



Nota: Encuesta realizada a Pan Arte S.A.S. Tomado de: Google Forms (2024).

Por otro lado, un aspecto positivo que se pudo evidenciar dentro de la encuesta realizada, es que la mayoría de los empleados perciben un equilibrio entre su vida personal y profesional. De igual manera, Paris, Salas y Cannon-Bowers (2000), resaltan que:

> "Trabajo en equipo no es más que el conjunto de los comportamientos individuales de los miembros y lo definen como la perfecta integración de competencias cognitivas conductuales y afectivas específicas que permiten a los miembros del equipo adaptarse y optimizar su rendimiento". (p. 1069).

Además, un gran porcentaje de los encuestados destacan el trabajo en equipo, como un punto a favor de la empresa, estas percepciones se pueden observar en las siguientes imágenes:

Figura 13

Pregunta equilibrio vida personal y laboral

Nota: Encuesta realizada a Pan Arte S.A.S. Tomado de: Google Forms (2024).

Figura 14

Pregunta trabajo en equipo

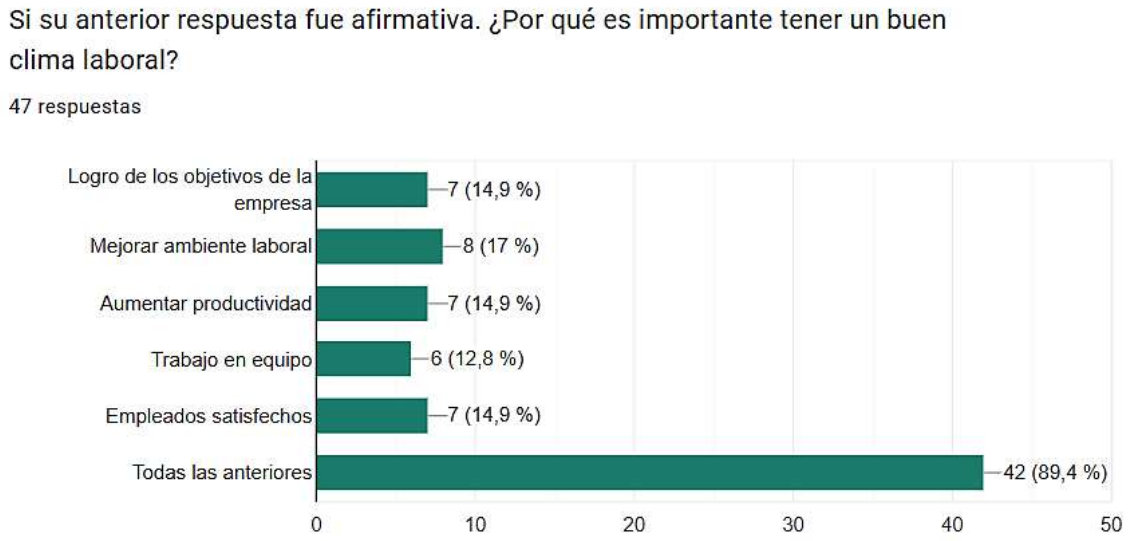
Nota: Encuesta realizada a Pan Arte S.A.S. Tomado de: Google Forms (2024).

De igual manera, la mayoría de los empleados perciben, que para tener un buen clima laboral dentro de la empresa y se puedan lograr los objetivos de esta, es importante que la organización tenga presente la comunicación efectiva, la participación y el bienestar de los

empleados, pues al tener esto en cuenta aumentaría la productividad, contaría con colaboradores comprometidos y no surgirían conflictos entre los equipos de trabajo, esto fomentaría un ambiente laboral más positivo y estarían orientados hacia el cumplimiento de los objetivos.

Figura 15

Pregunta importancia del clima



Nota: Encuesta realizada a Pan Arte S.A.S. Tomado de: Google Forms (2024).

A partir del análisis realizado, se puede demostrar que la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores, es positiva; aunque existen problemas en la comunicación interna y en la toma de decisiones, pues se identifica que la gerencia tiene un rol clave dentro de estas, teniendo poca inclusión con los colaboradores y afectando la cohesión del equipo. En cuanto a la estabilidad laboral, los empleados consideran que se deberían implementar más incentivos dentro de la organización, para poder mejorar la motivación y el compromiso, esto traería beneficios tanto para ellos, como para la empresa. García y Patjane (2014), (como se cita en Neyra, 2018):

> "Los incentivos laborales son entendidos como todo beneficio recibido fuera de la paga o salario percibidos, es decir, los bonos por cumplimiento, premiaciones y reconocimientos, aumentos salariales, vacaciones, seguro de salud o vida son

considerados como incentivos laborales ya que buscan motivar e impulsar al trabajador a dar un mayor rendimiento en sus actividades o brindarle un ambiente adecuado para realizar su trabajo diario". (p.4).

Con los resultados obtenidos, se puede reflejar lo planteado en el marco teórico, especialmente con la teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959), pues esta hace referencia a elementos claves que se requieren para la satisfacción de los trabajadores, como son la participación y el reconocimiento, aspectos que no solo aportan al bienestar laboral, sino que también contribuyen al compromiso, la permanencia y la productividad de los colaboradores. Con esto, es importante que la empresa fomente espacios en donde los empleados se sientan escuchados y valorados, promoviendo un ambiente laboral motivador y positivo.

De igual manera, la teoría de la cultura organizacional de Schein (2004), resalta la importancia de que una empresa tenga bien establecidos sus valores y una cultura en donde se fomente la inclusión, el sentido de pertenencia y la motivación, influyendo esto en el comportamiento de sus empleados. Se puede identificar que Pan Arte S.A.S., cuenta con una buena cultura organizacional y un equipo de trabajo comprometido, sin embargo, al no promover la participación en la toma de decisiones, crea en los trabajadores un sentimiento de desmotivación y frustración.

Por otro lado, estos resultados también se alinean con la teoría de Likert (1968), en la cual se hace referencia a la importancia de poder tener un liderazgo más participativo, para así poder mejorar el clima laboral, siendo este un enfoque en donde se incentiva la comunicación asertiva y la inclusión de los empleados en la toma de decisiones, aportando a un espacio de trabajo colaborativo y armonioso. Asimismo, otra teoría clave para este análisis es la Teoría X y Y, de McGregor (1960), en donde se puede observar que Pan Arte S.A.S., tiende alinearse más a

la Teoría X, en la cual las decisiones son centralizadas, limitando la participación y opinión de los colaboradores; en este caso, se debe resaltar que la empresa debería estar alineada con la Teoría Y, en donde se valore el esfuerzo y la participación de estos, contribuyendo a la productividad de la empresa.

Del mismo modo, la comunicación interna en la empresa, es otro factor fundamental que debe mejorar Pan Arte S.A.S. Según Chiavenato (2015), define esta como "el procedimiento a través del que los individuos cambian información entre sí dentro de una empresa" (p. 321). Además, resalta que, al no tener una comunicación interna favorable, puede generar desconfianza entre los empleados, afectar la productividad y la coordinación entre las áreas, como es el caso de esta empresa.

Igualmente, según la opinión del grupo, la comunicación dentro de una organización, no solo sirve para transmitir información, sino que también influye directamente en el bienestar de los colaboradores y el clima organizacional, pues si la comunicación no es buena, se presentaran muchos inconvenientes como descoordinación dentro de los equipos de trabajo. Si Pan Arte S.A.S., fomenta una comunicación más asertiva y clara, permitirá que los equipos se alineen con los objetivos de la empresa y se evitarían conflictos. Contrastando, con un estudio realizado por Pilligua y Arteaga (2019), mencionan que el clima laboral impacta directamente a la productividad de la empresa, asimismo, afirman que "la comunicación, es un componente vital en cualquier organización para promover un clima laboral saludable". (p.14).

Por otra parte, el clima laboral si puede afectar el logro de los objetivos de una organización, ya que al contar con un buen ambiente laboral donde se fomenta la participación y el reconocimiento, se generará una mayor productividad y trabajo en equipo. Por ello, los trabajadores que son valorados y bien tratados, se alinean más fácilmente con la cultura

organizacional de la empresa, ya que al contar con colaboradores motivados y comprometidos se garantiza que se cumplan los objetivos establecidos dentro de la empresa.

Asimismo, se debe asegurar un espacio, donde la creatividad y colaboración sean importantes, para crear ideas innovadoras, siendo esto esencial para la adaptación de los nuevos desafíos del mercado y el crecimiento de la empresa. De igual manera, se pudieron encontrar algunas limitaciones dentro de la investigación, pues siendo esta anónima, pudo surgir un sesgo en las respuestas por miedo de tener problemas con sus superiores, además, al no realizar una observación directa en la empresa, estas respuestas pueden no ser verídicas.

Con lo mencionado anteriormente, el grupo investigador considera que, si se dio cumplimiento a los objetivos específicos, ya que se pudo realizar el diagnóstico del clima laboral dentro de la empresa, pudiendo recopilar la información que se necesitaba para poder evidenciar, cuál era el clima laboral de Pan Arte S.A.S., y según el análisis realizado se puede dar respuesta a la pregunta investigación.

A continuación, con base en el análisis desarrollado y el cumplimiento de los objetivos, se presenta la propuesta del plan de mejoramiento sobre el clima laboral, para la empresa Pan Arte S.A.S., con el fin, de fomentar un ambiente laboral positivo y participativo, que promueva el bienestar de los colaboradores, mejore la comunicación interna y el proceso de toma de decisiones.

Tabla 1

Propuesta de mejoramiento

Estrategias	Acciones
Fortalecimiento de la comunicación interna	• Realizar reuniones semanales entre áreas para fomentar el intercambio de ideas. • Crear un espacio interno donde se destaquen los logros, noticias y se reconozca el trabajo de los empleados, mensualmente.
Participación en la toma de decisiones	• Establecer comités de empleados de diferentes áreas para participar en decisiones claves de la empresa, desde diferentes puntos de vista. • Realizar capacitaciones a supervisores y empleados sobre la toma de decisiones y liderazgo, promoviendo un entorno colaborativo.
Programas de reconocimiento e incentivos	• Desarrollar sistemas de reconocimiento trimestral y anual, que premie los logros individuales o grupales, fomentando el trabajo en equipo y la innovación.
Capacitación y planes carrera	• Ofrecer programas de capacitación en habilidades blandas y técnicas para todos los empleados. • Facilitar acceso a cursos y talleres que ayuden al desarrollo profesional de los empleados.
Promoción del bienestar laboral y personal	• Implementar actividades de bienestar como yoga, meditación y psicología en el lugar de trabajo. • Promover el equilibrio entre vida personal y laboral a través de políticas de horarios flexibles.

Evaluación continua del clima laboral	• Realizar encuestas trimestrales sobre el clima laboral para evaluar la efectividad de las acciones que se implementan. • Establecer un comité con representantes de diferentes áreas para analizar los resultados y proponer mejoras continuas, para el clima laboral de la empresa.

Nota: Plan de mejoramiento clima laboral Pan Arte S.A.S. Elaboración propia (2024)

Con la propuesta de mejora, presentada anteriormente, se esperan obtener resultados en la satisfacción y el bienestar de los empleados, así como en el aumento de la participación y la colaboración, entre las áreas para el proceso de toma de decisiones. Asimismo, fortalecer la cultura organizacional que tiene Pan Arte S.A.S., bajo los valores del respeto, innovación y trabajo en equipo, para así lograr un clima laboral mucho más equilibrado, permitiendo que los trabajadores puedan alcanzar sus metas, tanto personales como profesionales, contribuyendo al éxito y logro de los objetivos de Pan Arte S.A.S.

Conclusiones

De acuerdo, a la pregunta planteada para el proyecto acerca de cómo influye el clima laboral en el logro de los objetivos y el crecimiento de Pan Arte S.A.S para el año 2025, al momento de realizar el diagnóstico, se logró identificar que el ambiente laboral dentro de la empresa cuenta con varias fortalezas y debilidades. Asimismo, con la participación activa de los empleados, dentro de la investigación, se pudieron conocer las percepciones que tienen sobre el ambiente laboral de la empresa, así como los aspectos que causan insatisfacción en ellos.

Con la recopilación de la información del diagnóstico, esta se llevó a cabo, por medio de dos herramientas, como es la encuesta y la entrevista, las cuales proporcionaron información valiosa y esencial, para poder elaborar una propuesta para el plan de mejoramiento, ya que no solo se tuvieron en cuenta las problemáticas identificadas, sino que también, se consideraron otros aspectos que los trabajadores valoran y son clave para ellos, contribuyendo así a que haya un buen desempeño y una mayor motivación en el desarrollo de sus funciones.

Al analizar la información recopilada, se pudo evidenciar que los puntos a mejorar, son la comunicación, la participación, la toma de decisiones y la motivación, ya que estos impactan negativamente en el bienestar de los empleados y limitan el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización, lo cual demuestra la necesidad de poder implementar nuevas mejoras dentro del entorno laboral. Con el fin de que la empresa tenga un buen ambiente laboral y así poder facilitar su crecimiento sostenible.

El plan de mejora que se desarrolló, se fundamentó en los datos recopilados y en el análisis del diagnóstico; esto permitirá, que Pan Arte S.A.S establezca un plan de acción claro, para poder transformar su clima laboral, pues con las estrategias propuestas, como el fortalecimiento de la comunicación interna y la participación de los empleados en la toma de

decisiones, no solo se busca poder corregir los puntos débiles actuales, sino también, lograr construir un ambiente laboral más saludable, ameno, colaborativo y participativo. Además, con la implementación de estas acciones se contribuirá a forjar una cultura organizacional que impulse el bienestar y el éxito de la organización.

Se llegó a la conclusión, de que un ambiente de trabajo positivo y saludable, es esencial para mejorar el compromiso y satisfacción de los empleados, pues estos dos aspectos, a su vez, influyen directamente en el éxito, productividad y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Con esto, se puede dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, resaltando la importancia de poder priorizar el bienestar de los empleados, un aspecto clave para el crecimiento organizacional. Igualmente, al mejorar el clima laboral, no solo se benefician los empleados, sino que también, se fomenta un rendimiento óptimo de estos, impulsando a Pan Arte S.A.S hacia el cumplimiento de sus objetivos del año 2025. Al contar con un enfoque integral, se establece una guía para que la empresa enfrente sus desafíos y promueva al mismo tiempo, un clima organizacional que potencie el talento humano y el compromiso de sus equipos.

Recomendaciones

Se sugiere a la empresa Pan Arte S.A.S., implementar un programa de capacitación en liderazgo para los supervisores y gerentes, enfocados en habilidades de comunicación asertiva, trabajo en equipo y técnicas para promover un ambiente inclusivo y participativo. Asimismo, crear un sistema de reconocimiento para los empleados, ya que esto puede ayudar a aumentar la motivación, la productividad y el compromiso, evidenciando la importancia de sus acciones en el equipo.

Además, con las respuestas obtenidas por parte de los empleados, sobre el clima laboral dentro de la organización, se deberían crear canales de comunicación efectivos, que permitan escuchar a los empleados, recibir cada una de sus quejas y sugerencias, para mejorar y dar respuesta a sus inconformidades, pues por medio de los correos no es la mejor opción, ya que el mensaje no se recibe y se interpreta de la misma manera.

Por otro lado, respecto a la toma de decisiones, se recomienda a la gerencia, que fomente y haga partícipe a los supervisores y empleados, mediante la creación de comités, teniendo presente todas las áreas de la empresa, pues, según lo evidenciado en las respuestas de la encuesta y entrevista, la mayoría de las decisiones suelen estar centradas en la alta dirección. Es por esto, que es fundamental involucrar en ciertas decisiones, a cada una de las personas que hacen parte de la organización, con el fin, de que todos comprendan la dirección que está tomando la empresa, se sientan más incluidos y, por ende, comprometidos con esta.

Referencias

Aduna, A., García, E & Chaves, E. (2017). Modelos de gestión de recursos humanos. *Boletín Científico de la escuela superior de Tepeji del rio, 4*(8). https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html

Alegre, A., Barrientos, R & Milla, M. (2017). Clima laboral y satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada. *Revista CHAMP OKOKO,* 165-176. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7338752.pdf

Arano, M., Escudero, J., & Delfin, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf

Benavides, D. & Salmeron, J. (2016). Gestión de Recursos Humanos (Trabajo de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4814/1/17041.pdf

Cabrera, E,. & Sequeria,C. (2021). Gestión de recursos humanos: La planeación para el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa (Trabajo De Grado, Universidad Autónoma de Nicaragua). https://1library.co/document/yeo6pjeq-gestion-recursos-humanos-planeacion-proceso-reclutamiento-seleccion-personal.html

Campus Romero. (2019). Importancia de un buen clima laboral. [*Blog*]. https://campusromero.pe/blog/importancia-de-un-buen-clima-laboral/

Código Sustantivo de trabajo. (5 de agosto de 1950). Ley 2663. Artículo 5. Definición de trabajo. https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104#:~:text=ARTICULO%205o.&text=El%20trabajo%20que%20regula%20este,de%20un%20contrato%20de%20trabajo

Carreto, J. (2009, 17 de julio). Dirigiendo PYMES:17 Movimientos básicos del cuerpo humano para el trabajo. [*Blogspot*]. https://dirigiendopymes.blogspot.com/2009/06/17-movimientos-basicos-del-cuerpo.html

Carvajal, J., & Davila, C. (2013). Violencia En El Trabajo: Investigaciones Realizadas En Colombia (Violence in the Workplace: Case of Colombia). *Revista Sotavento MBA*, (22), 114-124. https://papers.ssrn.com/abstract=2432272

Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.

Congreso de la Republica. (2006, 23 de enero). Ley 1010 de 2006. https://www.arlsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=232:ley-1010-de-2006&catid=50:leyes-y-normas&Itemid=33

Constitución Política de Colombia, (1991). Artículo 25 [Título 2. De los derechos, las garantías y los deberes, Cap. 1. De los derechos fundamentales]. https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25

Equipo JC. (2020, 6 de octubre). Modelo de Gestión de Talento Humano. [*Blogspot*]. http://degestionempresarial.blogspot.com/2020/10/modelo-de-gestion-de-talento-humano.html

Erribari, A., Roldan, F., Sanchez, S. & Sanches, J. (2022). *Competencias digitales para favorecer la competitividad del personal docente de la Institución Educativa JF S.A. en un entorno de trabajo a distancia.* (Trabajo de grado, Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660495/Erribari_TA.pdf

Esquiaqui, G. & Escobar, W. (2012). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.* (Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). https://core.ac.uk/download/pdf/143447057.pdf

Goncalves, A. (1997). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración,* (42), 43-61. https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Gonzalez, Y. (2014). *¿Cómo Inciden Los Diferentes Tipos De Liderazgo En El Comportamiento Profesional Y Personal De Los Empleados En Las Entidades Del Sector Cooperativo Que Existen En Colombia?* (Trabajo de grado de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada). https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13210/ENSAYO%20LIDERAZGO.docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20John%20Kotter%20(1999)%20%22,la%20organizaci%C3%B3n%20con%20intereses%20afines%22

Herrera, J. (2020, 24 de Julio). Teoría de Fayol, funciones y principios de administración. *Lean Construction Mexico*. https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-fayol-funciones-y-principios-de-administraci%C3%B3n

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Revista Medisur*, *17*(4), 562-569. https://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2019/msu194m.pdf

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*(83), 740-760. https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf

López, J (2019, 5 de noviembre). Teoría x y teoría de los recursos humanos. *CEDERED*. https://www.cedered.es/teoria-x-y-teoria-y-de-los-recursos-humanos/

Magnifique. (2024). Magnifique. https://www.mgfq.com/

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128), 79-86. https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf

Mendoza, G. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en la nueva gestión pública. *Contexto*, *11*(1), 4-12. https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/download/1248/1839/

Neyra, P. (2018). INCENTIVOS LABORALES: REVISIÓN CONCEPTUAL DESDE LA PSICOLOGÍA. (Trabajo de grado, Universidad San Ignacio de Loyola). https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/33f413ae-ab98-4cf3-bd16-9e4bd58e2da6/content#:~:text=Los%20incentivos%20laborales%20son%20entendidos,buscan%20motivar%20e%20impulsar%20al

Open HR. (2022, 21 de Octubre). Encuesta de clima laboral: claves para crearla. *Wolters Kluwer.* https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/encuesta-clima-laboral-claves#:~:text=de%20clima%20laboral-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20encuesta%20de%20clima%20laboral%3F,mediante%20una%20serie%20de%20preguntas.

Padilla, Z. & Hernandez, M. (2022). FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL EMPODERAMIENTO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS: UNA VISIÓN SISTÉMICA. *Revistas UBA,* *4*(2), 1-9. https://revistasuba.com/index.php/VISIONEDUCATIVA/article/view/193

Paris, C., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (2000). Trabajo en equipo en sistemas multipersona: revisión y análisis. *Ergonomics, 43*(8), 1052-1075. https://www.researchgate.net/profile/Janis-Cannon-Bowers/publication/12347386_Teamwork_in_multi-person_systems_A_review_and_analysis/links/00b49538738158334d000000/Teamwork-in-multi-person-systems-A-review-and-analysis.pdf

Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales, 16*(3), 493 – 505. https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf

Pérez, D. (2019). El acoso laboral o mobbing laboral. *Revista estado de derecho*, (2), 4-24. http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/RECHTSSTAAT/2-2019/RECHTSSTAAT_2_2019_4-24.pdf

Pilligua, L. & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Revista Cuadernos latinoamericanos de administración*, *15*(28), 1-25. https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf

Polo, C. (2025, 21 de enero). Importancia de la administración de recursos humanos. Euroinnova [*Blog*]. https://www.euroinnova.com/blog/importancia-de-la-administracion-de-recursos-humanos

QuestionPro. (s/f). Clima Laboral: Qué es y cómo medirlo. [*Blog*]. https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html

Rodriguez, C. & Lomo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica,* (45), 12-17. https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf

Romero, J. (2022). Teoría de motivación de Frederick Herzberg. Studocu [*Blog*]. https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-politecnico-nacional/fundamentos-de-administracion/4242-teoria-de-motivacion-de-frederick-herzberg/28694861

Rueda, F. & Campos, M. (2016). Valores Organizacionales: Evidencias De Validez Para Un Instrumento De Medida. *Ciencias Psicológicas*, *10* (2), 209-219. https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/cienciaspsicologicas/article/view/1257/1227

Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas,* *6* (1), 47-67. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf

Sanchez, S., Trillo, M., Mora, C. & Ayuso, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *22* (2), 179-202.https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf

Seisdedos, N. (1986). EL CLIMA LABORAL Y SU MEDIDA. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *1*(2), 77-100. https://journals.copmadrid.org/jwop/art/a86c450b76fb8c371afead6410d55534

Teoría Z de William Ouchi. (2021). Economía desde Casa. Recuperado de: https://economiadesdecasa.com/teoria-z-de-ouchi-que-es-origenes-caracteristicas/

Anexos

En los siguientes enlaces, se podrá evidenciar las preguntas de la encuesta y de la entrevista que se realizarán a los trabajadores de la empresa Pan Arte S.A.S..

- Anexo A: Formulario de encuesta que se le realizara a los trabajadores seleccionados: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdIJQWqRrYgd-OsxxCNXzGhwFeVHrkxkQkIIUfpiH2HZSJcVA/viewform
- Anexo B: Preguntas para la entrevista que se le realizara al Jefe seleccionado: https://docs.google.com/document/d/1Znh8l2_F1S8bNr4Xqqz51OxRaNzZzhzAv8v88y3_Wis/edit?usp=sharing