

Diagnóstico Organizacional

para el Diseño de un Programa de Capacitación en

Liderazgo y Habilidades Blandas

Agroindustrial Molino Sonora A.P. S.A.S

Presentado por:

Paula Daniela Padilla - Lina Fernanda Varón
Luisa Fernanda Cuello - Fabian Sáenz Galván

Docente: Lady Milena Rincón Fonseca

Especialización en Gestión humana

Universidad del Rosario - Ibagué-Tolima

21/06/2025

Ibagué, Colombia
2025





Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito el presente proyecto integrador de especialización por nuestra propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación". (Paula Daniela Padilla, Lina Fernanda Varón, Luisa Fernanda Cuello, Fabian Sáenz Galván) / 21-06-2025.

Declaración de exoneración de responsabilidad: “Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”. (Paula Daniela Padilla, Lina Fernanda Varón, Luisa Fernanda Cuello, Fabian Sáenz Galván) / 21-06-2025.

The logo for Arroz Sonora, featuring the brand name in a stylized red font with a wheat stalk graphic below it.

Introducción

El liderazgo organizacional es clave para el éxito empresarial. En Agroindustrial Molino Sonora A.P. S.A.S. se identificaron falencias en los estilos de liderazgo del área administrativa, lo que ha generado un clima laboral negativo y baja cohesión. Este proyecto propone un modelo de intervención enfocado en fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación, promover el bienestar laboral y alinear la gestión con los valores institucionales.



Objetivo general

Fortalecer las competencias de liderazgo en los jefes de área administrativa, mediante programa estructurado de formación en habilidades blandas

Objetivos específicos



Identificar

estilos de liderazgo y su impacto en el clima laboral.



Analizar

habilidades blandas y prácticas comunicativas de los líderes.



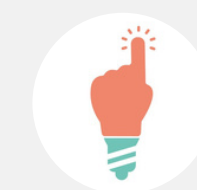
Diagnosticar

el cumplimiento de la normativa laboral vigente.



Promover

un plan de mejora con formación y herramientas de gestión del clima.



Proponer

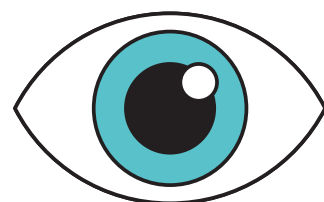
mecanismos de seguimiento para medir el impacto en el desempeño y ambiente laboral.

Agroindustrial Molino Sonora A.P.S.A.S

Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos agroindustriales, comprometida con la calidad, inocuidad y seguridad laboral.



Producción y comercialización de alimentos nutritivos y de alta calidad, generando valor, impulsando el crecimiento del país y la sostenibilidad.



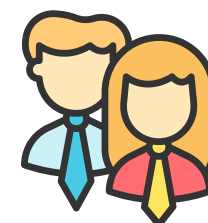
Para 2030, aumentar en 60% las ventas (vs. 2023) con marcas preferidas por clientes y consumidores.



Km 6 Vía Saldaña - Purificación, Tolima



Mediana empresa



(136 empleados: 92 hombres, 44 mujeres)

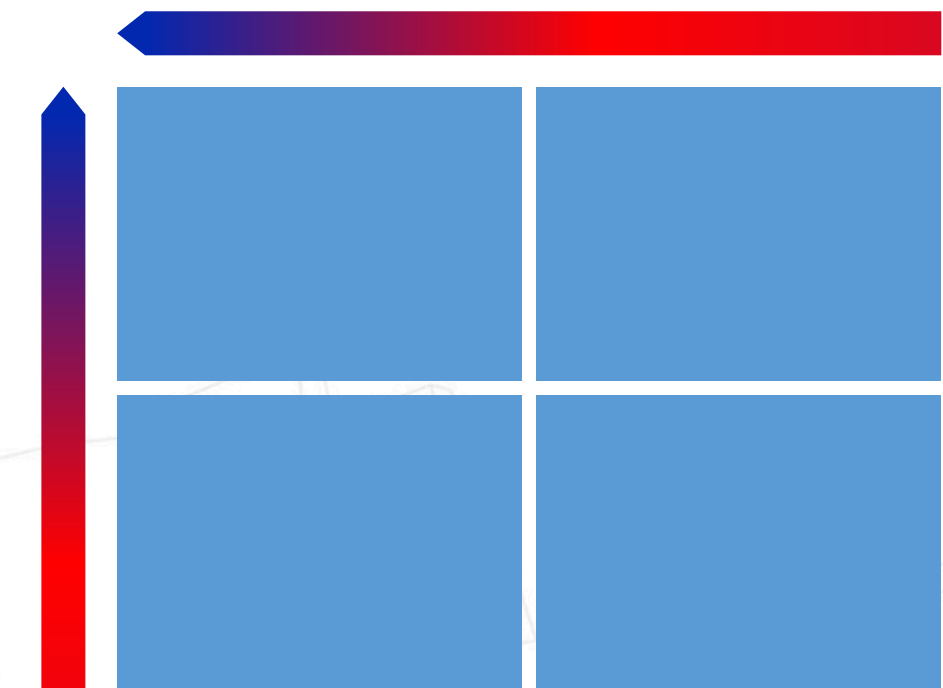
Diagnóstico organizacional



Entrevistas estructuradas (Gestión Humana y Contraloría)

Tormenta de ideas

Encuestas a jefes administrativos



Combina jerarquía tradicional + colaboración interáreas.

Promueve liderazgo participativo y habilidades blandas.

Diagnóstico organizacional: Hallazgos clave

Temática	Situación real	Situación ideal	Hallazgos	Prioridad
Comunicación interna	Comunicación vertical, débil feedback	Comunicación bidireccional y continua	Débil retroalimentación y poca integración	● Media
Liderazgo y decisiones	Autoritario, centralizado, baja autonomía	Participativo, autónomo	Liderazgo poco uniforme, decisiones no descentralizadas	● Muy alta
Compensación	Sin política formal, beneficios desalineados	Equitativa, competitiva, con incentivos	Inconsistencias salariales, desmotivación	● Muy alta

Temática	Situación real	Situación ideal	Hallazgos	Prioridad
Desarrollo del talento	Sin plan de formación continua	Plan sistemático alineado a normativa	Falta de desarrollo, riesgo legal	● Alta
Trabajo colaborativo	Comunicación básica, escasa integración entre áreas	Proyectos interdepartamentales, trabajo en red	Necesidad de mayor integración	● Media
Relaciones laborales	Tensiones y casos de maltrato verbal	Respeto, convivencia positiva	Riesgo de acoso laboral y sanciones	● Alta
Gestión por competencias	No hay modelo, procesos de talento desalineados	Modelo con perfiles claros y rutas de desarrollo	Subjetividad en procesos, desalineación de objetivos	● Muy alta



Estilos autoritarios heredados

- ➔ Liderazgo tradicional que limita la participación, basado en órdenes y control.
- ➔ Impacto: desmotiva, frena la innovación y reduce el compromiso del equipo.



Comunicación vertical sin feedback

- ➔ El flujo de información va de arriba hacia abajo, sin espacios para escuchar al equipo.
- ➔ Riesgo de rotación y desmotivación.



Escasa sensibilización en habilidades blanda

- ➔ No existen programas sistemáticos que preparen a los líderes para su rol.
- ➔ Impacto: los jefes actúan desde la intuición, sin herramientas modernas.

Ausencia de políticas de formación continua

- ➔ No hay normas internas que garanticen el desarrollo constante de los líderes.
- ➔ Impacto: el liderazgo no evoluciona con las necesidades de la empresa.

Alta carga operativa

- ➔ Impacto: no mejoran sus habilidades y el equipo carece de guía efectiva.
- ➔ El tiempo de los líderes se consume en tareas operativas,



Plan de mejoramiento

Hallazgo	Acciones de mejora	Recursos necesarios	Beneficios para la empresa	Indicadores de seguimiento	Responsable
Falta de habilidades blandas	Programa de capacitación en liderazgo y habilidades blandas	Facilitadores , plataforma virtual, presupuesto	Mejor clima, decisiones más efectivas	Encuestas, desempeño post-capacitación	Coordinador de Gestión Humana
Liderazgo poco participativo	Talleres, coaching grupal, retroalimentación 360°	Consultores, espacios físicos o virtuales	Mayor compromiso y participación	Clima laboral, retroalimentación 360°	Coordinador de Gestión Humana
Comunicación interáreas débil	Software colaborativo, reuniones periódicas	Licencias software, tiempo de reuniones	Más eficiencia y proyectos integrados	Avance de proyectos, reducción errores	Líder de Comunicaciones Internas



Hallazgo	Acciones de mejora	Recursos necesarios	Beneficios para la empresa	Indicadores de seguimiento	Responsable
Sin plan de sucesión	Diseño e implementación de plan de sucesión	Consultoría, herramientas de evaluación	Desarrollo del talento, menos vacantes críticas	KPI de sucesión, retención de talento	Coordinador de Gestión Humana
Falta de formación continua	Programa alineado al Código Sustantivo del Trabajo	Asesoría legal, instructores certificados	Cumplimiento normativo, desarrollo de competencias	Auditorías, cumplimiento de cronograma	Coordinador de Gestión Humana
Riesgo psicosocial / mal clima	Talleres de comunicación empática y protocolos	Talleristas, manuales, guías SG-SST	Menos ausentismo, ambiente laboral saludable	Encuestas de clima, reportes SG-SST	Comité de Convivencia Laboral



Hallazgo	Acciones de mejora	Recursos necesarios	Beneficios para la empresa	Indicadores de seguimiento	Responsable
Valores poco integrados	Formación en liderazgo ético y valores	Facilitadores, materiales institucionales	Mayor compromiso y coherencia cultural	Evaluaciones alineadas a valores	Coordinador de Gestión Humana
Sin gestión por competencias	Modelo de gestión por competencias	Consultoría, plataforma de evaluación	Mejor productividad y desarrollo profesional	Perfiles definidos, adopción del modelo	Coordinador de Gestión Humana
Sin subsidios educativos	Gestión de convenios y comunicación interna	Coordinación de convenios, difusión	Fidelización del talento	Nº convenios firmados, % beneficiarios	Área de Gestión Humana
Sin salario emocional	Acciones piloto de salario emocional	Recursos de RRHH, comunicación interna	Más motivación y compromiso	Nº acciones, % satisfacción interna	Área de Gestión Humana



Cronograma de actividades

Hallazgo prioritario	Periodo ejecución	Actividad clave
Comunicación interdepartamental débil	Sept 2025 - Abr 2026	Software colaborativo, reuniones, capacitación
Habilidades blandas limitadas en jefes	Sept 2025 - Jun 2026	Capacitación, facilitadores, evaluación
Formación continua (cumplimiento legal)	Sept 2025 - Jul 2026	Plan anual de formación, seguimiento
Liderazgo poco participativo	Oct 2025 - Jul 2026	Talleres, coaching, retroalimentación



Hallazgo prioritario	Periodo ejecución	Actividad clave
Riesgo psicosocial y mal liderazgo	Oct 2025 - Jun 2026	Talleres, protocolos, diagnóstico clima
Valores poco integrados / liderazgo aut.	Oct 2025 - Jul 2026	Liderazgo ético, socialización valores
Sin plan de sucesión	Nov 2025 - Ago 2026	Identificación perfiles, formación rutas
Sin modelo de competencias	Nov 2025 - Ago 2026	Consultoría, certificación SENA



Aspectos legales

Las acciones del plan están alineadas con el marco jurídico laboral colombiano y refuerzan el compromiso con el bienestar y el desarrollo del talento humano.

Se recomienda fortalecer el cumplimiento de la normatividad vigente en capacitación para asegurar el desarrollo continuo de competencias y la competitividad





**Constitución
Política de
Colombia (1991) –
Art. 25 y 53**

Derecho al trabajo
digno y justo

Mejora del clima
laboral, reducción
de conflictos,
fortalecimiento del
bienestar.



**Ley 1010 de 2006 –
Ley de acoso laboral**

Prevención del
acoso mediante
relaciones
saludables

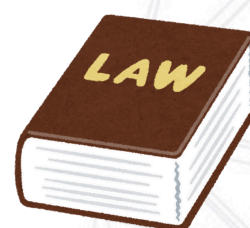
Reducción de
riesgos
psicosociales,
cumplimiento
normativo y mejora
de la convivencia.



**Ley 50 de 1990 –
Art. 21 y 23**

Derecho a
formación
continua

Mejora del
desempeño,
desarrollo continuo,
adaptación a
entornos
cambiantes.



**Resolución 0312 de
2019 – SG-SST**

Capacitación en
competencias
psicoosociales

Prevención de
enfermedades
mentales, reducción
del ausentismo,
ambientes laborales
seguros



**Ley 1429 de 2010 – Ley
de Formalización y
Generación de Empleo**

Fomento a la
capacitación y
formalización

Productividad
sostenida,
cumplimiento de
políticas laborales,
fortalecimiento del
capital humano



**Código Sustantivo
del Trabajo – Art. 56,
57 y 108**

Obligación de
capacitar y desarrollar
al personal

Prevención de
sanciones, mejora
del talento humano,
desarrollo
organizacional
sostenible

Conclusiones



La falta de un modelo de gestión por competencias y formación continua representa un riesgo estratégico y legal.



Es fundamental mejorar la comunicación interáreas y prevenir riesgos psicosociales mediante herramientas colaborativas y talleres.



Las acciones propuestas contribuyen a fortalecer la cultura organizacional y la sostenibilidad empresarial.



Se requiere implementar un programa de formación en habilidades blandas para fortalecer el rol de los jefes de área.

Resultados esperados

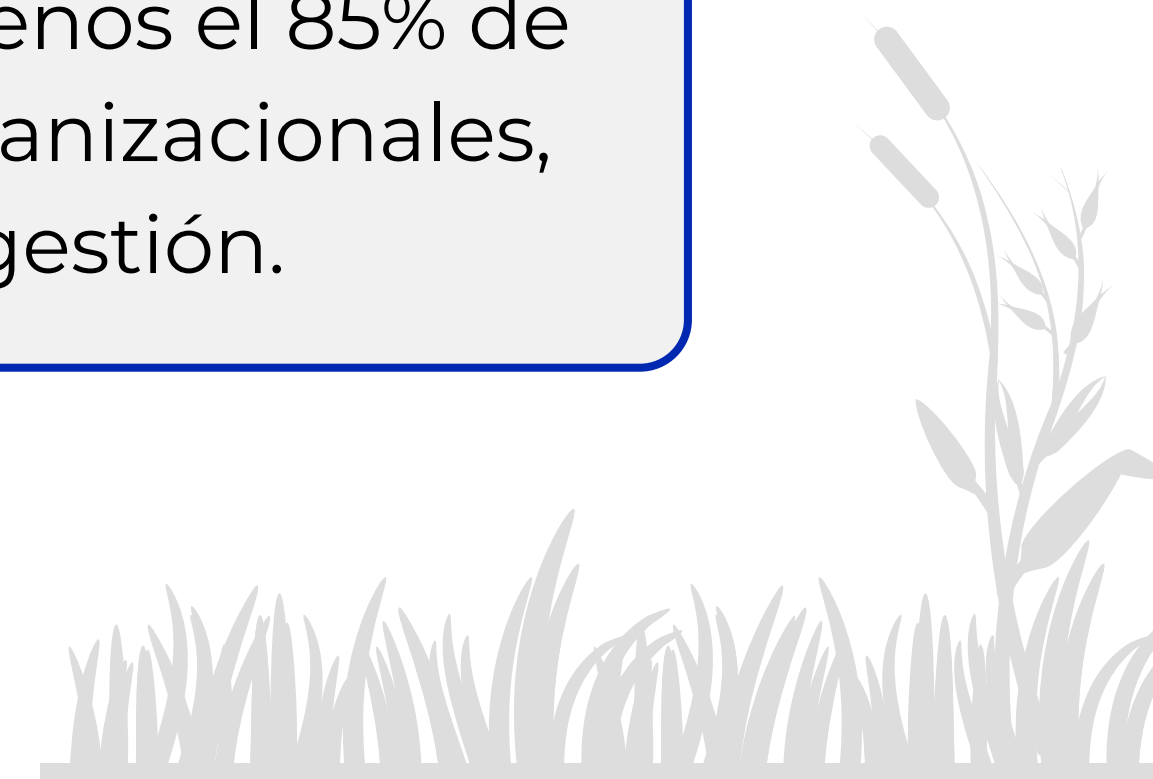
Para el año 2027, tras la implementación del programa de formación en liderazgo y habilidades blandas, se espera un incremento del 20% en el índice de clima organizacional, especialmente en aspectos como liderazgo, comunicación efectiva y relaciones laborales, comparado con la línea base de 2025.





Se proyecta una reducción de la rotación voluntaria del personal administrativo a un máximo del 8% anual, reflejando una mayor satisfacción y permanencia del talento humano.

En cuanto al desempeño, se espera que al menos el 85% de los jefes capacitados cumplan sus metas organizacionales, demostrando mejoras directas en su gestión.





“El liderazgo no es dominar, sino guiar, inspirar y construir un propósito compartido.”
— Chiavenato (2017)

Referencias bibliográficas

AGROINDUSTRIAL MOLINOS SONORA AP. (2024, OCTUBRE 29). CONÓCENOS.
ARROZ SONORA.COM.

[HTTPS://ARROZSONORA.COM.CO/CONOCENOS/](https://arrozsonora.com.co/conocenos/)

AGROINDUSTRIAL MOLINOS SONORA AP (2025). CONÓCENOS. ARROZ
SONORA.COM.

[HTTPS://ARROZSONORA.COM.CO/CONOCENOS/](https://arrozsonora.com.co/conocenos/)

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (1991). CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE
COLOMBIA. [HTTPS://WWW.CONSTITUCIONCOLOMBIA.COM/TITULO-2/CAPITULO-
1/ARTICULO-25](https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25)

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA [CONST.] ARTS. 25, 53 (1991).

CONGRESO DE COLOMBIA. (1950). CÓDIGO SUSTANTIVO DEL
TRABAJO. [HTTPS://WWW.FUNCIONPUBLICA.GOV.CO/EVA/GESTORNORMATIVO/NOR
MA.PHP?I=6388](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6388)

MANAGEMENT SYSTEMS.

Referencias bibliográficas

CONGRESO DE COLOMBIA. (1993). LEY 100 DE 1993.
[HTTPS://WWW.FUNCIONPUBLICA.GOV.CO/EVA/GESTORNORMATIVO/NORMA.PHP?
I=3578](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3578)

MINISTERIO DEL TRABAJO. (2015). DECRETO ÚNICO REGLAMENTARIO DEL SECTOR
TRABAJO- DECRETO 1072 DE 2015.
[HTTPS://WWW.FUNCIONPUBLICA.GOV.CO/EVA/GESTORNORMATIVO/NORMA.PHP?
I=74308](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=74308)

MINISTERIO DEL TRABAJO. (2019). RESOLUCIÓN 0312 DE 2019.
[HTTPS://WWW.FUNCIONPUBLICA.GOV.CO/EVA/GESTORNORMATIVO/NORMA.PHP?
I=95414](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95414)

CONGRESO DE COLOMBIA. (2010). LEY 1429 DE 2010.
[HTTPS://WWW.FUNCIONPUBLICA.GOV.CO/EVA/GESTORNORMATIVO/NORMA.PHP?
I=41288](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41288)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN [ICONTEC].
(2017). NTC 5801: PROGRAMAS DE BIENESTAR LABORAL.
INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION [ISO]. (2018). ISO 45001:
OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS.