

SOCIALIZACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA  
MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S: UN ANÁLISIS SOBRE LA  
CONTRIBUCIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

ANGIE NATHALIA MENESES YELA  
MAYRA ALEJANDRA PANTOJA SANTACRUZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2019

SOCIALIZACIÓN, CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA  
MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S: UN ANÁLISIS SOBRE LA  
CONTRIBUCIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ

ANGIE NATHALIA MENESES YELA  
MAYRA ALEJANDRA PANTOJA SANTACRUZ

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director  
Oscar Iván Vásquez Rivera  
Magister en Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2019

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, 29 de febrero de 2019

## AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo de grado ha sido para mí una de las experiencias más importantes a nivel personal y profesional. Alcanzar este logro no habría sido posible sin el apoyo de muchas personas, a quienes de manera sincera expreso mis sentimientos de gratitud.

En primer lugar, agradezco a Dios, por su inmenso amor y por guiar cada uno de mis pasos, por llenarme de fortaleza en los días difíciles y por ser el autor de los momentos más felices de mi vida. Gracias por permitirme culminar esta etapa tan importante y ayudarme a alcanzar mis sueños, es a Él a quien debo todo lo que he logrado.

A mis padres, por su entrega, esfuerzo y apoyo incondicional, por estar a mi lado en cada etapa de mi vida y por todo el amor que me han brindado. Gracias porque con su ejemplo han hecho de mí, la persona que hoy soy. Estaré siempre agradecida por su ayuda, por creer en mí y por su interés en ver mis sueños cumplidos.

También agradezco a mi familia y a mis amigos, porque su apoyo ha sido fundamental a lo largo de esta investigación y de mi carrera universitaria. Gracias por su compañía y palabras de aliento en los momentos necesarios.

A mi compañera Mayra Pantoja, por su esfuerzo. Juntas logramos desarrollar esta investigación que nos permitió vivir grandes experiencias y de la cual nos llevamos un importante aprendizaje. Gracias, porque además de tener su apoyo en este trabajo, he podido contar con su valiosa amistad durante toda mi carrera universitaria.

Gracias al director de este trabajo, el profesor Óscar Iván Vásquez, por el interés que tuvo desde el primer momento en esta investigación, por su orientación, dedicación y compromiso en cada etapa, por ser un excelente docente. Mil gracias por todos sus aportes los cuales fueron fundamentales para que este trabajo pudiera realizarse.

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración que destinaron parte de su tiempo para ayudarnos a buscar contactos e información, que finalmente, nos permitiera definir nuestro objeto de estudio. A Martha Arias por el tiempo dedicado a explicarnos los conceptos relacionados con la construcción de paz en Colombia.

A la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S, por brindarnos la oportunidad de que este trabajo se llevara a cabo, por todas las horas que sus socios, gerente y colaboradores dedicaron a nuestra investigación. Gracias especialmente a las

personas que de manera valiente compartieron sus historias de vida, las cuales son un ejemplo de perseverancia y de responsabilidad con la construcción de un mejor futuro para el país.

Finalmente, gracias a la Universidad del Valle por su compromiso con la educación y la excelencia, por ser el lugar en el cual he podido cumplir mis metas y formarme como profesional y como persona. Pertenecer a la Universidad del Valle es un hecho que me llena de orgullo.

Angie Nathalia Meneses

## AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de esta investigación es, en lo personal, un gran logro, del cual estoy muy orgullosa. La entrega del presente trabajo de grado representa el cierre de un ciclo importante en mi vida, en el cual he adquirido muchos conocimientos con los que me he formado como ser humano y como profesional.

Debo decir que todo ha sido posible gracias a un ser maravilloso, mi Padre Celestial, quien ha estado a mi lado guiándome en cada paso que he dado. Él me ha brindado su infinito amor, el cual ha sido la fuerza para conseguir todos mis propósitos en la vida.

Así mismo, Dios me ha dado el privilegio de compartir la vida con personas especiales; me ha dado a mi madre, la mejor compañía para mi vida, la persona más importante en mi corazón y a quien le agradezco por todo su amor, apoyo y confianza.

De igual manera, quiero agradecer a mi familia y a mis seres queridos por todo el cariño y la comprensión que ellos me han brindado; han sido una palabra de ánimo en el momento oportuno.

Por otra parte, quiero expresar la gratitud que siento hacia mi compañera en este proyecto; más que una compañera es una gran amiga, con quien tuve la oportunidad de compartir esta maravillosa experiencia. Juntas tuvimos que afrontar múltiples retos que se presentaron al momento de desarrollar nuestra investigación; no obstante, hoy puedo decir que trabajando en equipo logramos superar todos los inconvenientes.

Igualmente, quiero agradecer a mi director de tesis, el profesor Oscar Vásquez; desde el primer momento estuvo comprometido en guiarnos y acompañarnos en el desarrollo de esta investigación.

Así mismo, doy las gracias a la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S, quien nos abrió las puertas para realizar este proyecto, el cual parecía imposible de llevar a cabo, debido a la confidencialidad del tema explorado.

De igual manera, debo decir que la presente investigación no hubiera sido posible sin la colaboración de las personas a las que entrevistamos y encuestamos; estoy agradecida profundamente con ellos ya que abrieron su corazón y nos dejaron conocer sus historias de vida y de superación; lo hicieron con gran disposición y amabilidad, lo cual ha sido una experiencia enriquecedora. Mil gracias a ellos.

Por último y no menos importante, quiero manifestar el sentimiento de gratitud que tengo hacia la Universidad; sobra decir que ser estudiante de la Universidad del

Valle es un gran privilegio, por el cual, hoy más que nunca, me siento feliz y agradecida.

Mayra Alejandra Pantoja

## CONTENIDO

pág.

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                      | 15 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....      | 17 |
| 2. JUSTIFICACIÓN .....                  | 21 |
| 3. OBJETIVOS .....                      | 24 |
| 4. MARCO TEÓRICO .....                  | 25 |
| 4.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ..... | 25 |
| 4.1.1 Socialización .....               | 26 |
| 4.1.2 Clima organizacional .....        | 29 |
| 4.1.3 Motivación .....                  | 32 |
| 4.2 CONSTRUCCIÓN DE PAZ .....           | 36 |
| 4.2.1 Desmovilización.....              | 37 |
| 4.2.2 Reinserción .....                 | 38 |
| 4.2.3 Reintegración .....               | 38 |
| 4.2.4 Reincorporación .....             | 39 |
| 5. MARCO CONTEXTUAL .....               | 40 |
| 5.1 LOGO .....                          | 40 |
| 5.2 HISTORIA.....                       | 40 |
| 5.3 ORGANIGRAMA .....                   | 41 |
| 5.4 MISIÓN .....                        | 41 |
| 5.5 VISIÓN .....                        | 42 |
| 5.6 VALORES.....                        | 42 |
| 5.7 POLÍTICA DE CALIDAD .....           | 43 |
| 6. METODOLOGÍA .....                    | 44 |
| 6.1 SOCIALIZACIÓN .....                 | 45 |
| 6.1.1 Instrumento de aplicación.....    | 46 |
| 6.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....          | 48 |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.2.1 Instrumento de aplicación.....                                               | 49 |
| 6.2.1.1 Escala de evaluación .....                                                 | 54 |
| 6.2.1.2 Escala de medición .....                                                   | 54 |
| 6.3 MOTIVACIÓN .....                                                               | 54 |
| 6.3.1 Instrumento de aplicación.....                                               | 55 |
| 6.4 PARTICIPANTES Y POBLACIÓN .....                                                | 57 |
| 6.4.1 Entrevistas.....                                                             | 57 |
| 6.4.1.1 Codificación.....                                                          | 57 |
| 6.4.2 Encuesta .....                                                               | 58 |
| 6.4.2.1 Codificación.....                                                          | 58 |
| 7. RESULTADOS .....                                                                | 59 |
| 7.1 SOCIALIZACIÓN .....                                                            | 59 |
| 7.1.1 Personal Reintegrado.....                                                    | 59 |
| 7.1.1.1 Caracterización .....                                                      | 59 |
| 7.1.1.2 Procesos de reclutamiento y selección .....                                | 60 |
| 7.1.1.3 Procesos de inducción organizacional e inducción específica al cargo ..... | 60 |
| 7.1.1.4 Evaluación de desempeño .....                                              | 61 |
| 7.1.1.5 Aspectos culturales .....                                                  | 61 |
| 7.1.1.6 Actividades de dispersión e integración familiar .....                     | 63 |
| 7.1.1.7 Comunicación .....                                                         | 64 |
| 7.1.1.8 Oportunidades de ascenso .....                                             | 64 |
| 7.1.2 Personal No Reintegrado .....                                                | 65 |
| 7.1.2.1 Caracterización .....                                                      | 65 |
| 7.1.2.2 Procesos de reclutamiento y selección .....                                | 65 |
| 7.1.2.3 Procesos de inducción organizacional e inducción específica al cargo ..... | 66 |
| 7.1.2.4 Evaluación de desempeño .....                                              | 67 |
| 7.1.2.5 Aspectos culturales .....                                                  | 68 |
| 7.1.2.6 Actividades de dispersión e integración familiar .....                     | 70 |

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 7.1.2.7 Comunicación .....                      | 71 |
| 7.1.2.8 Oportunidades de ascenso .....          | 71 |
| 7.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....                  | 72 |
| 7.2.1 Datos demográficos.....                   | 72 |
| 7.2.1.1Género .....                             | 72 |
| 7.2.1.2 Cargo .....                             | 73 |
| 7.2.1.3 Edad.....                               | 74 |
| 7.2.1.4 Antigüedad .....                        | 75 |
| 7.2.1.5 Nivel de escolaridad .....              | 76 |
| 7.2.1.6 Condición .....                         | 77 |
| 7.2.2 Análisis de variables y dimensiones ..... | 78 |
| 7.2.2.1 Promedio por variables .....            | 78 |
| 7.2.2.2 Promedio por dimensiones.....           | 80 |
| 7.2.3 Cruce de variables.....                   | 81 |
| 7.2.3.1 Género .....                            | 82 |
| 7.2.3.2 Cargo .....                             | 83 |
| 7.2.3.3 Edad.....                               | 84 |
| 7.2.3.4 Antigüedad .....                        | 85 |
| 7.2.3.5 Nivel Escolar .....                     | 87 |
| 7.2.3.6 Condición .....                         | 88 |
| 7.2.4 Análisis de la pregunta abierta .....     | 89 |
| 7.2.4.1 Personal Reintegrado.....               | 89 |
| 7.2.4.2 Personal No Reintegrado .....           | 90 |
| 7.2.5 Hallazgos.....                            | 91 |
| 7.3 MOTIVACIÓN .....                            | 92 |
| 7.3.1 Personal Reintegrado.....                 | 92 |
| 7.3.1.1 Caracterización .....                   | 93 |
| 7.3.1.2 Factores de motivación .....            | 93 |
| 7.3.1.3 Expectativas.....                       | 95 |
| 7.3.1.4 Rol de la organización.....             | 96 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 7.3.1.5 Experiencia en el grupo armado .....           | 100 |
| 7.3.1.6 Proceso de Reintegración .....                 | 103 |
| 7.3.1.7 Reflexiones .....                              | 106 |
| 7.3.2 Personal No Reintegrado .....                    | 107 |
| 7.3.2.1 Caracterización .....                          | 107 |
| 7.3.2.3 Expectativas.....                              | 109 |
| 7.3.2.4 Rol de la organización.....                    | 110 |
| 7.3.2.5 Reflexiones .....                              | 113 |
| 7.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DISCURSOS .....            | 113 |
| 7.4.1 Socialización .....                              | 113 |
| 7.4.2 Motivación .....                                 | 115 |
| 8. PLAN DE MEJORA .....                                | 120 |
| 8.1 INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN .....                  | 124 |
| 8.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO DE TRABAJO ..... | 124 |
| 8.3 ASPECTOS CULTURALES Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS ..... | 125 |
| 8.4 PROCESOS PRODUCTIVOS .....                         | 126 |
| 8.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....                      | 126 |
| 8.6 MOVILIDAD INTERNA .....                            | 127 |
| 8.7 LIDERAZGO .....                                    | 127 |
| 8.8 SALARIO EMOCIONAL.....                             | 128 |
| 8.9 BIENESTAR LABORAL .....                            | 128 |
| 8.10 SEGURIDAD LABORAL .....                           | 129 |
| 8.11 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....        | 129 |
| 8.12 ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN .....                  | 130 |
| 8.13 NORMAS Y SANCIONES.....                           | 130 |
| 8.14 INSTALACIONES .....                               | 131 |
| 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                | 132 |
| REFERENCIAS .....                                      | 136 |
| ANEXOS .....                                           | 141 |

## LISTAS DE TABLAS

pág.

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Dimensiones, variables y reactivos de clima organizacional..... | 50  |
| Tabla 2. Caracterización del personal reintegrado: Socialización.....    | 59  |
| Tabla 3. Caracterización del personal no reintegrado: Socialización..... | 65  |
| Tabla 4. Género de los colaboradores de Mundo Maderas .....              | 72  |
| Tabla 5. Cargo de los colaboradores de Mundo Maderas .....               | 73  |
| Tabla 6. Edad de los colaboradores de Mundo Maderas.....                 | 74  |
| Tabla 7. Antigüedad de los colaboradores de Mundo Maderas .....          | 75  |
| Tabla 8. Nivel escolar de los colaboradores de Mundo Maderas.....        | 76  |
| Tabla 9. Condición de los colaboradores de Mundo Maderas .....           | 77  |
| Tabla 10. Promedio por variables .....                                   | 79  |
| Tabla 11. Promedio por dimensiones .....                                 | 80  |
| Tabla 12. Cruce de variables: Género .....                               | 82  |
| Tabla 13. Cruce de variables: Cargo .....                                | 83  |
| Tabla 14. Cruce de variables: Edad.....                                  | 84  |
| Tabla 15. Cruce de variables: Antigüedad .....                           | 85  |
| Tabla 16. Cruce de variables: Nivel escolar.....                         | 87  |
| Tabla 17. Cruce de variables: Condición .....                            | 88  |
| Tabla 18. Caracterización del personal reintegrado: Motivación.....      | 93  |
| Tabla 19. Caracterización del personal no reintegrado: Motivación.....   | 107 |
| Tabla 20. Plan de mejora Mundo Maderas .....                             | 120 |

## LISTA DE FIGURAS

pág.

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Logo Mundo Maderas de Colombia S.A.S .....                           | 40 |
| Figura 2. Organigrama Mundo Maderas de Colombia S.A.S .....                    | 41 |
| Figura 3. Encuesta de clima organizacional.....                                | 52 |
| Figura 4. Gráfico género de los colaboradores de Mundo Maderas .....           | 73 |
| Figura 5. Gráfico cargo de los colaboradores de Mundo Maderas .....            | 74 |
| Figura 6. Gráfico edad de los colaboradores de Mundo Maderas .....             | 75 |
| Figura 7. Gráfico antigüedad de los colaboradores de Mundo Maderas.....        | 76 |
| Figura 8. Gráfico nivel de escolaridad de los colaboradores de Mundo Maderas.. | 77 |
| Figura 9. Gráfico condición de los colaboradores de Mundo Maderas .....        | 78 |
| Figura 10. Gráfico de promedio por variables .....                             | 79 |
| Figura 11. Gráfico de promedio por dimensiones .....                           | 81 |
| Figura 12. Gráfico de cruce de variables: Género .....                         | 82 |
| Figura 13. Gráfico de cruce de variables: Cargo.....                           | 83 |
| Figura 14. Gráfico de cruce de variables: Edad .....                           | 85 |
| Figura 15. Gráfico de cruce de variables: Antigüedad .....                     | 86 |
| Figura 16. Gráfico de cruce de variables: Nivel escolar .....                  | 87 |
| Figura 17. Gráfico de cruce de variables: Condición .....                      | 88 |

## LISTA DE ANEXOS

pág.

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Anexo A. Consentimiento informado para entrevista ..... | 141 |
| Anexo B. Diapositivas socialización .....               | 142 |
| Anexo C. Folleto socialización .....                    | 144 |
| Anexo D. Formato de inducción organizacional .....      | 145 |
| Anexo E. Formato de inducción específica al cargo ..... | 146 |
| Anexo F. Formato de movilidad interna .....             | 147 |
| Anexo G. Formato de requisición de personal .....       | 148 |

## INTRODUCCIÓN

En el campo administrativo existen múltiples investigaciones y aportes teóricos que señalan los retos actuales que deben asumir los gerentes y profesionales en administración para tomar la dirección de las organizaciones. Entre aquellos retos se destacan algunos como la globalización y el alto nivel de competencia que obliga a las empresas a crear estrategias para sostenerse en el mercado, la dirección de un talento humano cada vez más diverso y con expectativas personales que se distancian de los intereses organizacionales, entre otros. Si bien estos retos son generales e importantes para la mayoría de las organizaciones, resulta pertinente tener en cuenta que cada contexto trae consigo una serie de exigencias específicas, sobre las cuales, en muchos casos, no existe suficiente información al respecto.

Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como referente el contexto colombiano, se encuentra que existe una serie de retos y desafíos para las organizaciones del país. Uno de ellos, el cual se relaciona con el eje central de la presente investigación, tiene que ver con los cambios sociales derivados de las acciones que se han emprendido en el país para la búsqueda de la paz, situación que implica que las empresas, como actores importantes de la sociedad, contribuyan de diferentes maneras en la construcción de un país en paz.

De esta manera, se puede evidenciar la necesidad de conocer acerca de las actividades que las organizaciones del sector privado están llevando a cabo para aportar en la construcción de paz en Colombia; por tanto, la presente investigación pretende explorar, específicamente, la contribución que realizan las empresas al vincular laboralmente a excombatientes que se encuentran en proceso de reintegración o que ya han culminado aquella ruta. Para tal fin, se ha seleccionado la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S, en donde se realizó un análisis de las dimensiones de socialización, clima organizacional y motivación, las cuales constituyen elementos básicos que deben tener en cuenta las organizaciones que deseen vincular excombatientes.

En este sentido, a continuación, se presenta como primer punto el planteamiento del problema, por medio del cual se da a conocer el contexto sobre los procesos que han permitido la desmovilización de excombatientes, quienes al reintegrarse a la sociedad deben buscar oportunidades laborales para lograr su sustento económico.

Luego de ello, se encuentra la justificación, en la cual se da a conocer la importancia y la necesidad de realizar investigaciones sobre este tema, con las cuales se reduzca la incertidumbre que tienen los empresarios acerca de su papel en los procesos de paz.

Posteriormente, se presenta el objetivo general del presente trabajo, acompañado de los objetivos específicos, los cuales permitirán comprender el alcance y propósito de la investigación.

El cuarto punto, correspondiente al marco teórico, constituye la base teórica desde la cual se pretende dar respuesta al problema que se ha planteado para la investigación, por tal razón se incluyen aspectos relacionados con el comportamiento organizacional y elementos propios de éste, como son los temas de socialización, clima organizacional y motivación, de igual manera se hace referencia a los conceptos de construcción de paz, desmovilización, reinserción, reintegración y reincorporación los cuales permiten tener claridad acerca del proceso que llevan a cabo las personas que han pertenecido a grupos armados al margen de la ley.

Posteriormente, se encuentra el marco contextual en el cual se presenta una caracterización del objeto de estudio de la investigación, de manera que se tenga una idea general sobre lo que realiza la organización seleccionada y la forma en que ésta ha contribuido a la construcción de paz. En este apartado se presenta la estructura organizacional, historia y elementos estratégicos de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

El sexto capítulo corresponde a la metodología empleada en la investigación, en donde se destacan los enfoques que se tuvieron en cuenta y su relevancia para el análisis, los instrumentos de medición para las dimensiones exploradas, mediante los cuales se realizó la recolección de la información y los participantes y población seleccionada para el estudio.

En el siguiente capítulo, se presentan los hallazgos de los análisis cualitativo y cuantitativo, con los cuales se lograron determinar las condiciones de la empresa que han contribuido al proceso de reintegración de los excombatientes, así como también, los aspectos en los cuales la organización puede mejorar.

Posteriormente, se expone el plan de mejora, en el cual se propone de manera detallada una serie de estrategias que permitirán a la organización reforzar algunos procesos, variables y categorías en las que actualmente se presentan debilidades de acuerdo con los resultados obtenidos.

Finalmente, se encuentran las conclusiones de la investigación, en las cuales se resalta la vinculación laboral de excombatientes, como una acción de gran impacto que pueden realizar las empresas para contribuir en la construcción de paz en Colombia.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la historia de Colombia, como en la de la mayoría de países en el mundo, se han escrito largos capítulos dedicados a conflictos y guerras que ha sufrido la sociedad. Tal vez, desde esta perspectiva, la principal diferencia del Estado Colombiano con la de otros países, es que los enfrentamientos entre la fuerza pública y los grupos revolucionarios se han vivido por más de medio siglo, lo cual ha marcado distintos aspectos de la vida de todos los colombianos, tales como: elevada concentración de la población en el área urbana debido al abandono de tierras por parte de campesinos, baja asignación presupuestal a la salud y educación debido a que gran parte de los recursos se destinan a la guerra, dolor e indignación general en la sociedad debido a las atrocidades que deja el conflicto interno, entre otros.

No obstante, dentro de la sociedad colombiana ha venido creciendo un movimiento social conformado principalmente por víctimas del conflicto, educadores, sectores políticos y ciudadanos en general, quienes desean cambiar la realidad en que viven. Como resultado de ello, actualmente Colombia atraviesa por una transformación en el rumbo de su historia, la cual se debe al acuerdo de paz firmado el día 24 de Noviembre de 2016 entre el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) con el cual se busca dar fin a sus días de lucha. Debe considerarse que, en general, los Acuerdos de Paz buscan principalmente que exista una reconciliación entre los diversos actores que han estado enfrentados en una guerra, en este caso por más de 50 años. Por tanto, es evidente que, en el escenario del fin de la guerra, miles de colombianos que han vivido en las selvas combatiendo contra el ejército nacional retornarán a la sociedad civil, lo cual implica que estas personas deban adaptarse a las rutinas del ciudadano común, dentro de las que se incluye un aspecto relevante para su desarrollo personal, el cual es lograr su vinculación a la vida laboral.

En este sentido, es posible evidenciar que las decisiones que se tomen con el Acuerdo de Paz tienen un impacto, tanto negativo como positivo, el cual puede darse en distintos grados entre los diferentes actores de la sociedad. Uno de aquellos actores, del cual es objeto de estudio la presente investigación, es la organización, tanto de carácter público o privado, como también las ONGs, fundaciones, entre otras.

Ahondando en el impacto que tiene sobre la organización el Acuerdo de Paz, se puede encontrar como aspecto positivo, principalmente, el sentimiento de tranquilidad en la realización de operaciones organizacionales, puesto que muchas de éstas se han visto limitadas por situaciones de conflicto armado; así mismo, un gran número de empresas u organizaciones pueden realizar planes de expansión, debido a que gran parte del territorio nacional que era controlado por

los grupos subversivos pasará a estar bajo el control gubernamental, lo cual permitirá la presencia de diferentes tipos de organizaciones en aquellos lugares. En cuanto al impacto negativo, deben mencionarse aspectos como el desconocimiento sobre la manera de proceder, ya que no hay claridad en el papel que deben desempeñar las organizaciones en el marco del pos-acuerdo.

De acuerdo con todo lo anterior, se entiende que los empresarios, desde ya, deben tomar decisiones acerca del rumbo de sus organizaciones, para ello deben tener en cuenta que ha habido un avance y no parten totalmente de cero, puesto que en el país se han vivido procesos de reintegración con grupos desmovilizados, aproximadamente desde el año 2003; además, en el año 2005 se puso en marcha la Ley de Justicia y paz o ley 975, con la cual se generaron desmovilizaciones masivas de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). Y no solo esto, desde el Gobierno Nacional se desarrollaron estrategias que buscaban incentivar a los guerrilleros de grupos armados como las FARC y el ELN a desmovilizarse, tales como: mensajes motivacionales en la radio y televisión, lanzar volantes a la selva desde los helicópteros de la fuerza aérea, entre otros. Estos hechos han permitido que, según el periódico El Tiempo (2016), en Colombia se desmovilizaran aproximadamente 63000 personas desde el año 2002 hasta el 2016.

De este modo, se puede evidenciar que las distintas organizaciones deben estar preparadas principalmente para el recibimiento de aquellos excombatientes que debido a la decisión que han tomado de reintegrarse, tienen la posibilidad y derecho a un trabajo digno, con el cual se les garantice una mejor calidad de vida. Esto implica un gran desafío para las empresas debido a que, por lo general, entre toda la población se está viviendo un ambiente de incertidumbre acerca de lo que pueda pasar con la implementación del Acuerdo de Paz, lo cual genera temor entre diversos actores sociales. Dicho temor no es ajeno a las organizaciones, puesto que es un hecho trascendental, el cual implica que deba existir entre los miembros de las organizaciones la capacidad de aceptar y adaptarse a un grupo poblacional diferente, utilizando primordialmente aspectos como el proceso de socialización, el clima organizacional y los factores motivacionales.

Cabe resaltar que dichos elementos están estrechamente relacionados, puesto que si la empresa establece las condiciones necesarias para que los colaboradores se adapten a la cultura organizacional, esto impactará positivamente en el clima laboral y en las relaciones interpersonales, lo cual, a su vez, influye en la motivación de las personas. De igual manera, para las empresas que contraten a excombatientes, realizar una adecuada gestión de estos elementos les permitirá aportar en los procesos de reintegración de aquellas personas además de garantizar su permanencia y bienestar dentro de la organización. Las tres dimensiones que se exploran en la investigación son aspectos básicos que cualquier empresa que contrate excombatientes debe tener en cuenta.

Profundizando en estos aspectos, se evidencia que es de gran importancia analizar el proceso de socialización dentro de las organizaciones, ya que el objetivo principal de dicho proceso es lograr que los nuevos empleados se adapten a la cultura organizacional; por tanto, las empresas deben comprender que las personas que ingresan a la organización tienen características específicas, puesto que proceden de diferentes grupos sociales, como es el caso de los excombatientes, quienes han permanecido por muchos años dentro de una cultura diferente a la del resto de los ciudadanos, por lo cual, es evidente que el proceso de socialización que se realice con ellos debe tener mayor acompañamiento y supervisión por parte de la empresa.

Por otra parte, es importante explicar que el clima organizacional es el resultado de los procesos de interacción entre las personas, los cuales se ven permeados por los valores y creencias de la organización; de esta manera se entiende que las empresas deben realizar un diagnóstico con el cual puedan generar estrategias para mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima laboral. Este es un factor que deben tener en cuenta especialmente aquellas empresas que contraten personas en proceso de reintegración, puesto que deben promover, además, un espacio libre de prejuicios, en el que haya confianza y colaboración entre todos los integrantes.

En cuanto a los factores motivacionales, debe entenderse que son aquellos que impulsan un determinado comportamiento en los individuos. Se relacionan directamente con las necesidades de las personas, por lo cual, las empresas deben comprender cuáles son las necesidades de sus colaboradores, y de esta manera, generar estrategias que les permitan satisfacerlas. En este sentido, las organizaciones deben tener en cuenta que los excombatientes, al igual que las demás personas, tienen sus propias necesidades e intereses; ellos han tomado una decisión importante al dejar las armas y querer retornar a la sociedad civil, por tanto, es importante comprender los factores que los llevaron a tomar esa decisión y con ello, la empresa debe aportar para que aquella motivación permanezca y que puedan satisfacer sus diferentes necesidades.

En este sentido, la presente investigación busca analizar los procesos de vinculación laboral que han vivido los desmovilizados de diferentes grupos armados, explorando las dimensiones de socialización, clima organizacional y motivación. Por lo cual es importante conocer las perspectivas de los diferentes actores implicados, es decir, los reintegrados, empresarios, trabajadores, entre otros.

De tal manera que, el objetivo de esta investigación consiste en analizar y mejorar el proceso de socialización, el clima organizacional y la motivación de los colaboradores reintegrados y no reintegrados de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S. Esta organización es dirigida por tres socios gestores, quienes son excombatientes y han vivido un proceso de reintegración a la sociedad de

manera exitosa, lo cual se refleja en los logros que han alcanzado con el crecimiento y desarrollo de su empresa.

Desde su creación en el año 2010, Mundo Maderas de Colombia S.A.S ha brindado oportunidades laborales a personas desmovilizadas. La empresa se interesa por ofrecer a todos sus colaboradores las condiciones adecuadas para su permanencia y bienestar en la organización. Así mismo, desean contribuir en el proceso de reintegración del personal desmovilizado que contratan. Sin embargo, al ser una empresa pequeña, presenta algunos problemas relacionados con la informalidad en los procesos de inducción, evaluación de desempeño, socialización de los elementos estratégicos, entre otros.

Por tanto, la pregunta de investigación que se responderá a través de este estudio es: ¿Cuál es el estado actual del proceso de socialización, el clima organizacional y la motivación de los colaboradores reintegrados y no reintegrados de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S y cómo mejorarlos?

## 2. JUSTIFICACIÓN

A raíz de los esfuerzos que el gobierno de Colombia ha venido adelantando a lo largo de los años para la construcción de paz, han surgido múltiples retos que involucran a los diferentes actores de la sociedad, cuyo compromiso resulta fundamental si se espera dar fin al conflicto armado que tanto daño ha causado en el país. La firma de los acuerdos de paz entre el gobierno de Colombia y la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en el año 2016 constituyó un hito en la historia del país, alrededor de 7000 combatientes dejaron las armas (El Espectador, 2017), entendiéndose con esta acción el comienzo de un proceso de reincorporación de estas personas a la vida social.

Teniendo en cuenta los hechos, resulta clara la tarea del Estado en el proceso de reintegración de los excombatientes de las FARC, quienes deben ser atendidos de manera integral teniendo en cuenta aspectos tales como la dimensión psicosocial, la educación y formación para el trabajo y la generación de ingresos, todo esto, si se desea tener resultados exitosos. Ahora bien, a pesar del papel fundamental que el Estado tiene en este proceso, es importante tener en cuenta que la construcción de paz involucra diversos actores, por tanto la responsabilidad no recae únicamente en él, de esta manera, se hace evidente la importancia de que las organizaciones realicen contribuciones en el tratamiento de las dimensiones mencionadas, en el caso de la presente investigación se tiene en cuenta la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración o reintegradas a las organizaciones.

Ante las dudas y los retos que surgen en las organizaciones con respecto a la vinculación laboral de estas personas, el presente trabajo cobra importancia, en tanto que permite realizar aproximaciones acerca de temas propios del comportamiento organizacional, que necesariamente deben abordarse si se tiene en cuenta que quienes pasan por un proceso de reintegración, no se encuentran familiarizados con las dinámicas que se viven al interior de las organizaciones, por tanto, su vinculación y permanencia en ellas, requiere de un trato especial en comparación con el proceso que se llevaría a cabo con un ciudadano del común.

Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los temas a explorar corresponde al proceso de socialización, el cual tiene como objetivo la adaptación de las personas (en este caso reintegrados) a las organizaciones (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011). Este tema adquiere importancia puesto que, estas personas, se enfrentan probablemente a sus primeras oportunidades de pertenecer a una empresa y las experiencias relacionadas con los procesos de incorporación y adaptación pueden resultar inquietantes; esta situación difiere para las personas que se enfrentan constantemente a estos procesos y que, como principal

diferencia, no han estado inmersos en dinámicas relacionadas con el conflicto. La adaptación a la cultura organizacional, estructura, reglas y demás puede ser difícil para los excombatientes si no se le da un trato especial, así, resulta claro que desde el escenario académico y organizacional deben proponerse estrategias para llevar a cabo estas acciones.

Otra dimensión a considerar es el clima organizacional, el cual se puede entender como la suma de las percepciones de los individuos sobre el ambiente de trabajo y la organización en general (Chiavenato, 2009). Esta dimensión se incluye dentro de la investigación debido a que, para lograr una retención efectiva del personal, así como una mayor productividad y satisfacción del mismo, es necesario que los colaboradores perciban un clima organizacional positivo, este es el ideal para cualquier organización.

Un punto a considerar con respecto al clima organizacional y los temas descritos anteriormente es que, en el caso de los excombatientes vinculados a las diversas organizaciones, una mala percepción sobre el ambiente de trabajo, factores que generen desmotivación y un proceso de socialización inadecuado pueden conllevar a la salida de estas personas de las organizaciones, quienes de manera evidente se enfrentan a mayores riesgos de pertenecer a actividades económicas ilegales o a reincidir en actividades relacionadas con el conflicto y la pertenencia a grupos armados ilegales, impidiendo un proceso de reintegración efectivo.

Por último se destaca que la motivación también es un factor que las organizaciones deben tener en cuenta dentro del proceso de reintegración que llevan a cabo los excombatientes. Este tema resulta de gran importancia puesto que expone desde una dimensión individual aquellos aspectos que se relacionan con el alcance de objetivos que satisfacen las necesidades del individuo (Robbins & Judge, 2017). Conocer las necesidades y objetivos de estas personas permite comprender los motivos que las llevaron a querer formar parte de una organización a través de un contrato laboral; estos factores son relevantes porque permiten que las organizaciones puedan elaborar estrategias que conlleven a la satisfacción de sus nuevos colaboradores y que finalmente puedan comprometerse también con las metas organizacionales, teniendo en cuenta que los excombatientes vinculados poseen características particulares y que uno de los aspectos que conlleva al éxito de este proceso se relaciona con que la organización brinde las herramientas y espacios necesarios para que el lugar de trabajo permita el alcance de los objetivos individuales.

De acuerdo con lo que se ha mencionado acerca de las tres dimensiones a tratar (socialización, clima organizacional y motivación), se evidencia la importancia que su estudio tiene en el proceso de reintegración de excombatientes y resulta pertinente mencionar que la contribución de las organizaciones con la paz no puede quedarse únicamente en la oferta de vacantes para estas personas, puesto que, el compromiso va más allá, entendiendo que la contratación es apenas el

primer paso y que los verdaderos retos surgen cuando los colaboradores empiezan a participar en el quehacer de la organización. De igual manera, este tipo de situaciones no sólo pueden entenderse como un reto para las organizaciones o verse desde una perspectiva en la cual solo se resalten las dificultades, sino que, se trata también de una oportunidad para continuar con la construcción de una paz estable y duradera.

Con todo esto, la presente investigación constituye una guía para la organización estudiada y para aquellas que, aunque no fueron objeto de estudio, tienen dudas en cuanto a los temas tratados, pues es de resaltar que existe un gran desconocimiento por parte de las organizaciones sobre cómo afrontar la vinculación de excombatientes, teniendo en cuenta que ciertas dimensiones, como las mencionadas, deben tratarse de manera especial en estos casos, esta podría representar una de las razones para que sean pocas las organizaciones que están dispuestas a brindar este tipo de oportunidades laborales.

De igual manera, el presente análisis busca sentar un precedente que aporte a las futuras investigaciones que realizarán las empresas o diversos investigadores, que deseen evidenciar de qué manera impacta a las organizaciones la llegada de los nuevos trabajadores que han pertenecido a grupos armados, y con ello, diseñar una estrategia oportuna que promueva el desarrollo de un excelente clima organizacional, permitiendo la adecuada adaptación de dichos trabajadores a la organización a través del proceso de socialización.

Finalmente, se resalta que es tarea de las instituciones de educación superior del país y de sus integrantes (docentes, investigadores, estudiantes) contribuir a la generación de paz desde su quehacer, en el presente caso, desde la propuesta de mejora para Mundo Maderas de Colombia S.A.S en temas propios del comportamiento organizacional y en general desde el acercamiento a estas temáticas que son responsabilidad para los Administradores de Empresas en la Colombia del pos-acuerdo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Analizar y mejorar el proceso de socialización, el clima organizacional y la motivación de los colaboradores reintegrados y no reintegrados de la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Analizar el proceso de socialización que desarrolla Mundo Maderas de Colombia S.A.S con el personal reintegrado y no reintegrado.
- Analizar la percepción sobre el clima organizacional que tienen los reintegrados y no reintegrados vinculados laboralmente en Mundo Maderas de Colombia S.A.S.
- Identificar los factores individuales que motivaron al personal reintegrado que labora en la organización, para retornar a la vida civil y laboral.
- Identificar los factores individuales de motivación de los colaboradores no reintegrados que laboran en la organización.
- Analizar las estrategias que desarrolla Mundo Maderas de Colombia S.A.S para motivar al personal reintegrado y no reintegrado.
- Realizar una propuesta de mejora en las estrategias de motivación y el proceso socialización para que influyan a su vez en la generación de una mejor percepción del clima organizacional en Mundo Maderas S.A.S.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La socialización, clima organizacional y motivación constituyen temas de gran importancia en la realidad organizacional, los cuales, permean de manera constante a todos los miembros de cualquier organización, afectando su comportamiento. Se han seleccionado estas dimensiones como ejes centrales para el desarrollo de esta investigación, debido a que, su análisis permite crear estrategias encaminadas a facilitar el proceso de reintegración de los excombatientes desde la perspectiva de la vinculación laboral. Antes de abordar de manera detallada cada tema, es preciso mencionar que algunos se plantearán, tanto desde un enfoque individual como grupal; de igual manera es importante resaltar que estos se encuentran relacionados entre sí y que pertenecen a un campo denominado comportamiento organizacional, el cual, ha sido objeto de estudio de diversos autores, como se detallará a continuación.

De acuerdo con Robbins & Judge (2017), el comportamiento organizacional es un campo de estudio que busca evidenciar cómo los individuos, los grupos y la estructura inciden en el comportamiento en las organizaciones así como en la efectividad de las mismas. Son diversos los temas que se incluyen y analizan dentro de este campo de estudio y se destacan aquellos que están relacionados con la motivación, el liderazgo, el clima y la cultura organizacional, los procesos de cambio, los procesos de socialización, la estructura y procesos grupales, entre otros.

Por su parte Chiavenato (2009) define el comportamiento organizacional como una disciplina que se interesa por el estudio del comportamiento humano en las organizaciones y resalta que, no son las organizaciones como tal las que presentan comportamientos, sino las personas y los grupos que hacen parte de estas; es aquí donde se resalta el papel de las personas y grupos como actores fundamentales, además de la organización misma, distinguiéndose el componente de comportamiento individual en el que influyen aspectos como la personalidad, percepción, motivación, actitudes, entre otros, y el componente de comportamiento grupal, el cual tiene en cuenta la conformación de equipos, normas, manejo de conflictos y demás.

Chiavenato (2009) y Robbins & Judge (2017) coinciden en que el comportamiento organizacional tiene en cuenta aportes de diversas disciplinas conductuales como son la psicología, la cual se enfoca en el comportamiento del individuo, la psicología social que estudia la influencia de los individuos entre sí, la sociología, la cual se centra en las personas y su relación con el ambiente social y la cultura y

la antropología que se encarga de estudiar a las sociedades; cada una de estas ciencias se enfoca en aspectos particulares que nutren tres unidades de análisis básicas: el individuo, el grupo y el sistema de la organización.

Otro aspecto a resaltar sobre el comportamiento organizacional, corresponde a que su comprensión puede dificultarse debido a que, si bien posee aspectos que son visibles y fáciles de identificar como son las estrategias, objetivos, estructura organizacional, autoridad formal entre otros, también posee elementos que no pueden observarse y que se encuentran en un nivel mucho más profundo, son ejemplos de estos factores las percepciones, actitudes e interacciones informales. Teniendo en cuenta esta división, el comportamiento organizacional puede compararse con un iceberg según lo plantea Chiavenato (2009).

Aunque el comportamiento organizacional posee elementos que podrían clasificarse como subjetivos, lo cierto es que se trata de una disciplina científica dentro de la cual se desarrollan múltiples investigaciones y conceptos, sin dejar de lado el hecho de que también, es un campo que va más allá de la teoría, puesto que las prácticas que resultan ser positivas en una determinada organización pueden replicarse en otra (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011). Este último punto resulta ser de gran importancia, puesto que los hallazgos y recomendaciones que se realicen para el caso de Mundo Maderas S.A.S, se podrán tener en cuenta como puntos de referencia para otras organizaciones que estén atravesando por situaciones similares con respecto a la vinculación laboral de excombatientes.

#### 4.1.1 Socialización

Como se mencionó anteriormente, la organización es un sistema social caracterizado por poseer estructura jerárquica, normas, cultura propia, entre otros aspectos. En este sentido, debe entenderse que cada vez que un individuo llega a una organización experimenta un choque cultural, debido a las diferencias que encuentra entre sus costumbres personales y las costumbres que comparten los individuos de la organización (Davis y Newstrom, 2003). No obstante, del mismo modo que la historia de la humanidad muestra que el hombre ha tenido que adaptarse a su medio para sobrevivir, cada individuo “nuevo” en una organización debe encontrar la manera de amoldarse a la estructura. En éste proceso de adaptación el individuo no está solo, la organización es la principal interesada en ayudar a que cada trabajador nuevo encaje en su sistema. Para lograr esto, las empresas u organizaciones realizan procesos de socialización.

De acuerdo con Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011), la socialización es el proceso por medio del cual un individuo se adapta a la cultura organizacional, para ello debe aprender las reglas que regulan su conducta con los demás; así mismo,

a través de este proceso el individuo aprende los valores, políticas y objetivos organizacionales; con esto se busca que el trabajador conozca los aspectos más importantes de la organización y logre identificarse con ellos; por otra parte, en el proceso de socialización también se explica al trabajador las funciones que debe realizar en su cargo y lo que se espera de su desempeño.

Para realizar este proceso las empresas u organizaciones cuentan con personas que cumplen el rol de guías o capacitadores, éstos se encargan de brindar acompañamiento al trabajador, puesto que según Piaget (como se cita en Lorenzer, 2001, p 76) “el aprendizaje es una construcción a través del cual las personas se adaptan a las novedades”; por tanto, es importante realizar un seguimiento del proceso con su respectiva retroalimentación.

Debido a la importancia que tiene, para los objetivos organizacionales, lograr la adaptación de los trabajadores con su medio laboral, se han establecido ciertos mecanismos que facilitan el proceso de socialización (Chiavenato, 2017). A través de estos se establece un procedimiento que permite efectuar la adaptación del trabajador.

El primer mecanismo consiste en realizar la selección cuidadosa de los nuevos integrantes a la organización; en este punto se realiza el análisis de las hojas de vida, evaluando los perfiles de cada candidato, posteriormente se programa una entrevista con los preseleccionados para identificar al candidato idóneo. Este es un primer acercamiento que le permite a la organización, a través de la óptica del entrevistador, evaluar la posibilidad de que el candidato pueda ser receptivo a la cultura organizacional.

En segundo lugar, se encuentra la integración al puesto de trabajo; este subproceso es conocido como inducción, y es el espacio en el cual, una vez seleccionado al nuevo trabajador, se procede a enseñarle la estructura, normas, símbolos y demás aspectos del contexto de la organización; así mismo, durante la inducción se presenta al nuevo trabajador ante sus compañeros, proceso importante para armonizar el clima laboral.

El tercer mecanismo consiste en realizar la capacitación en el puesto de trabajo. En este punto se explica las tareas y responsabilidades que debe cumplir, de igual manera se enseña a utilizar las diferentes herramientas que le permitirá desempeñar sus actividades. Como puede evidenciarse, este punto se enfatiza en lo que tiene que ver con el contenido del trabajo.

Es importante comprender que el proceso de socialización no finaliza después de haber indicado al trabajador cuáles son sus funciones; el proceso continúa, por lo cual se encuentra un cuarto mecanismo que consiste en evaluar el desempeño del trabajador y otorgar recompensas. Como se mencionó anteriormente, es importante que el trabajador encuentre motivación en su trabajo (Robbins y Judge,

2009), por lo que es necesario que la empresa brinde retroalimentación del desempeño y así mismo otorgue las recompensas que considere importantes para el trabajador.

El quinto mecanismo consiste en lograr que el trabajador se adhiera a los valores de la organización. Para identificar si en realidad el trabajador se ha apropiado de los valores organizacionales es necesario que transcurra un determinado tiempo, ya que en la interacción diaria que él sostiene con sus compañeros se refuerza el aprendizaje de aquellos valores.

Un sexto mecanismo tiene que ver con narrar historias y experiencias de la organización, lo cual es conocido como el folclore organizacional. A partir de este subproceso el trabajador comienza a comprender el porqué la organización hace las cosas de una manera particular. Este punto no necesariamente está a cargo de los capacitadores o supervisores, depende sobre todo de la interacción con los compañeros y las experiencias que ellos comparten entre sí.

El séptimo y último mecanismo que expone Chiavenato (2017) consiste en el reconocimiento y promoción del empleado. Debido al desempeño del trabajador, la organización puede identificar en él cualidades que le hacen merecedor de un cargo más elevado o con mayores responsabilidades que su cargo actual. Es importante este punto, puesto que pone en evidencia que, si el trabajador obtiene nuevas funciones, algunos mecanismos del proceso de socialización se reactivan, ya que debe adaptarse nuevamente al contenido de su trabajo, aunque ya cuenta con el conocimiento del contexto organizacional. Por tanto, el proceso de socialización adquiere un carácter continuo, puesto que está presente en el día a día de las labores organizacionales.

No obstante, el tema de la socialización ha sido estudiado por múltiples autores pertenecientes a diferentes disciplinas, los cuales han aportado, desde la mirada psicológica o sociológica, conceptos, técnicas y estrategias para que las organizaciones desarrollen procesos de socialización efectivos. Uno de los aspectos claves para lograr la efectividad, y uno de los cuales ha adquirido mayor énfasis por diversos autores, es el de buscar la reducción de la incertidumbre en el nuevo trabajador, en otras palabras, se debe informar acerca de todos los aspectos que rodean las funciones del cargo, de esta manera el nuevo miembro sentirá mayor confianza en su proceder y evitará experiencias negativas.

Así mismo, autores como Allen (2006) consideran importante el rol del supervisor, puesto que es responsabilidad de él atender las solicitudes de información del nuevo trabajador, así como guiarlo, entrenarlo, animarlo, recompensarlo y proporcionarle retroalimentación de su desempeño; estos procesos permiten facilitar el ajuste de la persona a su cargo y organización. Con lo anterior se evidencia que las funciones del supervisor no son tareas sencillas, puesto que demandan ciertas actitudes y habilidades del individuo como por ejemplo el

liderazgo, comunicación asertiva, inteligencia emocional, entre otras; las cuales permiten que el individuo “nuevo” pueda aprender con mayor facilidad los significados y costumbres de la organización.

Por otra parte, Tajfel (1974) expresa que mediante el proceso de socialización el individuo realiza su afiliación al grupo, desarrollando una identidad que le permite compartir las emociones y sentimientos del grupo, así como imitar los modos de actuar y las formas de reaccionar ante determinadas situaciones; de esta manera, se va desarrollando en el individuo un estilo de vida que es característico del grupo que lo acoge.

Con lo anterior se evidencia que el papel de los compañeros es fundamental ya que estos ayudan a que el nuevo empleado comprenda las rutinas, signos y símbolos de la organización. Además, en el proceso de socialización de un nuevo trabajador, un empleado con mayor experiencia o con habilidades de líder puede realizar un proceso de acompañamiento o mentoría y con ello afianzar el proceso de socialización. No obstante, debe mencionarse que de la misma manera en que los compañeros ayudan al proceso, también puede presentarse casos en los cuales el grupo pueda rechazar al nuevo miembro y hacer que este se sienta marginado; por tanto, es fundamental que las empresas exhorten a sus empleados para que colaboren en los procesos de socialización de empleados nuevos, puesto que si se dejan por fuera del proceso, pueden mostrar una actitud de rechazo y hacer que fracasen dichos procesos.

#### 4.1.2 Clima organizacional

Como se ha mencionado, las dimensiones que se tienen en cuenta para este caso (socialización, clima organizacional y motivación) se encuentran estrechamente relacionadas. Chiavenato (2009) plantea que la motivación individual puede verse reflejada en el clima organizacional, de manera que, cuando las personas se encuentran motivadas, el resultado es una mejora en el clima lo que a su vez incide en relaciones interpersonales positivas. Por su parte, Toro & Sanín, (2013), también se refieren a la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación y satisfacción, además plantean que uno de los indicadores más importantes para determinar la calidad de vida laboral corresponde al clima.

Aunque se han establecido muchas definiciones sobre lo que es el clima organizacional y en la actualidad no existe un consenso, una destacada interpretación es la que realiza García (2009) al definir clima organizacional como las percepciones y apreciaciones que los empleados realizan sobre los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, las cuales tienen un impacto en las relaciones y en el comportamiento que puede ser positivo o negativo. Por su parte Chiavenato (2009) establece que el clima organizacional

se refiere a la suma de características ambientales que los miembros de la organización perciben, además, coincide también en que se trata de un factor que tiene un importante efecto en el comportamiento de las personas, el cual depende de si es percibido de manera favorable o desfavorable.

De acuerdo con lo mencionado, se tiene en cuenta el impacto que el clima organizacional posee sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones, y su relación directa con la motivación y satisfacción, resulta claro que este puede entenderse como un elemento de carácter estratégico, el cual, de acuerdo a la manera en que se gestione, puede ser valioso para la retención del personal y el aumento de la productividad.

El clima organizacional puede analizarse tanto desde una perspectiva individual como organizacional, puesto que en él interviene la percepción, un proceso que se realiza a nivel de cada individuo y en el que este, busca interpretar y dar significado a los elementos que le rodean, de igual manera, no puede ignorarse que, lo que verdaderamente le interesa al clima organizacional es el conjunto o la sumatoria de las percepciones de quienes hacen parte de una organización, de esta manera se configura en un aspecto que tiene en cuenta el grupo y el sistema organizacional.

Teniendo en cuenta estos aspectos generales acerca del clima organizacional, los cuales resaltan su importancia, es evidente que al interior de las organizaciones deben implementarse estrategias que conlleven a que los colaboradores de la misma perciban su ambiente de trabajo como favorable, sin embargo, dichas estrategias no pueden diseñarse e implementarse si previamente no se ha realizado una medición del clima organizacional en la que se logren identificar los aspectos particulares que resultan mal percibidos.

Aunque la encuesta constituye la técnica generalmente empleada para la medición del clima, es importante tener en cuenta que no existe un instrumento único, se han planteado diversos modelos a lo largo de los últimos años, los cuales aunque difieren en aspectos relacionados con el número de preguntas y las escalas de medición y evaluación empleadas, coinciden en que existen una serie de factores determinantes del clima organizacional, los cuales conforman dimensiones y variables, para cada modelo, su respectivo autor ha definido una serie de dimensiones a tener en cuenta. A continuación, se presentan algunos modelos que de acuerdo con García (2009) constituyen los de mayor implementación en el contexto colombiano.

En primer lugar se destaca el modelo planteado por Toro, (como se cita en García, 2009) el cual en su versión definitiva consta de 49 ítems que se encargan de medir siete factores independientes y uno adicional que resulta al agrupar categorías relacionadas con valores colectivos, así, este modelo se enfoca en: Relaciones Interpersonales, Sentido de Pertenencia, Estilo de Dirección, Retribución,

Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos (correspondientes a la cooperación, responsabilidad y respeto).

Otro modelo a tener en cuenta es el que plantea Álvarez, el cual (como se cita en García, 2009), considera que son 24 los factores que inciden en el clima, estos son: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Por otra parte, Ortega, Duque, & Grueso (2016) realizan una revisión de trabajos previos y escalas de medición del clima organizacional, con lo cual reafirma la naturaleza multidimensional que se atribuye al clima organizacional, dado que las percepciones que los individuos de una organización tienen sobre sus experiencias dentro de la misma se enmarcan en diversas dimensiones.

Algunos de los modelos destacados por Ortega, Duque, & Grueso (2016) corresponden a los planteados por Likert quien considera ocho dimensiones que representan el clima organizacional (métodos de mando, motivación a los empleados, tipos de comunicación, cumplimiento de objetivos, proceso de toma de decisiones y distribución de responsabilidades, procesos de planificación, procesos de control, objetivo de rendimiento y perfeccionamiento); Pritchard y Karasick quienes destacan once dimensiones (autonomía, cooperación, conflicto, relaciones sociales, remuneración, estructura, motivación, rendimiento, estatus, centralización de la toma de decisiones, flexibilidad de innovación), y Litwin y Stringer quienes tienen en cuenta cuatro dimensiones (responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto).

Como se ha visto, los modelos presentados consideran un número diferente de dimensiones, aunque coinciden en ciertos puntos, de igual manera son muchas las dimensiones que han sido resaltadas por los autores a lo largo del tiempo, una muestra de este hecho es que los autores Ortega, Duque, & Grueso (2016) en su revisión cronológica de estudios previos de medición del clima organizacional logra identificar 50 diferentes dimensiones.

Ante la diversidad de modelos y de dimensiones que se encuentran en la literatura, al momento de realizar un ejercicio de medición del clima organizacional, no debe olvidarse que los modelos constituyen tan solo un marco de referencia de aquellas dimensiones que pueden ser comunes a todas las organizaciones, sin embargo, dependiendo de las condiciones específicas y el contexto en el que se desenvuelve cada organización, algunos factores pueden incidir en el clima y otros no, es por esto que un instrumento de medición

adecuado incluye sólo aquellas dimensiones que resultan pertinentes (García, 2009).

#### 4.1.3 Motivación

El concepto de motivación ha sido definido por múltiples autores, puesto que es un tema central en el estudio de la administración y organizaciones. No obstante, entre las diversas definiciones se encuentra la de Chiavenato (2017, p. 236) quien indica que “la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo”; así mismo, el autor expresa que la motivación es un proceso psicológico directamente relacionado con las necesidades del individuo. Por tanto, el análisis de este concepto adquiere gran importancia para el desarrollo de la presente investigación.

Partiendo desde el análisis organizacional, se encuentra que, a partir del enfoque sistémico, la organización es definida como un sistema abierto, complejo y diseñado para lograr objetivos (Kast & Rosenzweig, 1988). Así mismo, se define que la organización está conformada por subsistemas interrelacionados. Uno de ellos es el subsistema social, el cual es el encargado de desarrollar diferentes procesos para lograr los objetivos. Este subsistema está conformado por las personas, quienes deben adaptar sus prácticas, de acuerdo a los intereses organizacionales, para obtener los resultados deseados. De esta manera se pone en evidencia que los resultados obtenidos por la organización dependen del desempeño del comportamiento de las personas, por tanto, la gerencia debe descubrir y entender los impulsos y necesidades de los trabajadores puesto que, según Davis y Newstrom (2003), casi todo el comportamiento humano está motivado e impulsado por las necesidades del individuo.

En este sentido, es posible afirmar que el éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de las acciones que realizan las personas. Por tanto, el estudio del comportamiento humano en las organizaciones es un factor de gran importancia, ya que es indispensable para la gerencia lograr que el equipo humano coordine su comportamiento de acuerdo a los objetivos organizacionales. De esta manera, se puede inferir que la reducción del desempeño laboral de un individuo se deba principalmente a la insatisfacción de alguna de sus necesidades, razón por la cual es importante que en las organizaciones se evalúe el comportamiento de los trabajadores e identifiquen las posibles causas del mismo.

Muchos teóricos han prestado especial atención al estudio de las necesidades de las personas. Uno de ellos es Abraham Maslow (como se cita en Davis y Newstrom, 2003), quien plantea que las necesidades de los individuos pueden clasificarse en cinco grupos: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización; Las necesidades fisiológicas son de carácter universal, puesto

que están presentes en todos los individuos, ya que comprenden los requerimientos del cuerpo para su conservación; estas son el agua, alimentación, sueño, entre otras. En el segundo grupo se encuentran las necesidades de seguridad, las cuales hacen referencia a la vivienda, protección de la integridad personal, entre otras. Las necesidades sociales se relacionan con el deseo del individuo por tener participación en la vida social, pertenecer a grupos, formar relaciones de amistad, entre otras. En el cuarto grupo se encuentran las necesidades de Estima o reconocimiento, las cuales se relacionan con el ego y autoestima del individuo, estas incluyen el deseo de prestigio dentro del grupo social, autovaloración y respeto por sí mismo. Finalmente se encuentran las necesidades de Autorrealización, las cuales representan la aspiración del individuo por convertirse en lo que desea, alcanzar sus metas y retos personales.

Al lado de Maslow se encuentra Alderfer (como se cita en Robbins y Judge, 2009), quien planteó el modelo E-R-C, el cual consiste en clasificar las necesidades de los individuos en tres grupos. El primer grupo está conformado por las necesidades de Existencia, las cuales hacen referencia a aquellas que debe satisfacer el individuo para asegurar su subsistencia. El segundo grupo está conformado por las necesidades de Relación, las cuales tienen que ver con el establecimiento de relaciones interpersonales. En el tercer grupo se encuentran las necesidades de Crecimiento, las cuales se relacionan con el desarrollo personal y alcanzar las metas propuestas.

De esta manera, se puede evidenciar que existe relación entre el modelo de Maslow y el modelo de Alderfer, con algunas variaciones, pero ambas apuntan al mismo objetivo, clasificar las necesidades de las personas. Por tanto, el principal aporte que dejan estos autores a la administración es la explicación de que es posible motivar a un individuo cuando se ofrecen incentivos que satisfagan las necesidades que aún tiene por satisfacer, de tal manera que en la organización se debe observar al trabajador y así generar estrategias que busquen satisfacer las necesidades insatisfechas del colaborador.

McClelland (1989) ofrece otro enfoque al estudio de las necesidades. Este autor realiza una clasificación diferente a las necesidades de las personas; según él, existen tres grupos, los cuales se expresan a través de la personalidad del individuo, estos son: Necesidad de Logro, Necesidad de Afiliación y Necesidad de Poder (como se cita en Robbins y Judge, 2009). La necesidad de logro caracteriza a los individuos que se esfuerzan por desempeñarse de manera excelente para lograr alcanzar metas elevadas, por tanto, trabajan intensamente y obtiene motivación con actividades desafiantes, que requiera de ellos un gran esfuerzo. La necesidad de afiliación caracteriza a los individuos que se interesan, principalmente, por cultivar su capital social, formando relaciones interpersonales de amistad y compañerismo, por tanto, trabajan motivados en un ambiente de amistad que le permita relacionarse con sus compañeros. Por último, se encuentra la necesidad de poder, la cual caracteriza a los individuos que se esfuerzan por

cambiar a otras personas y situaciones, influyendo en ellas para que vayan acorde con sus deseos, este tipo de individuos encuentra la motivación desarrollando actividades en las cuales ejerzan control.

Hasta ahora, las teorías estudiadas han planteado que el individuo puede sentir motivación a partir de la satisfacción de sus necesidades. No obstante, Herzberg (como se cita en Robbins & Judge, 2009) no está de acuerdo con ese planteamiento. Según este autor, los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. Es decir, la insatisfacción laboral se produce principalmente por la ausencia de ciertos factores que el autor denominó “Factores de Higiene”, estos son: sueldo justo, políticas de la empresa, ambiente físico, entre otros. Se caracterizan por ser externos, puesto que pertenecen al contexto del trabajo; la presencia de estos factores produce “no insatisfacción” lo cual es diferente a “satisfacción”. Por otra parte, el autor aclara que la motivación se logra a través de los “Factores Motivacionales”, los cuales se relacionan con el reconocimiento, independencia, responsabilidad, crecimiento, entre otros. Estos factores tienen que ver con el contenido del trabajo, por lo cual es necesario que la gerencia se acerque al trabajador para poder crear relaciones de confianza, en las cuales sea posible otorgar estos incentivos a los trabajadores. Así mismo, el autor enfatiza en expresar que la ausencia de los factores motivacionales produce “no satisfacción” lo cual es distinto a “insatisfacción”.

A partir de Herzberg se introducen nuevos conceptos que tienen que ver con los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación. Estos aspectos son estudiados por la teoría contemporánea de la Autodeterminación (Robbins & Judge, 2009), la cual explica el porqué cuando un individuo recibe un estímulo externo como el dinero, por realizar una actividad que antes realizaba únicamente por placer, se disminuye su motivación. Es decir, al recibir el incentivo externo la persona ve aquella actividad como una obligación y pierde el interés por ella; lo contrario sucede cuando realiza una tarea por su propia voluntad, puesto que obtiene satisfacción interna al realizarla. Esta teoría expone la importancia de tener cautela en el uso de las recompensas extrínsecas como medio de motivación y exhorta a los gerentes a buscar alternativas para ofrecer recompensas intrínsecas, puesto que los trabajadores que persiguen metas laborales por razones intrínsecas se sienten más satisfechos con su trabajo, mejor adaptados a su organización y suelen tener un mejor desempeño.

Distanciándose del enfoque de las necesidades, Locke (como se cita en Davis y Newstrom, 2003) afirma que la intención de alcanzar metas sirve como fuente poderosa de motivación. Para este autor la frase “solo hazlo lo mejor que puedas” representa un problema, puesto que las personas no tienen claro hasta dónde deben llegar y al final de su actividad no pueden obtener retroalimentación por su desempeño ya que no existe un estándar que permita evaluar su eficacia. De tal manera que Locke plantea que es importante que los gerentes establezcan metas

asequibles a sus trabajadores. Además, propone que dichas metas se establezcan de manera participativa puesto que así se obtienen mejores resultados grupales. Dichas metas deben tener un periodo específico para su obtención y al final debe existir la retroalimentación sobre el desempeño de cada persona.

Por otra parte, Vroom (como se cita en Robbins & Judge, 2009), se aleja de las teorías clásicas de la motivación para proponer la teoría de las expectativas. Esta teoría explica que el comportamiento de un individuo depende de la expectativa que tiene de obtener un resultado deseado. Así mismo, el autor señala que la motivación se debe analizar a partir de tres relaciones que se establecen. La primera de ellas es la relación “esfuerzo-desempeño” la cual tiene que ver con la percepción que el individuo tiene acerca de que un determinado esfuerzo conduce al desempeño. La segunda relación es “desempeño-recompensa” la cual se relaciona con la creencia que tiene el individuo acerca de que un nivel específico de desempeño le llevará a obtener una recompensa deseada. La tercera y última relación que señala el autor es “recompensas-metas personales” la cual consiste en que aquellas recompensas obtenidas por el individuo pueden llegar a satisfacer sus necesidades o metas personales. Por tanto, puede evidenciarse que es importante para las empresas conocer cuáles son las expectativas que tienen sus colaboradores con respecto al desempeño de sus funciones, ya que de esta manera se identifican los factores que motivan a los trabajadores y así determinar estrategias que permitan mantener al personal motivado.

En conclusión, el recorrido a través de los distintos modelos y teorías de la motivación permite establecer ciertas pautas que deben tenerse en cuenta para lograr la satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo. Se ha enfatizado en que el comportamiento humano está condicionado por las necesidades de los individuos, por lo cual es importante realizar un acercamiento al trabajador y conocer las situaciones personales de aquel. Así mismo, se debe comprender que motivar a los empleados no requiere de un elevado costo económico ya que se ha expuesto el poder que tiene, en la motivación del individuo, el hecho de otorgar reconocimiento, mayor participación y confianza. Finalmente, se debe comprender la importancia de establecer metas ya que un individuo con propósitos trabaja con mayor concentración e interés en sus labores; así mismo, se debe tener en cuenta que las expectativas que tiene el individuo acerca de los resultados, tienen un papel principal en su comportamiento.

Como se puede evidenciar, el tema de la motivación ha sido enriquecido por múltiples teorías, no obstante, la presente investigación se desarrollará tomando en cuenta, principalmente, la teoría de las expectativas, ya que con esta teoría se pretende indagar acerca de lo que los individuos esperan obtener de su trabajo y con ello, comprender su comportamiento dentro de la organización.

## 4.2 CONSTRUCCIÓN DE PAZ

Teniendo en cuenta que la presente investigación se centra en analizar aspectos relacionados con la vinculación laboral de excombatientes en las organizaciones, es importante exponer algunos elementos teóricos, referentes al conflicto y a la construcción de paz.

De acuerdo con Prandi & Lozano (2010), la construcción de paz es un concepto muy amplio que incluye una serie de medidas, planteamientos y etapas que buscan transformar los conflictos en relaciones pacíficas y sostenibles. Con esto se puede inferir que, para lograr aquel propósito, es necesario contar con el apoyo y compromiso de todas las partes involucradas, puesto que cualquier objetivo que involucre modificar una realidad, precisa un esfuerzo arduo y un interés sincero.

Con respecto al rol que las organizaciones han tenido en la construcción de paz es importante mencionar que hace algunas décadas se destacaba principalmente el trabajo realizado por las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) las cuales se enfocaban en temas humanitarios. Posteriormente en los años 90 el sector empresarial comienza a involucrarse en la tarea de construcción de paz en el país, para este momento su labor se centraba principalmente en la participación de distintos líderes empresariales en los procesos relacionados con los diálogos de paz. Sin embargo, existía poco conocimiento y visibilidad sobre las acciones que las empresas llevaban a cabo. En los últimos años, el compromiso de las organizaciones ha adquirido un mayor protagonismo puesto que ya no se limita, por ejemplo, a realizar acciones para mitigar los daños o afectaciones que se producen en zonas aledañas al conflicto armado, sino que en la actualidad, la contribución a la construcción de paz desde el sector privado implica un compromiso que involucra a la totalidad del negocio (GIZ, 2014).

Romero & Pérez (2018) también destacan las contribuciones e involucramiento que el sector privado ha tenido en el ejercicio de construcción de paz, inclusive desde antes de la firma de los acuerdos entre el gobierno colombiano y la guerrilla de las FARC. Así, existen diversas dimensiones desde las cuales el sector privado puede realizar contribuciones, estas corresponden al ámbito socioeconómico, la reconciliación, la seguridad y la política, a su vez, dentro de dichas dimensiones es posible encontrar acciones orientadas a la promoción del diálogo y reconciliación social, el apoyo a emprendimientos productivos desarrollados por excombatientes y por supuesto la vinculación laboral tanto de víctimas como de excombatientes.

Resulta pertinente destacar el papel que han tenido algunas organizaciones en el desarrollo de estrategias que incentiven y reconozcan las acciones encaminadas a la construcción de paz en Colombia, un ejemplo de esto corresponde al Premio Emprender Paz, una iniciativa apoyada por la Fundación Konrad Adenauer que exalta aquellas experiencias empresariales sostenibles que generan un aporte a la

paz. Este premio busca, entre otros aspectos, sensibilizar al sector privado acerca de la importancia de su aporte en la reconstrucción del tejido social y motivar en la generación de oportunidades económicas para la población en riesgo o que ha sido vulnerada a causa de la violencia. Desde el año 2007 han participado más de 500 proyectos empresariales en el país y se ha otorgado el reconocimiento a 40 organizaciones (Emprender Paz, 2016).

Además de estas acciones, también se reconoce el papel que ha desempeñado el sector público en su apuesta por la construcción de una paz estable y duradera, aquí se destaca la iniciativa “Gestores de Paz y Cultura Ciudadana” emprendida por la Alcaldía de Santiago de Cali y que se relaciona con la vinculación laboral de excombatientes, cabe resaltar que este programa no constituye directamente una oferta de empleo para estas personas, pues quienes hacen parte de él prestan algunos servicios relacionados con retribución a la comunidad, sin embargo sí se trata de un escenario en el que, quienes se encuentran en proceso de reintegración pueden adquirir herramientas que les permitan desempeñarse en el ámbito laboral una vez que culminen el programa (Alcaldía de Cali, 2018).

Por otra parte, se debe mencionar que en el contexto colombiano han surgido una serie de conceptos que permiten distinguir a los excombatientes, de acuerdo a la etapa y al proceso en el que se encuentran; dichos conceptos han sido utilizados indiscriminadamente, por lo cual es importante realizar una distinción entre éstos.

#### 4.2.1 Desmovilización

Antes de describir los detalles relacionados con la desmovilización, es importante tener en cuenta el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), el cual, de acuerdo con la ONU, (como se cita en IEGAP, 2013) busca recolectar y eliminar las armas que se encuentran bajo el poder de los combatientes, retirar a estas personas de las diferentes estructuras militares a las que pertenecen y brindar la asistencia necesaria para que logren reintegrarse a la sociedad, teniendo en cuenta las dimensiones social y económica.

De esta manera, el término desmovilización hace referencia a una de las etapas del proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) la cual, de acuerdo con la ARN (2016), consiste en la decisión voluntaria que toman los combatientes para abandonar los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML), así como las actividades que se realizan al interior de estos. Resulta importante tener en cuenta que la desmovilización puede realizarse de manera individual o colectiva. En Colombia, el Ministerio de Defensa Nacional es el encargado de los casos de desmovilización individual, mientras que, del procedimiento para las desmovilizaciones colectivas está a cargo de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

En este sentido, la desmovilización individual consiste en la decisión por parte del combatiente de abandonar el grupo armado al que pertenece, esta decisión es tomada de manera voluntaria e individual. Por otra parte, en la desmovilización colectiva existe un proceso previo de negociación entre el Gobierno Nacional y los mandos del grupo armado o de la parte del grupo armado que está dispuesto a entregar las armas, de modo que, en este caso, la salida del grupo corresponde a una orden impartida en la cual, no necesariamente se tiene en cuenta la voluntad del conjunto de combatientes (ARN, 2016).

#### 4.2.2 Reinserción

Una vez finalizada la fase de la desmovilización, el individuo entra en una etapa previa a su proceso de reintegración, la cual se define como reinserción. Esta etapa es transitoria, de corta duración, cuyo objetivo es prestarle ayuda y atención al desmovilizado y a su familia para cubrir sus necesidades inmediatas, tales como alimentación, vestuario, servicios médicos, alojamiento, entre otras.

La reinserción es una etapa muy importante debido a que es un primer acercamiento del individuo con las dinámicas de la sociedad civil; así mismo, es un punto intermedio que le permite al desmovilizado afianzar su decisión de reintegrarse a la sociedad, y así evitar que dé un paso atrás para retornar a las filas del grupo armado al que perteneció.

#### 4.2.3 Reintegración

El término reintegración hace referencia a la oferta de seis años y medio que brinda el Estado a través de la Agencia para la Reincorporación y Normalización (ARN) a las personas que han sido acreditadas como desmovilizadas, bien sea por el Comité Operativo para la Dejación de Armas (CODA) o por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Los participantes de este programa son aquellas personas que pertenecieron a grupos armados al margen de la ley, como son, las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el Ejército Popular de Liberación (EPL) y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), quienes, además, deben cumplir con algunos requisitos entre los que se encuentran no haber cometido delitos de lesa humanidad o violaciones al Derecho Internacional Humanitario.

La Reintegración tiene como objetivo el desarrollo de habilidades y competencias de las personas desmovilizadas, para lograr esto, los participantes del programa reciben apoyo en formación para el trabajo, educación, atención psicosocial y demás. Estas ayudas se enmarcan en una ruta que la ARN ha diseñado en su

misión de promover el retorno de los excombatientes a la legalidad de manera sostenible, también es importante mencionar que la ruta de reintegración se enfoca en ocho dimensiones: personal, familiar, salud, educativa, ciudadanía, seguridad, productiva y hábitat (ARN, 2013).

#### 4.2.4 Reincorporación

El Acuerdo de Paz firmado en Cartagena el día 24 de noviembre de 2016, entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP, contiene en el punto 3.2 todo lo referente al proceso de Reincorporación a la sociedad de los excombatientes de esta guerrilla. En este apartado del Acuerdo de Paz se expone detalladamente los lineamientos para la reincorporación a la vida civil desde tres aspectos: económico, político y social.

En este sentido, el concepto de reincorporación hace referencia al retorno de los excombatientes de las FARC a la vida en sociedad, no obstante, este concepto se diferencia del concepto de reintegración, debido principalmente al contexto en el cual se presenta la dejación de armas, ya que con el Acuerdo de Paz queda claro que las FARC no se desmovilizan, sino que se movilizan hacia la legalidad y hacia la creación de un partido político que integre su ideología.

## 5. MARCO CONTEXTUAL

### 5.1 LOGO

Figura 1. Logo Mundo Maderas de Colombia S.A.S



Fuente: Mundo Maderas S.A.S

### 5.2 HISTORIA

Mundo Maderas de Colombia S.A.S es una empresa dedicada principalmente a la fabricación y reparación de estibas. Sus antecedentes se remontan al 14 de septiembre del año 2009, fecha en la que se constituyó Mundo Maderas CTA ante la Superintendencia de la Economía Solidaria. La empresa inició sus operaciones en el año 2010 y, posteriormente, el 1 de marzo de 2012 se inscribió como empresa en la Cámara de Comercio.

Mundo Maderas de Colombia S.A.S es el resultado de un proyecto socio-empresarial creado a partir de la iniciativa público-privada en el marco del plan para la reintegración a la vida civil de los actores alzados en armas, apoyado por la Fundación Carvajal y la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), la cual, actualmente es conocida como Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN).

Desde su constitución, Mundo Maderas se encuentra vinculada a la Asociación de Madereros del Valle, ASOMAVALLE, quien en convenio con el SENA Regional Antioquia y la CVC Valle, han dado soporte en los procesos relacionados con la parte productiva y de control legal de la madera.

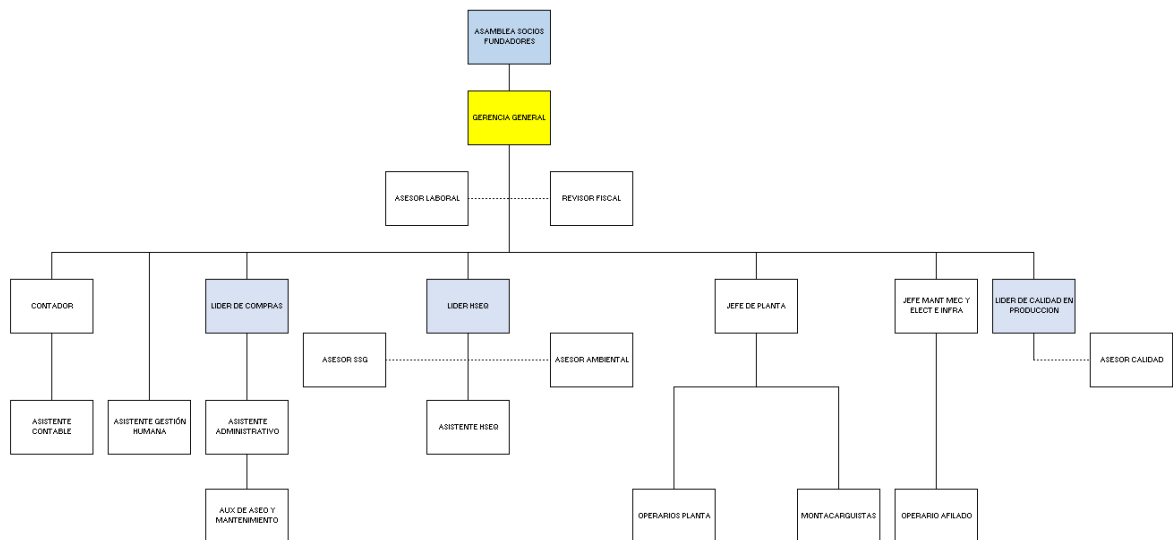
La empresa cuenta con 35 colaboradores, de los cuales 9 son Reintegrados y 26 son No Reintegrados. Sus instalaciones, las cuales corresponden a 3400 m<sup>2</sup>, están ubicadas en la Calle 13 No. 20B – 40 Barrio Cencar, del Municipio de

Yumbo - Valle del Cauca, donde se encuentran la planta de producción, la zona de almacenamiento de materia prima y producto terminado y el área administrativa.

### 5.3 ORGANIGRAMA

La Figura 2 muestra el organigrama de Mundo Maderas de Colombia S.A.S, el cual fue desarrollado durante la investigación, debido a que la empresa no contaba con este elemento necesario para comprender la estructura de la organización y las relaciones de autoridad entre los colaboradores.

Figura 2. Organigrama Mundo Maderas de Colombia S.A.S



Fuente: elaboración propia.

Actualmente la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S se encuentra en proceso de rediseñar su plan estratégico, por lo cual, la misión, visión y valores que se presentan a continuación, cambiarán próximamente.

### 5.4 MISIÓN

En Mundo Maderas ofrecemos soluciones para el embalaje y almacenamiento de productos a grandes empresas del país, garantizando seguridad y confianza a nuestros clientes, a través de un equipo de trabajo comprometido con la mejora

continúa y la construcción de paz. Contribuyendo al desarrollo sostenible de la región, así como al mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros asociados y sus familias.

## **5.5 VISIÓN**

Para el año 2020 Mundo Maderas se proyecta como una de las empresas líderes en la industria estibera gracias a la calidad de sus productos, logrando consolidarse en el mercado nacional e incursionando en el internacional, con mayor capacidad instalada y tecnología.

## **5.6 VALORES**

- Respeto: Respeto por la propia vida y la de los demás; relacionamiento con los otros; respeto por las normas, por el medio ambiente, por el entorno, por la opinión y los derechos del otro.
- Responsabilidad: Dar cumplimiento a compromisos, tareas y metas asignadas en lo empresarial, laboral, personal, familiar y en la vida en comunidad.
- Honestidad: En lo que se expresa y en lo que se hace o deja de hacer: se materializa mediante el adecuado comportamiento relativo a los bienes del otro, la dignidad del otro, los juicios que se emiten frente a otros, ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace.
- Sentido de pertenencia: Sentirse parte de la empresa, estar identificado con ella, ser doliente de lo que pasa en ella, viendo la empresa como el espacio para lograr los propósitos laborales, personales y de bien común.
- Superación: Metas académicas, cambios de comportamiento en la relación conmigo y con los demás, aprendizaje, desarrollo de competencias para la vida, lograr los resultados esperados.
- Tenacidad, perseverancia: Ser constante en la determinación, revisión y cumplimiento de sus metas, movido por la motivación, la buena actitud, la fortaleza para afrontar las dificultades.
- Solidaridad: Lograr el bien común, entender al otro (“ponerse en sus zapatos”), ser empático, colaborar a otros dentro del correcto marco legal, empresarial; acompañamiento a los otros.

## **5.7 POLÍTICA DE CALIDAD**

Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo con altos estándares de calidad en la producción y mantenimiento de estibas, guacales y demás productos afines; partiendo del talento humano calificado y comprometido de la empresa, fortaleciendo la cultura del mejoramiento continuo, trabajando en pro de la conservación del medio ambiente, alcanzando con ello la eficacia del sistema de gestión de calidad.

## 6. METODOLOGÍA

Según Méndez (2001) la metodología de la investigación es el conjunto de procedimientos formulados de manera lógica que se deben seguir para elaborar conocimiento. En el proceso de investigación se destacan tres tipos de enfoque: Cuantitativo, Cualitativo y Mixto, los cuales constituyen las rutas por medio de las cuales el investigador puede estudiar los diferentes temas, planteamientos o fenómenos. Sobre estos, resulta importante destacar que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2014, p.4). Por otra parte, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, 2014, p.7). Finalmente, el enfoque mixto corresponde a una combinación de los dos enfoques mencionados anteriormente, en el cual se tiene en cuenta para su recolección y análisis, datos cuantitativos y cualitativos.

Teniendo en cuenta los tipos de enfoque presentados, es importante mencionar que no es posible establecer cuál de estos es el mejor y, por ende, el que debe seleccionarse de manera automática. Cada enfoque responde a circunstancias específicas y la elección del mismo depende de las características propias de cada investigación. En este sentido, para el desarrollo de la presente investigación se adopta un enfoque mixto, debido a que, para lograr dar respuesta al problema de investigación, es necesario combinar técnicas tanto cuantitativas como cualitativas de recolección y análisis de información sobre las cuales se profundizará a continuación, teniendo en cuenta que, como se ha mencionado anteriormente, la presente investigación explora los factores de socialización, clima organizacional y motivación.

La técnica de recolección de información de tipo cuantitativa que se utilizará corresponde a la encuesta, la cual se realiza a través de formularios, los cuales, “tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento”. (Méndez, 2001, p.155) El formulario se debe aplicar poblaciones homogéneas, que comparten características similares.

Por otra parte, la técnica de recolección de información de tipo cualitativa que se utilizará corresponde a la entrevista. Según Acevedo y López (2007) una entrevista es un intercambio verbal a través del cual se obtiene información sobre un tema específico, es decir, la entrevista persigue un objetivo claro. Existen tres tipos de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. La entrevista se debe aplicar a poblaciones no homogéneas, las cuales poseen características diferentes.

En este caso, para aplicar las entrevistas en la organización, se ha diseñado un consentimiento informado (Ver Anexo A), el cual será leído y entregado a cada participante antes de iniciar con las preguntas.

Ahora bien, teniendo en cuenta que las técnicas que se van a emplear pueden generar tensión debido a las intervenciones que se realizarán en las jornadas laborales, el desconocimiento del fin de la investigación y demás aspectos relacionados, se llevará a cabo un proceso de sensibilización, en el cual se darán a conocer los objetivos, temas a explorar, metodología, alcances e implicaciones de la investigación a los miembros de la organización, con el fin de crear un ambiente de participación y confianza.

De esta manera, se realizarán dos reuniones, una con el personal administrativo y otra con los colaboradores del área de producción. En la reunión con el personal administrativo y los socios de la empresa se presentará un material audiovisual (Ver Anexo B) en el cual se incluirá la definición de cada una de las dimensiones a explorar, así como el cronograma de actividades. Por otra parte, la sensibilización con los colaboradores operativos se llevará a cabo en la planta de producción. Se les entregará un folleto (Ver Anexo C) en el cual se resume la información presentada en el material audiovisual.

A continuación, se detallan las técnicas específicas que se utilizan en cada factor, sus características y se presentan los respectivos instrumentos que se tendrán en cuenta para la identificación de cada uno de los elementos abordados en la presente investigación.

## **6.1 SOCIALIZACIÓN**

Para el estudio del proceso de socialización que se lleva a cabo en Mundo Maderas de Colombia S.A.S, al igual que en el factor de motivación, se hace uso de la entrevista semiestructurada, puesto que como se explicó anteriormente, permite conservar un orden y profundizar en temas específicos. En la exploración de este tema se pretende conocer principalmente, de qué manera se lleva a cabo el proceso de socialización con aquellos colaboradores reintegrados o que se encuentran en la ruta de reintegración, de esta manera, podrán establecerse aspectos destacables y por mejorar en cuanto al proceso socialización.

Adicionalmente, este tema también será explorado con aquellos colaboradores que no se encuentran dentro de la población reintegrada, con el fin de establecer las diferencias o semejanzas entre los procesos que se llevan a cabo con ambos actores, de igual manera se tendrá en cuenta la realización de entrevistas al personal administrativo, con el fin de obtener mayor información que permita complementar los resultados acerca del proceso.

Finalmente, es importante destacar que para la recolección de información sobre este tema, se han diseñado dos cuestionarios, uno para los colaboradores y otro para el personal administrativo, esto, teniendo en cuenta que las preguntas para el personal administrativo deben tener un enfoque diferente, orientado hacia la manera en que la organización ha definido y lleva a cabo el proceso; por otra parte, las preguntas para los colaboradores tienen un enfoque relacionado con la manera en que los trabajadores viven y experimentan el proceso que la empresa ha diseñado.

#### 6.1.1 Instrumento de aplicación

### GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Socialización organizacional en Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

Finalidad de la entrevista: Conocer cómo se lleva a cabo el proceso de socialización dentro de la organización.

Categorías:

- Reconocimiento del cargo laboral.
- Proceso de selección.
- Proceso de inducción.
- Identificación con la organización.
- Actividades y rutinas laborales.
- Relaciones interpersonales.

### PREGUNTAS PARA LOS COLABORADORES

1. ¿Cuál es su cargo? ¿Qué funciones desempeña?
2. ¿Qué tipo de contrato tiene?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
4. ¿Había trabajado antes en otra empresa? ¿Qué funciones desempeñaba?
5. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?
6. ¿Cómo fue su proceso de selección?
7. ¿Cuándo ingreso a la empresa, qué aspectos le llamaron la atención? (Historia, valores, misión, filosofía organizacional, instalaciones, etc.)
8. Cuando ingresó ¿recibió inducción?
9. ¿Quién se encargó de realizar la inducción? ¿Cómo fue este proceso? ¿Cuánto duró?

10. ¿Conoce la historia, misión, visión, objetivos? ¿Dichos elementos se encuentran de manera escrita y a la vista del personal? ¿Aquellos elementos han cambiado?
11. ¿Conoce los valores de la organización? ¿Dichos valores se encuentran de manera escrita y a la vista del personal? ¿Aquellos valores han cambiado?
12. ¿Conoce las normas que debe cumplir en la organización? ¿Dichas normas se encuentran de manera escrita y a la vista del personal? ¿Aquellas normas han cambiado?
13. ¿Siente que el acompañamiento que la organización le brindó fue suficiente? ¿En qué aspectos se podría mejorar?
14. ¿Le costó adaptarse a su cargo, funciones, compañeros de trabajo, jefes? ¿Por qué? ¿Cómo es la relación con ellos?
15. ¿Cuáles actividades de dispersión e integración se realizan en el trabajo?
16. ¿Cómo es un día normal en su jornada laboral? ¿Qué actividades acostumbran a realizar? ¿Cuáles costumbres han cambiado? ¿Hay un momento del día específico para cada actividad?
17. ¿La empresa les comunica acerca de decisiones y aspectos relevantes?
18. ¿La empresa le brinda la oportunidad de ascender a otro cargo?
19. ¿Cuáles son las sanciones que aplica la organización al incumplimiento de las normas?

#### PREGUNTAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Cuál es su cargo? ¿Qué funciones desempeña?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección? ¿Quién lo realiza?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción a los nuevos trabajadores? ¿Quién lo realiza? ¿Cuánto dura este proceso?
4. En el proceso de inducción ¿se da a conocer a los nuevos colaboradores la misión, visión, objetivos, valores y normas de la organización? ¿estos aspectos se encuentran de manera escrita y a la vista del personal? ¿estos elementos han cambiado?
5. ¿Cuáles actividades de dispersión e integración se realizan en el trabajo?
6. ¿La empresa les comunica a sus colaboradores acerca de decisiones y aspectos relevantes?
7. ¿Cómo es un día normal en su jornada laboral? ¿Qué actividades acostumbran a realizar? ¿Cuáles costumbres han cambiado? ¿Hay un momento del día específico para cada actividad?
8. ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Cómo realizan este proceso?
9. ¿La empresa brinda la oportunidad de ascender a otro cargo?
10. ¿Cuáles son las sanciones que aplica la organización al incumplimiento de las normas?

## 6.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Sobre las formas en las que se puede realizar un diagnóstico del ambiente de trabajo, García y Bedoya, (como se cita en García, 2009) establecen que existen tres estrategias para medir el clima en una organización, una de ellas consiste en la observación del comportamiento de los colaboradores, la segunda forma, corresponde a entrevistar directamente a los empleados y una tercera estrategia es realizar una encuesta a los colaboradores a través de un cuestionario, sobre esta última estrategia, cabe resaltar que ha sido la de mayor uso.

Algunas consideraciones que pueden asociarse al amplio uso que ha tenido la encuesta en la medición del clima organizacional, tienen que ver con la facilidad en su aplicación y análisis, esto con respecto a las demás técnicas ya mencionadas como la observación y la entrevista, las cuales, requieren mayor tiempo tanto de preparación como de aplicación, así la entrevista por mencionar algunos aspectos, implica que cada colaborador seleccionado para la medición responda una serie de preguntas, lo cual puede resultar bastante extenso, dependiendo de los factores que se desean evaluar, de igual manera, en la entrevista se pierde el anonimato, lo cual podría llevar a que los individuos no respondan de manera sincera; en cuanto a la observación, sobre esta se debe tener en cuenta que también requiere un periodo considerable en el que puedan obtenerse evidencias acerca del ambiente de trabajo, de igual manera quienes desempeñen el papel de observadores, deben contar con las habilidades necesarias para llegar a conclusiones acertadas. Como contraste, en la encuesta, se presentan una serie de enunciados acerca de la realidad organizacional y quienes responden, generalmente deben establecer en qué grado se encuentran de acuerdo con la afirmación presentada, de esta manera, el tiempo de aplicación del instrumento es menor y se pueden tener mayores garantías de que los encuestados responderán con la verdad, permitiendo establecer un mejor diagnóstico del clima organizacional.

En este sentido, para la medición del clima organizacional en Mundo Maderas de Colombia S.A.S se tendrá en cuenta la aplicación de un cuestionario o encuesta debido a las ventajas que ofrece esta estrategia en comparación con las mencionadas anteriormente. A través de este instrumento de carácter cuantitativo se pretende conocer la percepción de los miembros de la respectiva organización frente a una serie de dimensiones y variables que se pueden evidenciar en una serie de enunciados (reactivos).

También se resalta que la encuesta será aplicada a todos los miembros de la organización, puesto que se pretende tener una visión general del ambiente laboral que posee Mundo Maderas de Colombia S.A.S, el cual perciben las personas reintegradas o en proceso de reintegración que hacen parte de esta organización.

### 6.2.1 Instrumento de aplicación

Para la construcción del instrumento de medición de clima organizacional, se elaboró la Tabla 1, en la cual se definieron las dimensiones que se medirán en Mundo Maderas de Colombia S.A.S. Las tres dimensiones que se presentan fueron seleccionadas teniendo en cuenta que estas tuvieran aplicación en la organización y que fueran relevantes en el contexto del proceso que viven las personas en proceso de reintegración o reintegradas, de igual manera, se establecieron las definiciones para cada dimensión, las cuales corresponden a una elaboración propia.

Posteriormente, se seleccionaron las variables que permitirán realizar la medición de las respectivas dimensiones en la empresa, en esta etapa, también se tuvo en cuenta la aplicabilidad en la organización y relevancia de estos elementos, de esta manera, se establecieron tres variables para cada dimensión, cuyas definiciones también corresponden a una elaboración propia.

Finalmente, se realizó la construcción de los reactivos, estableciendo uno para cada variable. Se tuvo en cuenta que estos incluyeran un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para facilitar el proceso de respuesta por parte de los colaboradores de Mundo Maderas de Colombia S.A.S, de igual manera, los reactivos fueron creados en primera persona, con el fin de comprometer más a los encuestados, haciendo que se despierten emociones y sentimientos que conlleven a respuestas más sinceras y acertadas.

Con respecto al cuestionario, se elaboró una encuesta con un diseño sencillo (Ver Figura 3), el cual permitirá que las personas encuestadas puedan responder de manera fácil. La estructura de la encuesta incluye en la primera sección la presentación del objetivo de la investigación y las instrucciones para diligenciar el formulario de manera correcta, posteriormente, se encuentra la sección de caracterización de la población en la cual se incluyen preguntas sociodemográficas que permitirán caracterizar a la población, la tercera sección corresponde a los reactivos y escala de evaluación con los cuales se medirá el clima organizacional, para el diseño de esta sección, como ya se mencionó, se tuvo en cuenta el contenido de la Tabla 1, finalmente, la última sección corresponde a una pregunta abierta de carácter voluntario, la cual permitirá conocer con mayor profundidad la opinión de los colaboradores con respecto a su ambiente de trabajo.

Tabla 1. Dimensiones, variables y reactivos de clima organizacional

| DIMENSIÓN                  | DEFINICIÓN                                                                          | VARIABLE                         | DEFINICIÓN                                                                                                                                 | REACTIVO                                                                                                                                                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relaciones Interpersonales | Comprende las asociaciones que se establecen al interior de la organización.        | Trabajo en equipo                | Esfuerzos en conjunto para lograr los resultados deseados. Generando sinergia y cohesión entre los integrantes.                            | En mi organización existe disposición entre los empleados para realizar las tareas de manera colaborativa.                                                     |
|                            |                                                                                     | Comunicación                     | Transmisión de la información de manera asertiva, a través de canales adecuados que faciliten la comprensión de los objetivos se plantean. | En mi organización existen espacios en los que se comparte información, se aclaran ideas y se resuelven dudas.                                                 |
|                            |                                                                                     | Liderazgo                        | Capacidad de influir en la forma de ser o actuar de los miembros del equipo, para que realicen el trabajo de manera entusiasta.            | En mi organización, hay personas que influyen e inspiran a los demás colaboradores para que realicen sus labores de manera entusiasta.                         |
| Factores Ambientales       | Aspectos externos que rodean e influyen el desarrollo de las actividades laborales. | Instalaciones                    | Conjunto de espacios diferentes a la zona de trabajo                                                                                       | En mi organización los espacios como baños, vestidores y zonas comunes se encuentran en buenas condiciones.                                                    |
|                            |                                                                                     | Herramientas y equipo de trabajo | Elementos que se utilizan para realizar las labores con mayor eficacia.                                                                    | En mi organización se disponen de todas las herramientas, materiales y equipo necesario para poder realizar las labores de manera adecuada.                    |
|                            |                                                                                     | Área de trabajo                  | Espacio específico en el que se llevan a cabo las funciones de cada trabajador.                                                            | En mi organización cuento con un espacio de trabajo en condiciones adecuadas para realizar mis funciones (iluminación, ventilación, distribución del espacio). |

Tabla 1. (Continuación)

| DIMENSIÓN                                  | DEFINICIÓN                                                                                                  | VARIABLE                   | DEFINICIÓN                                                                                                                               | REACTIVO                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compromiso e involucramiento de la empresa | Relaciones que se establecen entre la empresa y el trabajador, las cuales van más allá del aspecto laboral. | Relación familia y empresa | Grado en que la organización se involucra con las familias de los colaboradores, con el fin de generar mayor bienestar en el trabajador. | Mi organización se preocupa por incluir a mi familia en diferentes actividades con el propósito de mejorar mi bienestar. |
|                                            |                                                                                                             | Salario emocional          | Recompensa o retribución de carácter no monetario.                                                                                       | En mi organización se destacan los logros de los empleados mediante reconocimientos, felicitaciones y palabras de ánimo. |
|                                            |                                                                                                             | Incentivos económicos      | Recompensas o retribución de carácter monetario, diferente al salario laboral.                                                           | En mi organización se destacan los logros de los empleados mediante bonificaciones o comisiones.                         |

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Encuesta de clima organizacional

## CLIMA ORGANIZACIONAL MUNDO MADERAS DE COLOMBIA S.A.S

### OBJETIVO

Este cuestionario es elaborado con el objetivo de recolectar información que permita realizar un diagnóstico del clima organizacional de los miembros de la organización Mundo Maderas S.A.S. El fin de este ejercicio es estrictamente académico y será procesado como tal.

Es importante resaltar que este cuestionario no es un examen, puesto que no existen respuestas correctas o incorrectas, su opinión es personal y confidencial con el fin de que las respuestas sean lo más honestas.

### INSTRUCCIONES

La siguiente encuesta contiene dos partes, en primer lugar encontrará una serie de preguntas sociodemográficas, las cuales pretenden realizar una caracterización sobre la población, marque la respuesta que corresponda a su caso.

Posteriormente encontrará diversas afirmaciones acerca Mundo Maderas de Colombia S.A.S. Califique con una escala de 1 a 6, en la que 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 6 corresponde a totalmente de acuerdo. Responda marcando la casilla de su elección y no deje ninguna fila sin contestar. Es importante que las valoraciones revelen el parecer sobre la situación actual y no sobre lo que debería ser.

Le pedimos conteste de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las afirmaciones del cuestionario. Queremos subrayar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL.



### A) CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

#### PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS

- Género
  - ☐ Masculino
  - ☐ Femenino
- Cargo
  - ☐ Operativo
  - ☐ Administrativo
- Edad
  - ☐ Entre 18 - 22 años
  - ☐ Entre 23 - 27 años
  - ☐ Entre 28 - 32 años
  - ☐ Entre 33 - 37 años
  - ☐ 38 años o más
- Antigüedad en la Empresa
  - ☐ Menos de 1 año
  - ☐ Entre 1 y 3 años
  - ☐ Entre 3 y 5 años
  - ☐ Más de 5 años
- Nivel de Escolaridad
  - ☐ Primaria
  - ☐ Bachillerato
  - ☐ Técnico
  - ☐ Tecnólogo
  - ☐ Estudiante Universitario
  - ☐ Profesional
  - ☐ Posgrado

Figura 3. (Continuación)



B) REACTIVOS Y ESCALA DE EVALUACIÓN

|                                                                                                                                                    | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo         | Medianamente en Desacuerdo | Medianamente de Acuerdo | De Acuerdo            | Totalmente de Acuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                                                                                                                                    | 1                        | 2                     | 3                          | 4                       | 5                     | 6                     |
| 1. En mi organización existe disposición entre los empleados para realizar las tareas de manera colaborativa.                                      | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. En mi organización existen espacios en los que se comparte información, se aclaran ideas y se resuelven dudas.                                  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. En mi organización, hay personas que influyen e inspiran a los demás colaboradores para que realicen sus labores de manera entusiasta.          | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. En mi organización los espacios como baños, vestidores y zonas comunes, se encuentran en buenas condiciones.                                    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. En mi organización se disponen de todas las herramientas, materiales y equipo necesario para poder realizar las labores de manera adecuada.     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. En mi organización cuento con un espacio de trabajo en buenas condiciones para realizar mis funciones (iluminación, ventilación, distribución). | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Mi organización se preocupa por incluir a mi familia en diferentes actividades con el propósito de mejorar mi bienestar.                        | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. En mi organización se destacan los logros de los empleados mediante reconocimientos, felicitaciones y palabras de animo.                        | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. En mi organización se destacan los logros de los empleados mediante bonificaciones o comisiones.                                                | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

PREGUNTA ABIERTA

Agregue algún comentario acerca del ambiente de trabajo (relación con los compañeros y jefes, sentimientos, satisfacción en el trabajo) en Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

¡MUCHAS GRACIAS!

Fuente: elaboración propia.

#### 6.2.1.1 Escala de evaluación

Para la aplicación del cuestionario se tiene en cuenta una escala tipo Likert con seis valores cuantitativos, para cada uno de estos valores, también se incluye una representación cualitativa, con el fin de facilitar la respuesta de las personas encuestadas. Es importante mencionar que se incluyen seis valores, con el fin de evitar respuestas en un punto medio que no permitan obtener resultados que evidencien una inclinación. A continuación se presenta la escala seleccionada:

- 1 = Totalmente en desacuerdo.
- 2 = En desacuerdo.
- 3 = Medianamente en desacuerdo.
- 4 = Medianamente de acuerdo.
- 5 = De acuerdo.
- 6 = Totalmente de acuerdo.

#### 6.2.1.2 Escala de medición

Para la interpretación de los resultados obtenidos en el análisis de las encuestas se establece una escala de medición, con el objetivo de clasificar los mismos en las categorías pésimo, malo, aceptable y bueno; la escala permite tener criterios para definir en qué grado los resultados son positivos o negativos dependiendo del lugar en el que se ubique el valor promedio de las calificaciones otorgadas por los encuestados en cada variable analizada, dicha escala se presenta a continuación:

- Entre 1 y 2,09: Pésimo
- Entre 2,1 y 4,09: Malo
- Entre 4,1 y 5,09: Aceptable
- Entre 5,1 y 6: Bueno

### 6.3 MOTIVACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se explora la motivación desde el enfoque individual, identificando las fuentes de motivación que inspiraron a los reintegrados a realizar el proceso de desmovilización de los respectivos grupos armados a los cuales pertenecían, en otras palabras, se pretende analizar desde el individuo, cuáles fueron los factores que cada uno tuvo en cuenta para tomar la decisión de desmovilizarse; con este análisis se busca encontrar relación entre su decisión de desmovilizarse y la satisfacción o insatisfacción que tenga en su

nueva vida. En este punto, es importante mencionar que este tema también se enfocará en colaboradores que no hacen parte de la población reintegrada o en proceso de reintegración, esto, con el fin de poder realizar un análisis en el que puedan compararse los discursos de ambos actores y establecer las diferencias y semejanzas que existen entre dichos discursos.

Para el fin propuesto, la técnica que permite explorar esta dimensión es la entrevista semiestructurada, dicha técnica permitirá obtener información con un nivel mayor de detalle frente a una entrevista estructurada, puesto que se podrá profundizar en temas que el grupo investigador considere de importancia para complementar la información obtenida, de igual manera la entrevista semiestructurada, permitirá conservar el orden y secuencia lógica en su desarrollo, contrario a un enfoque no estructurado.

### 6.3.1 Instrumento de aplicación

#### GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tema: Motivación individual de los reintegrados y no reintegrados de la empresa Mundo Maderas S.A.S

Finalidad de la entrevista: Determinar los factores motivacionales que influyen en el personal de la organización.

Categorías:

- Datos sociodemográficos
- Relación Esfuerzo – Desempeño
- Relación Desempeño – Recompensa
- Relación Recompensa – Metas Personales

#### PREGUNTAS

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuál es su estado civil?
3. ¿Cuál es su ciudad de origen?
4. ¿Cómo está compuesta su familia?
5. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

- Relación esfuerzo-desempeño

6. ¿Cuáles son los motivos y necesidades personales por los cuales usted se enfoca en cumplir las metas laborales?
7. ¿De qué manera la organización le permite satisfacer aquellas necesidades?
8. ¿Cuáles son sus expectativas laborales?
9. ¿Su comportamiento se dirige a alcanzar aquellas expectativas?
10. ¿La organización le brinda los medios para que su desempeño sea satisfactorio?
11. ¿Considera que cumplir las metas laborales es difícil? ¿Por qué?
12. ¿Considera que las relaciones con sus compañeros y jefes aportan para obtener un mejor desempeño?
13. ¿Qué cosas considera que hacen falta para que su desempeño sea mejor?

- Relación desempeño-recompensa

14. ¿La organización ha evaluado su desempeño? ¿Cómo realizan este proceso?
15. ¿La organización lo incentiva para que usted obtenga un buen desempeño? ¿De qué manera?
16. ¿Qué beneficios le brinda la organización cuando realiza un buen desempeño?
17. ¿Cuáles son los criterios por los cuales la organización otorga beneficios?
18. ¿Qué sentimiento le produce obtener una buena evaluación de desempeño?

- Relación recompensas-metas personales

19. ¿Cómo era su vida antes de ingresar a la organización?
20. ¿Cuál fue la razón por la que decidió ingresar a la organización?
21. ¿Cómo se visualiza en cinco años?
22. ¿Considera que la organización es un espacio que le permite alcanzar sus metas personales? ¿Por qué?
23. ¿Considera que los beneficios que le brinda la organización sirven para satisfacer metas personales?

## 6.4 PARTICIPANTES Y POBLACIÓN

### 6.4.1 Entrevistas

En la presente investigación se realizarán entrevistas para las dimensiones de socialización y motivación a representantes de diferentes áreas y grupos de la organización, en los cuales se encuentran personas en proceso de reintegración o reintegrados y personas ajenas al proceso de reintegración. Con el fin de realizar una distinción entre estos dos grupos se incluirá la variable “Condición”, en ella se tienen las etiquetas “Reintegrado” y “No Reintegrado”, con las cuales se realizará la codificación de los resultados.

- 5 personas del área administrativa - No Reintegrados.
- 3 socios fundadores de la organización - Reintegrados.
- 5 trabajadores de planta - No Reintegrados.
- 6 trabajadores de planta - Reintegrados.

#### 6.4.1.1 Codificación

Como se puede evidenciar, 10 personas pertenecen a la categoría “No Reintegrado” y 9 personas pertenecen a la categoría “Reintegrado”. Por tanto, a cada participante, según su condición, se le asignará un número para formar su respectivo código.

Reintegrado 1  
Reintegrado 2  
Reintegrado 3  
Reintegrado 4  
Reintegrado 5  
Reintegrado 6  
Reintegrado 7  
Reintegrado 8  
Reintegrado 9

No Reintegrado 1  
No Reintegrado 2  
No Reintegrado 3  
No Reintegrado 4  
No Reintegrado 5  
No Reintegrado 6  
No Reintegrado 7  
No Reintegrado 8  
No Reintegrado 9  
No Reintegrado 10

#### 6.4.2 Encuesta

Como se mencionó anteriormente, para realizar la medición del clima laboral se utilizará la encuesta, en ella se tendrá en cuenta a todos los miembros de Mundo Maderas de Colombia S.A.S, es decir, se realizarán encuestas a un total de 35 personas, de las cuales 8 ocupan cargos administrativos y 27 ocupan cargos operativos.

##### 6.4.2.1 Codificación

En el diseño de la encuesta se incluyó una pregunta abierta, la cual es de carácter voluntario; por tanto, para el análisis de aquellos resultados se utilizará una codificación de la población, teniendo en cuenta su “condición” y un número dependiendo de la cantidad de personas que respondan.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 SOCIALIZACIÓN

La organización Mundo Maderas de Colombia S.A.S cuenta con 35 colaboradores, de los cuales 9 son Reintegrados y 26 son No Reintegrados.

En las categorías y subcategorías que contempla este análisis, se reflejan las apreciaciones que tienen en común los entrevistados o aquellos aspectos que resultan reiterativos en el discurso de los participantes, así mismo, se hace mención tan sólo de algunos de los testimonios otorgados, los cuales corroboran las apreciaciones presentadas.

#### 7.1.1 Personal Reintegrado

A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas que se realizaron a todos los Reintegrados que laboran en la organización.

##### 7.1.1.1 Caracterización

Tabla 2. Caracterización del personal reintegrado: Socialización

| VARIABLE      | CATEGORÍA        | FRECUENCIA |
|---------------|------------------|------------|
| TIPO DE CARGO | Administrativo   | 3          |
|               | Operativo        | 6          |
| ANTIGÜEDAD    | Menos de 1 año   | 4          |
|               | Entre 3 y 5 años | 2          |
|               | Más de 5 años    | 3          |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, el personal reintegrado que labora en la organización ocupa, en su mayoría, cargos operativos. De igual manera, es posible evidenciar que los reintegrados que más tiempo han permanecido en la organización son los socios quienes tienen más de cinco años de antigüedad.

#### 7.1.1.2 Procesos de reclutamiento y selección

Reintegrado 2: «Me enteré de la oferta laboral a través de la ACR».

Reintegrado 6: «Por intermedio del psicólogo de la ARN, él me contacto con esta empresa».

Reintegrado 8: «Llegue aquí por medio de la ARN, la entrevista me la hicieron entre los jefes, ellos me preguntaron por la familia. Después de la entrevista siguieron los exámenes. Todo el proceso duró aproximadamente una semana».

Según los testimonios se evidencia que, para la contratación de personal reintegrado, la organización recurre principalmente a la ARN. De igual manera, se puede ver que el criterio de selección de personal se basa en la percepción que tienen los jefes del candidato durante la entrevista.

#### 7.1.1.3 Procesos de inducción organizacional e inducción específica al cargo

Reintegrado 1: «El jefe de planta nos explicó y nos dio el recorrido, en eso no nos demoramos mucho».

Reintegrado 3: «El jefe de planta realiza la inducción, él muestra las máquinas, el proceso y los cuidados que se deben tener. Cuando alguien pasa de ayudante a operario es porque ya tiene las facultades. El principal de cada puesto es el que enseña a los otros a manejar las máquinas. Cuando se contrata, las auxiliares de recursos humanos, unas 2 horas antes de empezar a trabajar, van a la sala de reuniones y explican todo, los reglamentos, deberes».

Reintegrado 7: «La capacitación y la inducción la dan prácticamente los mismos compañeros. Primero se hace la selección, luego cuando viene el trabajador lo llevan a la planta, después el jefe de planta lo ubica y en la charla se le aclara a la persona que su trabajo es como ayudante, pero si tiene capacidad para manejar una máquina, lo puede decir. Se le hace seguimiento 15 días o un mes».

Se puede evidenciar que la organización no ha establecido de manera formal el proceso de inducción a la organización e inducción al puesto de trabajo, ya que algunos Reintegrados manifiestan que dichos procesos están a cargo del jefe de planta, mientras que otros mencionan que son los mismos compañeros de trabajo quienes los realizan.

#### 7.1.1.4 Evaluación de desempeño

Reintegrado 1: «El gerente se sienta y le pregunta a uno cómo está realizando las tareas, como es el comportamiento de uno, me van preguntando y me van diciendo, a mí me han dicho que voy bien».

Reintegrado 4: «Creo que sí, porque ya cumplo un ciclo de trabajo y ya casi voy a acabar y hable con ellos y van a seguir dándome trabajo».

Reintegrado 5: «Suben la gente, uno por uno, y le hacen unas preguntas de cómo se siente, si está a gusto, y mantienen pendientes del desempeño, si ven a alguien mal lo suben a la sala de reuniones y le preguntan».

Reintegrado 8: «Yo creo que sí hacen evaluación, porque yo voy para cinco meses y era solo tres meses. Yo creo que por el buen desempeño me han dejado aquí en la empresa».

Se puede observar que no hay un proceso de evaluación de desempeño establecido formalmente, ya que algunos Reintegrados suponen que sí se lleva a cabo puesto que lo relacionan con la renovación de su contrato laboral; por otra parte, quienes afirman que sí se realiza este proceso, no mencionan la existencia de un formato o criterios establecidos para la evaluación.

#### 7.1.1.5 Aspectos culturales

A continuación, se relacionan testimonios correspondientes a los valores, normas y sanciones, horarios y rutinas, los cuales se encuentran presentes en la organización.

- Valores

Reintegrado 2: «Creo que si me los mencionaron, pero me he olvidado».

Reintegrado 4: «Aquí nos enseñan a ser unidos a que no haya enemistades, a solucionar problemas, a que no haya discusiones, respeto, más que todo responsabilidad».

Reintegrado 5: «Aquí se inculca mucho la amabilidad y también el respeto por los demás».

Reintegrado 8: «Si me hablaron de eso, pero no recuerdo. Supongo que los valores deben estar acá en las oficinas».

En general, los Reintegrados manifiestan que, a pesar de que en el proceso de inducción les dieron a conocer los valores organizacionales, no los recuerdan; sin embargo, pueden identificar que en Mundo Maderas se resalta la importancia del respeto por los demás, la unión y la responsabilidad.

- Normas y sanciones

Reintegrado 3: «Ha habido muchos inconvenientes por las incapacidades; primero se hace el llamado de atención, si está enfermo tienen que traer la incapacidad. Según la falta se lleva a suspensión».

Reintegrado 5: «Las normas son: el cumplimiento, desempeño, horario, utilizar elementos de protección. Las sanciones son: llamado verbal, escrito y suspensión; si es una falta grave, allí sí se iría a terminación de contrato».

Reintegrado 6: «Cuando uno no viene un día y sigue faltando, allí viene el llamado de los patrones, a uno le advierten que por muy grave que sea que avise, uno sabe que ellos tienen razón porque con uno solo que falte se está retrasando acá la producción, entonces uno debe valorar. Las normas que recuerdo son: cumplimiento horario, respeto, que por muy grande que sea la necesidad debemos avisar, utilizar el equipo de protección, lo malo con eso es que cuando uno se pone las gafas y el tapabocas, uno se siente ahogado y se empañan la gafas».

Con los testimonios anteriores se encuentra que los Reintegrados reconocen, principalmente, que la norma más importante es el cumplimiento del horario, ya que ausentarse de la empresa retrasa la producción. De igual manera, señalan que las sanciones que utiliza la organización ante el incumplimiento de las normas son el llamado verbal, escrito, y en caso reiterativo, la suspensión o terminación del contrato.

- Horario y rutina

Reintegrado 1: «Uno entra, se cambia, escucha la charla, se dirige al puesto de trabajo y el jefe de planta le dice a uno qué vamos a trabajar en el día, a las 12 m salimos al almuerzo y a la 1 pm entramos. Mi horario es de 7 am a 5 pm».

Reintegrado 4: «Yo soy uno de los que más temprano llego. Entro a las 7 am, nos hacen la pausa activa y de ahí cada uno para su puesto de trabajo. El desayuno es a las 9 am y a las 12 el almuerzo».

Reintegrado 8: «Ahora estoy de 6 am a 2 pm y el horario normal es llegar, a las 9 am el desayuno, cuando hay tiempo hacemos la pausa activa».

Con los testimonios anteriores, se puede evidenciar que todos los Reintegrados reconocen claramente la existencia de un horario y de un momento específico del día para cada actividad, de igual manera, es posible ver que, de acuerdo a las órdenes de producción, se fijan turnos para los trabajadores en los cuales se mantiene la rutina de trabajo.

#### 7.1.1.6 Actividades de dispersión e integración familiar

Reintegrado 1: «Siempre cuando vamos a entrar al trabajo, a las 7 am en punto, hacemos calentamiento y nos dan una charla de usar los implementos de seguridad. Hace meses tuvimos una salida, antes celebrábamos cumpleaños, pero no lo han vuelto a hacer, allí se hacía una torta y gaseosa. Al paseo fueron todos los trabajadores, yo fui con una sobrina, una primita que tenía doce años y con una amiga, la pasé excelente».

Reintegrado 4: «Estuvimos en Arroyohondo, yo fui con mi esposa, mi nieto y mi hijo, todo pago por la empresa. También hay actividades cuando hay alguna festividad de los niños».

Reintegrado 5: «La encargada de recursos humanos da la pausa activa, dos o tres veces a la semana, y también la empresa da integración familiar dos veces al año».

Reintegrado 9: «En diciembre se realiza un paseo, nos dan anchetas y se realiza la novena de navidad».

Con los testimonios anteriores es posible evidenciar que la organización, en cumplimiento con la normatividad, brinda a los colaboradores un espacio para el descanso e integración con sus familias. Por otra parte, se encuentra que las pausas activas se realizan únicamente al inicio de la jornada laboral, lo cual no es común, debido a que el objetivo de estas actividades es reducir los niveles de estrés que presenta el trabajador mientras transcurre la jornada laboral.

#### 7.1.1.7 Comunicación

Reintegrado 1: «Cuando está en pérdida, siempre se comunica, y cuando va bien solo dicen nos fue bien y listo. A veces nos reúnen aquí, también cuando hay contratos con grandes empresas nos dicen».

Reintegrado 4: «Nos reúnen y nos dicen algunas decisiones allá abajo o a veces aquí, nos dan charlas de prevención o muchas cosas».

Reintegrado 6: «Abajo hay unos papeles donde dice “falta tantas estibas para tal empresa” y uno así sabe va a haber trabajo».

Reintegrado 8: «Nos reúnen y nos dicen “vean, hay estos contratos, esta producción”».

Se puede identificar que la organización mantiene una comunicación constante con sus colaboradores, lo cual es un factor positivo; no obstante, se debe prestar atención a los comentarios en los cuales los participantes expresan que, cuando la producción es baja, se realizan llamados de atención, mientras que, cuando el desempeño es satisfactorio, no es reconocido su esfuerzo.

#### 7.1.1.8 Oportunidades de ascenso

Reintegrado 2: «Yo entre y ya he pasado como por 3 máquinas».

Reintegrado 4: «Cuando yo ingresé me dijo el propio gerente que ya dependía de uno mismo sí avanzaba en el trabajo, yo empecé como ayudante general y ahora estoy como operario».

Reintegrado 5: «Los cargos son muy pocos, por la misma estructura de la empresa no es posible ascender. Aquí hay la oportunidad de aprender a manejar las máquinas y solo el que entra de ayudante a los meses puede operar una máquina».

Con respecto a los testimonios anteriores se logra evidenciar que la organización, debido a su tamaño y estructura, se encuentra limitada para ofrecer oportunidades de ascenso; no obstante, los colaboradores relacionan esta variable con la rotación interna que se realiza en la organización.

### 7.1.2 Personal No Reintegrado

A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas que se realizaron a 10 personas No Reintegradas, las cuales laboran en la organización Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

#### 7.1.2.1 Caracterización

Tabla 3. Caracterización del personal no reintegrado: Socialización

| VARIABLE      | CATEGORÍA        | FRECUENCIA |
|---------------|------------------|------------|
| TIPO DE CARGO | Administrativo   | 5          |
|               | Operativo        | 5          |
| ANTIGÜEDAD    | Menos de 1 año   | 1          |
|               | Entre 1 y 3 años | 4          |
|               | Entre 3 y 5 años | 3          |
|               | Más de 5 años    | 2          |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, se entrevistó la misma cantidad de colaboradores administrativos y operativos. De igual manera, es posible evidenciar que los No Reintegrados entrevistados, en su mayoría, han permanecido en la empresa por un lapso entre 1 y 5 años, lo cual indica que tienen mayor conocimiento sobre la organización.

#### 7.1.2.2 Procesos de reclutamiento y selección

No Reintegrado 1: «Decidí entrar por lo que estaba desempleado, un amigo me invito acá, mi amigo trabajaba acá y me dijo que él me ayudaba a entrar. Primero traje la hoja de vida, luego me llamaron a hablarme como era el trabajo y yo estuve de acuerdo, luego me mandaron a hacer los exámenes médicos, los pase todos y volví acá, ahí fue donde me reunieron con todos los dueños, ellos me preguntaron si me interesaba, ya que no había tenido experiencia en el tema, y yo les dije que sí, que estaba dispuesto a aprender. Eso fue en menos de una semana».

No Reintegrado 2: «El proceso lo realiza el gerente con los socios y es dependiendo del cargo a desempeñar. Si es operario se hace una entrevista, se evalúan primero las hojas de vida y se seleccionan las que más se ajustan y de allí se cita a la entrevista donde le hacen una serie de preguntas. En la parte administrativa se encarga el gerente y la asesora externa del sistema de gestión. Se hace una entrevista general, y después se hace un aprueba de conocimiento, con eso toman la decisión. Para producción, las hojas de vida provienen de bolsas de empleo y tiene un convenio con la ARN, ellos también mandan hojas de vida, también tienen en cuenta recomendaciones de los trabajadores. El gerente hace el filtro de las primeras hojas de vida».

No Reintegrado 9: «Un amigo me dijo que en su empresa estaban recibiendo gente, le dije que llevara mi hoja de vida y que él me recomendaba con el jefe. Después de dejar la hoja de vida y recibir la llamada, me enseñaron la planta, no me dijeron a qué lado iba, yo entré aquí recogiendo palitos. Primero que todo hicimos los exámenes médicos y ya después a trabajar. Desde que trajimos la hoja de vida hasta que empecé a trabajar se demoró 2 o 3 días. La entrevista me la hizo el gerente, un muchacho que ya no está, los dueños y el jefe de planta».

Según los testimonios se evidencia que, para la contratación de personal No Reintegrado, la organización recurre a bolsas de empleo o a recomendaciones de los colaboradores. De igual manera, se puede ver que el criterio de selección de personal operativo se basa en la percepción que tienen los jefes del candidato durante la entrevista, ya que no les exigen experiencia laboral, mientras que para contratar personal administrativo se evalúan conocimientos y competencias que requiere el cargo.

#### 7.1.2.3 Procesos de inducción organizacional e inducción específica al cargo

No Reintegrado 3: «Se presenta el video institucional, cuentan la historia, misión y visión, hablan de protección personal; eso puede durar media hora».

No Reintegrado 5: «Aprendí a operar las máquinas observando y también mis compañeros me explicaban. La inducción la realizó uno de los socios, fue él quien me explicó todo. No fue difícil adaptarme, porque siempre los trabajos que he hecho son duros, lo difícil fue aprender, hay máquinas que son digitales y hay que aprender medidas».

No Reintegrado 6: «Aquí siempre ha sido que los compañeros le expliquen a uno, nosotros mismos somos los profesores acá. A los nuevos los ponen en los puestos en los que casi no hay mucho problema, el jefe de planta es el encargado del nuevo compañero. Yo en un mes ya había aprendido mucho, pero a la semana

ya hacía solo mi trabajo y por ahí al año ya me soltaban las máquinas. Yo fui ayudante y yo siempre era mirando que hacían, así aprendí todo, mirando».

No Reintegrado 8: «Después de la contratación hacen la inducción, cuentan la historia de la empresa, de dónde vienen, pero pruebas como tal, no. La inducción la realiza el gerente, él destina como media hora, explica y habla un poco sobre la empresa».

No Reintegrado 9: «El jefe de planta y el que trabajaba en recursos humanos me mostraron las máquinas y me dijeron las funciones. El jefe de planta me enseñó a quemar el cuartón y también los compañeros, aquí todos somos unidos y me enseñaron. Con lo que me brindaron aquí, yo me adapté rápido, yo venía de hacer muchos trabajos y estaba preocupado porque nunca había trabajado en esto, pero con los consejos que ellos nos daban me adapté bastante».

Los testimonios anteriores dan cuenta de que los colaboradores han logrado adaptarse a la organización fácilmente; no obstante, es posible ver que los procesos de inducción no se encuentran establecidos de manera formal, ya que no se han definido a las personas responsables ni los procedimientos a seguir.

#### 7.1.2.4 Evaluación de desempeño

No Reintegrado 2: «El proceso es que el gerente se sienta con las personas en la sala de reuniones y le va preguntando cosas, es para todos. Se realiza creo que cada 6 meses».

No Reintegrado 3: «Se hace una vez al año para todos los trabajadores, hay un formato establecido y el gerente se sienta con cada uno y empieza a evaluar, lo hacen a principio de año».

No Reintegrado 4: «La persona encargada de gestión humana, ella se encarga de eso. Creo que lo realizan cada año. Está el jefe de producción, la encargada de gestión humana y el operario y a veces está el gerente o los dueños».

No Reintegrado 7: «Se realiza el proceso de evaluación a través de un checklist y una pequeña entrevista, o también de observación, se hace cada vez que se cambia el contrato o cada tres meses. Se maneja por procesos, el de armado, el de corte».

No Reintegrado 9: «El desempeño lo miden con el rendimiento, abajo está el jefe de planta y él está mirando nuestro desempeño, creo que él toma también decisiones y las comunica».

Los testimonios otorgados por los No Reintegrados permiten ver que en la organización no hay claridad acerca del proceso de evaluación de desempeño, ya que, en general, las respuestas mencionan a diferentes responsables, así como formas diferentes en las que se lleva a cabo, de igual manera, en los testimonios no hay uniformidad en cuanto a la frecuencia con que estas evaluaciones se realizan.

#### 7.1.2.5 Aspectos culturales

A continuación, se relacionan testimonios correspondientes a los valores, normas y sanciones, horarios y rutinas, los cuales se encuentran presentes en la organización.

- Valores

No Reintegrado 1: «Nos enseñan mucho el compromiso, el respeto, el gerente nos dice que para arriba o para abajo es el mismo respeto, dedicación, compañerismo. El gerente nos dice que esto es como un relojito, y todos lo hemos notado, si uno se cae toca levantarlo porque si no nos caemos todos».

No Reintegrado 4: «Los valores de la empresa son: respeto, equidad, confianza, igualdad. No hay distinción entre las personas de oficina y planta».

No Reintegrado 5: «No he visto los valores, pero creo que es la Responsabilidad; aquí son cumplidos con los pagos».

No Reintegrado 9: «Trabajo en equipo, unión, no me los sé bien creo que son esos. Por aquí los vi, en algún lado los he visto, están acá arriba, abajo no».

Con respecto a los valores, es posible evidenciar que los colaboradores No Reintegrados identifican el respeto y la unión como pilares en la organización, no obstante, los valores que se encuentran establecidos formalmente en Mundo Maderas, generalmente no se comparten durante el proceso de inducción, además solo se encuentran exhibidos en el área administrativa, razón por la cual, no todos los colaboradores tienen acceso a ellos.

- Normas y sanciones

No Reintegrado 1: «La presentación personal, usar los uniformes, el horario de entrada hay que respetarlo porque ellos también nos respetan el horario de salida, el compromiso con las máquinas y usar los elementos de protección, la que está encargada de eso baja cada hora para ver, y si usted no los tiene le pregunta “qué pasó”, si se les daño le dan otro. Tampoco se permiten celulares, audífonos, aretes, cadenas, nada de eso.

Lo que se maneja aquí es que, si faltas sin excusa, no puedes venir al día siguiente o sea te suspenden, aquí de tres años que llevo nunca he visto que saquen a alguien. Si usted necesita un permiso, llena un formato, el gerente dice que tratemos de que sea una semana antes, pero me piden que explique bien la razón».

No Reintegrado 2: «Cumplir horario, no fumar, el autocuidado, todos los días hacen ronda y se anota, si son reiterativas se hace un llamado. Después de 3 llegadas tarde se llama la atención de manera verbal, el lapso para llegar tarde son 10 minutos, pero se debe notificar, después se hace de manera escrita con un acta y un compromiso que adquiere el trabajador. También se ha llegado a suspensiones de 2 días, pero no es común que pase, son flexibles».

No Reintegrado 6: «Cumplir el horario, no llegar ebrios, nada de armas, aquí ahora último han suspendido por no venir a trabajar con justa causa, también está prohibido celulares, después de suspensión ya terminación del contrato».

No Reintegrado 7: «Cuando no se usan los elementos de protección se hacen dos llamados verbales, al tercer llamado ya toca firmar el compromiso, y cuando falta sin justificación también se suspende dos días. Están organizando lo del reglamento interno de trabajo».

En general, se evidencia que el personal No Reintegrado tiene conocimiento acerca de las normas que debe cumplir durante su jornada laboral, así como de las sanciones que se imponen cuando hay una falta hacia las normas, sin embargo, los testimonios también permiten ver que, en la organización, los jefes son flexibles en cuanto a las normas, ya que se brindan muchas oportunidades a los colaboradores con lo cual se evita aplicar sanciones.

- Horario y rutina

No Reintegrado 1: «Hay 3 horarios: de 6 am a 2 pm; de 7 am a 5 pm; de 2 pm a 10 pm. Si estoy de 6 am a 2 pm, llego y preparo la máquina, a las 7 am bajo para

las pausas activas, luego desayunamos a las 9 am, después el almuerzo y finalmente salimos».

No Reintegrado 5: «Llegamos, nos cambiamos, a las 7 am entramos y la muchacha de seguridad hace las recomendaciones antes de entrar, realizamos estiramientos, empezamos las funciones, a las 9 es el desayuno, a las 9:30 volvemos a entrar, a las 12 m salimos a almorzar, regresamos a la 1, a las 4:40 hacemos el aseo y a las 5 salimos».

No Reintegrado 6: «Es ingresar, preparar las herramientas de trabajo y ponernos a trabajar, eso es de 7 am a 9 am, allí paramos a desayunar hasta las 9:30 am, luego al medio día paramos a almorzar hasta la 1 pm y luego hasta las 5 pm. Tengo una costumbre y es que al desayuno uno sale afuera y con algunos compañeros fumamos y charlamos, es la misma dinámica siempre todos los días».

Con respecto a los horarios, se encuentra que los participantes identifican una rutina y tienen claro en qué momentos del día se deben realizar las diferentes actividades.

#### 7.1.2.6 Actividades de dispersión e integración familiar

No Reintegrado 2: «Hay dos paseos, uno a mitad de año y otro al final del año, vamos todos con nuestras familias. Los cumpleaños se dejan a final de mes y se celebran todos. Realizan la novena y se juega amigo secreto».

No Reintegrado 4: «En las mañanas hacen pausas activas. Hacen paseos de integración a mitad y final de año y llevan a la familia».

No Reintegrado 9: «Cuando hay cosas de los niños lo celebran, la novena la hacen aquí, los cumpleaños y eso para mí ha sido algo muy chévere. Cuando empezamos la muchacha nos hace las pausas activas, armamos grupos, nos indica lo que debemos hacer, el cuidado, usar los guantes de protección. La pausa activa es antes de trabajar, a las 7 am, ella nos trae una actividad y el estiramiento para no estar con pereza, nos dice las cosas que debemos hacer, dura 10 minutos, a veces cuando hay mucha producción no las podemos hacer, pero ella nos dice que, si no las podemos hacer con ella, en el trabajo nos podemos estirar».

Los testimonios anteriores permiten inferir que la organización se interesa por generar espacios de descanso e integración para los colaboradores, algunas veces se incluyen a las familias de ellos. Así mismo, se puede ver que los No Reintegrados indican que las pausas activas se llevan a cabo al inicio de la

jornada, lo cual, como se mencionó anteriormente, es inusual, puesto que deben realizarse para reducir los niveles de estrés causados por el esfuerzo que demanda la jornada laboral.

#### 7.1.2.7 Comunicación

No Reintegrado 1: «Si las estibas están bajando nos dicen “vamos a cambiar las tasas de bonificación”, si se van a ausentar nos dicen, si hubo desperdicio dicen, siempre nos avisan. Ellos nos traen aquí, aquí cabemos todos, esas reuniones se hacen, más o menos, una vez a la semana».

No Reintegrado 2: «El gerente siempre tiene en cuenta la parte de producción, si va a haber un cambio significativo, si va a haber algún proceso, nos reúnen a todos en la parte de abajo, él baja con los socios e informa qué está pasando, los cambios, dicen si hubo alta producción, si es para felicitar también, si va a haber recorte de personal».

No Reintegrado 3: «En general sí, los temas de productividad. Sí hay una comunicación constante».

No Reintegrado 5: «Ellos aquí siempre cuentan con uno, informan cuando deben hacer más turnos y quedarse un poco más de tiempo, cuando hay devoluciones, motivan para que se haga un buen inventario, o sea el conteo de la madera a fin de mes. Cualquier cosa que pasa ellos lo comunican con uno».

Las respuestas otorgadas por los colaboradores No Reintegrados, permiten observar que la comunicación con los trabajadores en la organización se centra en temas relacionados con la producción.

#### 7.1.2.8 Oportunidades de ascenso

No Reintegrado 2: «Sí, en producción se puede comenzar como ayudante y luego pasar a ser operarios de máquina».

No Reintegrado 4: «Hay pocos cargos, no hay posibilidad».

No Reintegrado 5: «Se puede pasar de un oficio a otro».

Los testimonios anteriores, permiten evidenciar que la organización se encuentra limitada para ofrecer oportunidades de ascenso; no obstante, los colaboradores

relacionan esta variable con la posibilidad que tienen de pasar de un cargo a otro del mismo nivel.

## 7.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la organización Mundo Maderas de Colombia S.A.S. Como se mencionó anteriormente, la población corresponde a 35 personas, sin embargo, en la investigación se encuestaron 32 personas debido a que 3 de los colaboradores se encontraban incapacitados al momento de realizar el estudio.

### 7.2.1 Datos demográficos

#### 7.2.1.1 Género

Se realizaron 32 encuestas, de las cuales 28 fueron aplicadas a hombres, lo cual corresponde al 87,5 % y 4 a mujeres, lo cual corresponde al 12,5%.

Tabla 4. Género de los colaboradores de Mundo Maderas

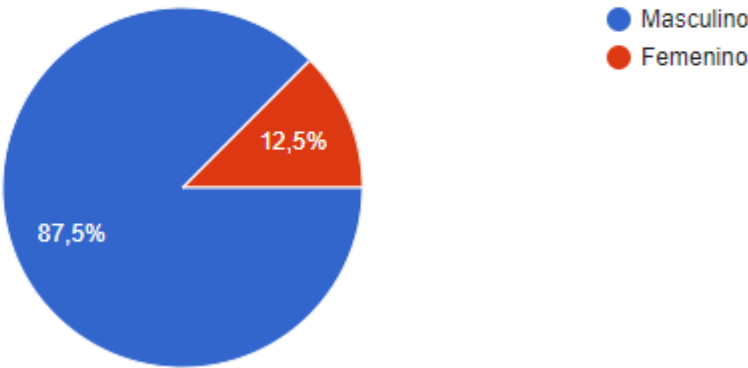
|        |           | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-----------|------------|------------|
| Válido | Femenino  | 4          | 12,5       |
|        | Masculino | 28         | 87,5       |
|        | Total     | 32         | 100,0      |

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Gráfico género de los colaboradores de Mundo Maderas

Género

32 respuestas



Fuente: elaboración propia.

7.2.1.2 Cargo

De las personas encuestadas, 24 tienen cargos operativos, lo cual corresponde al 75% y 8 personas tienen cargos administrativos, lo cual corresponde al 25%.

Tabla 5. Cargo de los colaboradores de Mundo Maderas

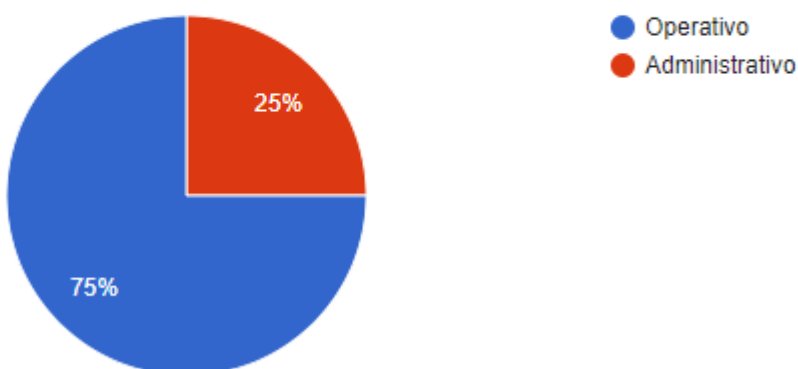
|        |                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|----------------|------------|------------|
| Válido | Administrativo | 8          | 25,0       |
|        | Operativo      | 24         | 75,0       |
|        | Total          | 32         | 100,0      |

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Gráfico cargo de los colaboradores de Mundo Maderas

### Cargo

32 respuestas



Fuente: elaboración propia.

#### 7.2.1.3 Edad

De las personas encuestadas, 10 de ellas se encuentran en el rango de edad de 23 - 27, lo cual corresponde al 31,3%; 9 personas tienen 38 años o más, lo cual corresponde al 28,1% y 6 personas se encuentran en el rango de edad de 33 - 37 años, lo cual corresponde al 18,8%.

Tabla 6. Edad de los colaboradores de Mundo Maderas

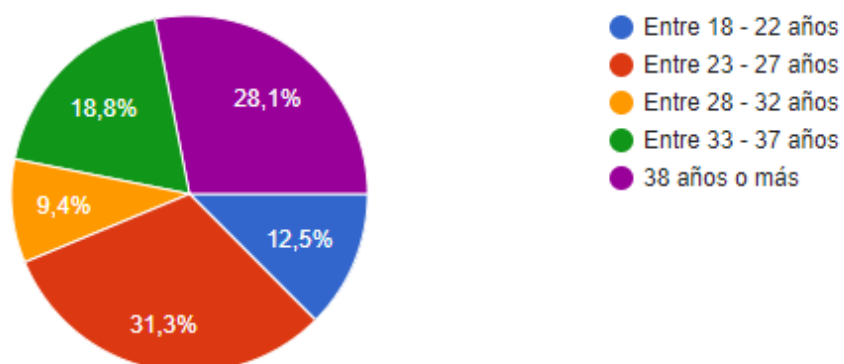
|        |                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Entre 18 - 22 años | 4          | 12,5       | 12,5                 |
|        | Entre 23 - 27 años | 10         | 31,3       | 43,8                 |
|        | Entre 28 - 32 años | 3          | 9,4        | 53,2                 |
|        | Entre 33 - 37 años | 6          | 18,8       | 81,3                 |
|        | 38 años o más      | 9          | 28,1       | 100                  |
|        | Total              | 32         | 100        |                      |

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Gráfico edad de los colaboradores de Mundo Maderas

## Edad

32 respuestas



Fuente: elaboración propia.

### 7.2.1.4 Antigüedad

En cuanto a la antigüedad, se tiene que 13 personas han permanecido entre 1 y 3 años en la organización, lo cual corresponde al 40,6%; 9 personas llevan menos de 1 año, lo cual corresponde al 28,1%.

Tabla 7. Antigüedad de los colaboradores de Mundo Maderas

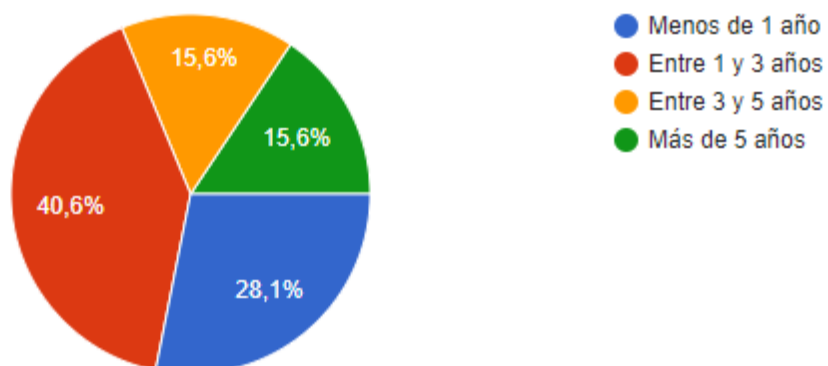
|        |                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|------------------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Menos de 1 años  | 9          | 28,1       | 28,1                 |
|        | Entre 1 y 3 años | 13         | 40,6       | 68,7                 |
|        | Entre 3 y 5 años | 5          | 15,6       | 84,3                 |
|        | Más de 5 años    | 5          | 15,6       | 100,0                |
|        | Total            | 32         | 100        |                      |

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Gráfico antigüedad de los colaboradores de Mundo Maderas

### Antigüedad en la empresa

32 respuestas



Fuente: elaboración propia.

#### 7.2.1.5 Nivel de escolaridad

En el análisis del nivel escolar se encuentra que 18 personas son bachilleres, lo cual corresponde al 56,3%; 5 personas tienen estudios técnicos, lo cual corresponde al 15,6%.

Tabla 8. Nivel escolar de los colaboradores de Mundo Maderas

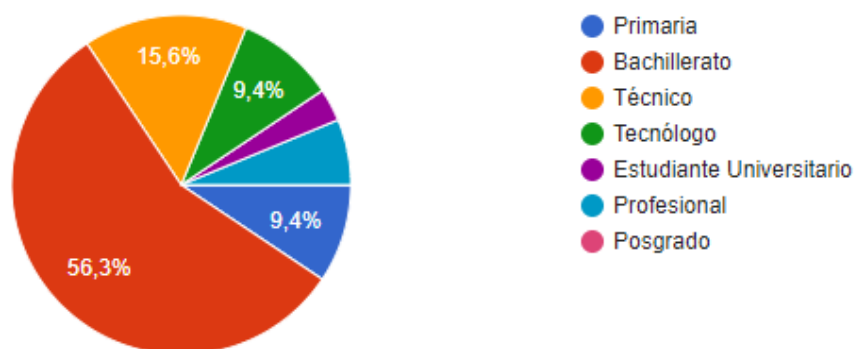
|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|----------------------|
| Válido | Primaria                 | 3          | 9,4        | 9,4                  |
|        | Bachillerato             | 18         | 56,3       | 65,7                 |
|        | Técnico                  | 5          | 15,6       | 81,3                 |
|        | Tecnólogo                | 3          | 9,4        | 90,7                 |
|        | Estudiante Universitario | 1          | 3,1        | 93,8                 |
|        | Profesional              | 2          | 6,3        | 100                  |
|        | Total                    | 32         | 100        |                      |

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Gráfico nivel de escolaridad de los colaboradores de Mundo Maderas

### Nivel de Escolaridad

32 respuestas



Fuente: elaboración propia.

#### 7.2.1.6 Condición

En esta variable se comparan las calificaciones otorgadas por colaboradores reintegrados o en proceso de reintegración, representados con la etiqueta “Reintegrados”, frente a las calificaciones otorgadas por el resto del personal que no hace parte de aquel grupo, representados con la etiqueta “No reintegrados”.

Así, se encuentra que, de las personas encuestadas, 9 de ellas son reintegradas, lo cual corresponde al 28,1%.

Tabla 9. Condición de los colaboradores de Mundo Maderas

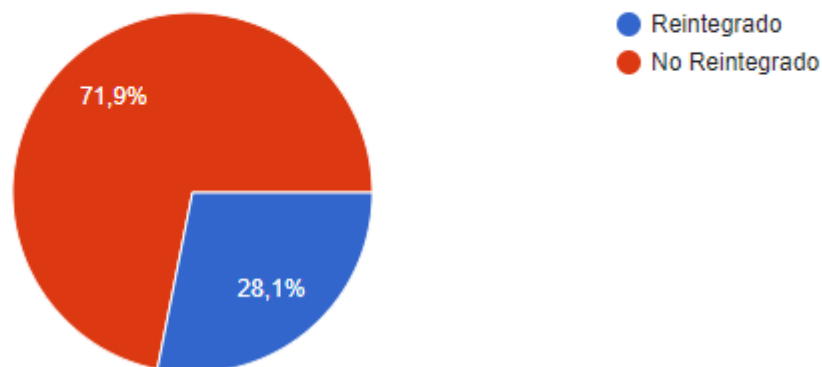
|        |                | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|----------------|------------|------------|
| Válido | No Reintegrado | 23         | 71,9       |
|        | Reintegrado    | 9          | 28,1       |
|        | Total          | 32         | 100,0      |

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Gráfico condición de los colaboradores de Mundo Maderas

### Condición

32 respuestas



Fuente: elaboración propia.

#### 7.2.2 Análisis de variables y dimensiones

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de reactivos que los colaboradores realizaron en la encuesta de clima organizacional, en donde se tuvieron en cuenta las variables Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo, correspondientes a la dimensión de Relaciones Interpersonales. De igual manera, se evaluaron las variables Instalaciones, Herramientas y Equipos de Trabajo y Área de trabajo, que conforman la dimensión de Factores Ambientales. Por último, se evaluaron las variables Relación Familia y Empresa, Salario Emocional e Incentivos Económicos, correspondiente a la dimensión de Compromiso e Involucramiento de la Empresa.

##### 7.2.2.1 Promedio por variables

En la siguiente tabla se presentan los resultados del promedio de calificaciones obtenidas en cada variable, así mismo, se señalan los puntajes mínimos y máximos en cada una de ellas.

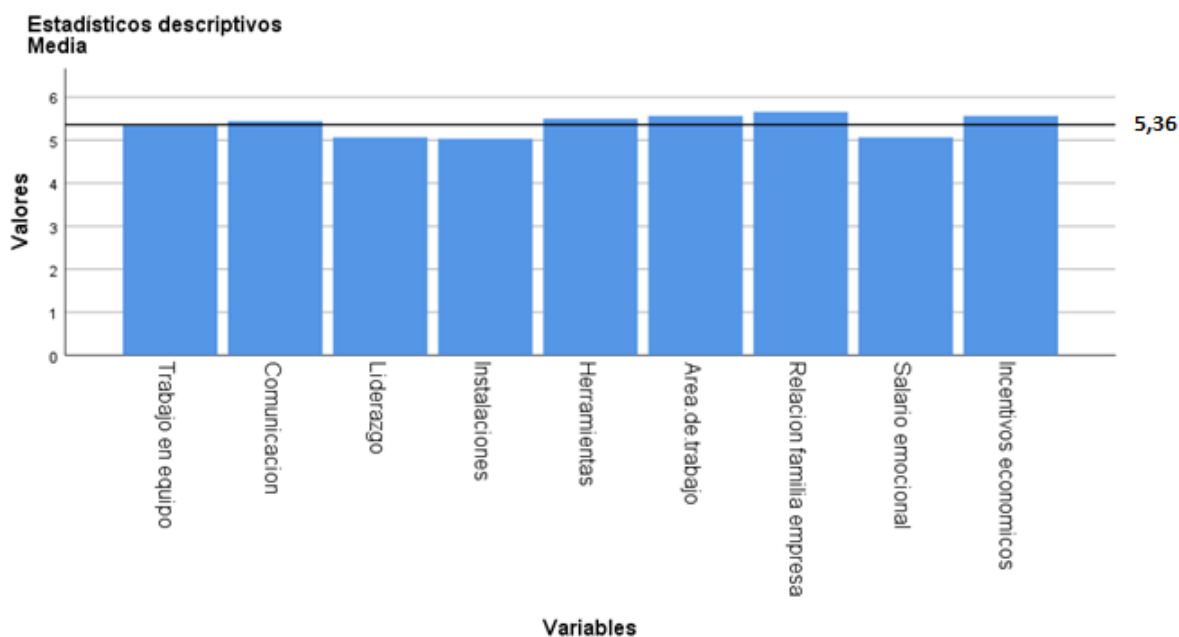
Tabla 10. Promedio por variables

|                          | N  | Mínimo | Máximo | Media  | Desviación |
|--------------------------|----|--------|--------|--------|------------|
| Trabajo en equipo        | 32 | 3,00   | 6,00   | 5,3438 | ,86544     |
| Comunicación             | 32 | 3,00   | 6,00   | 5,4375 | ,75935     |
| Liderazgo                | 32 | 2,00   | 6,00   | 5,0625 | ,98169     |
| Instalaciones            | 32 | 1,00   | 6,00   | 5,0312 | 1,25684    |
| Herramientas             | 32 | 1,00   | 6,00   | 5,5000 | ,98374     |
| Área de trabajo          | 32 | 3,00   | 6,00   | 5,5625 | ,75935     |
| Relación familia empresa | 32 | 4,00   | 6,00   | 5,6562 | ,60158     |
| Salario emocional        | 32 | 1,00   | 6,00   | 5,0625 | 1,38977    |
| Incentivos económicos    | 32 | 3,00   | 6,00   | 5,5625 | ,80071     |
| N válido (por lista)     | 32 |        |        |        |            |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 8, la variable Relación familia empresa obtuvo el promedio más alto, con un 5,65 de calificación; por otra parte, se encuentra que las variables Instalaciones, Liderazgo, y Salario emocional obtuvieron el promedio más bajo, con un 5.03, 5.06 y 5.06 respectivamente.

Figura 10. Gráfico de promedio por variables



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 10, la cual recopila la media de cada uno de los reactivos evaluados, es posible identificar que, de las 9 variables, 3 se encuentran por debajo del valor mínimo establecido, el cual corresponde a 5,36 y se obtuvo como promedio general de las calificaciones en todas las variables. En este sentido, las 3 variables que obtuvieron la calificación más baja y que deben ser incluidas en un plan de mejora son: Liderazgo, Instalaciones y Salario Emocional; estas variables, de acuerdo con la calificación promedio que alcanzaron, se encuentran en la categoría “Aceptable” de la escala de medición utilizada en la presente investigación.

#### 7.2.2.2 Promedio por dimensiones

En la siguiente tabla se presentan los resultados del promedio de calificaciones obtenidas en cada dimensión, así mismo, se señalan los puntajes mínimos y máximos en cada una de ellas.

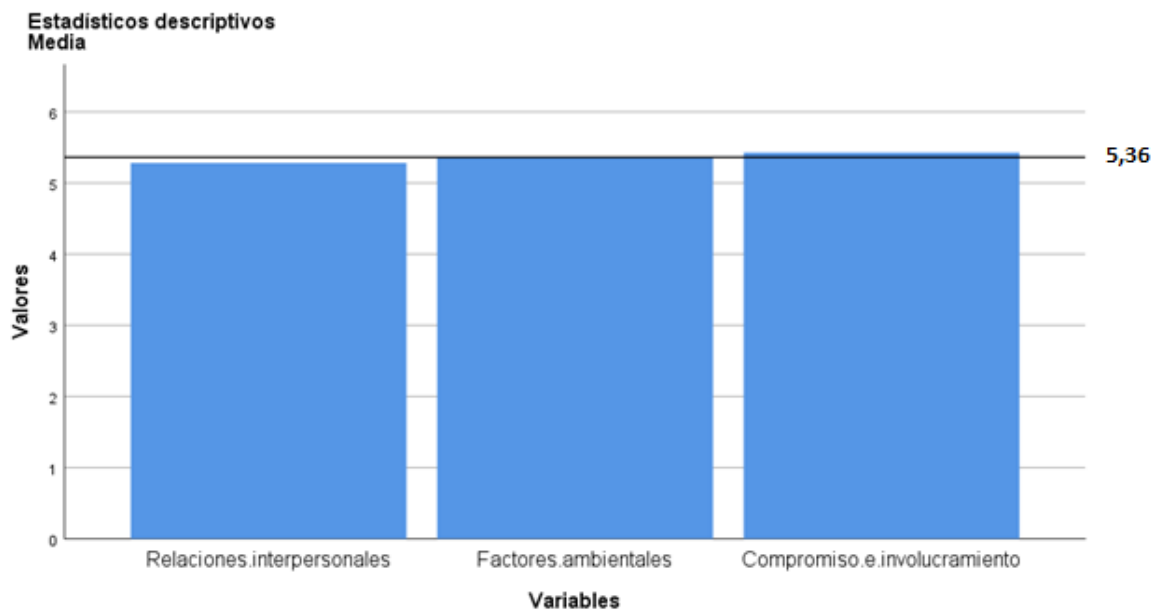
Tabla 11. Promedio por dimensiones

|                              | N  | Mínimo | Máximo | Media  | Desviación |
|------------------------------|----|--------|--------|--------|------------|
| Relaciones interpersonales   | 32 | 4,00   | 6,00   | 5,2812 | ,61702     |
| Factores ambientales         | 32 | 3,33   | 6,00   | 5,3646 | ,72517     |
| Compromiso e involucramiento | 32 | 3,33   | 6,00   | 5,4271 | ,78624     |
| N válido (por lista)         | 32 |        |        |        |            |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 9, la dimensión Relaciones Interpersonales obtuvo un promedio de calificación de 5,28; la dimensión Factores Ambientales obtuvo 5,36 y la dimensión Compromiso e Involucramiento obtuvo un promedio de 5,42.

Figura 11. Gráfico de promedio por dimensiones



Fuente: elaboración propia.

La figura 11, la cual recopila la media de cada una de las dimensiones evaluadas, permite identificar que la dimensión Relaciones Interpersonales se encuentra por debajo del valor mínimo establecido, el cual corresponde a 5,36 ya que este es el promedio general de las calificaciones en todas las variables.

### 7.2.3 Cruce de variables

A continuación, se presentan el análisis de tablas cruzadas entre las variables del estudio que requieren ser tratadas en un plan de mejora y los factores sociodemográficos tomados en cuenta para la investigación.

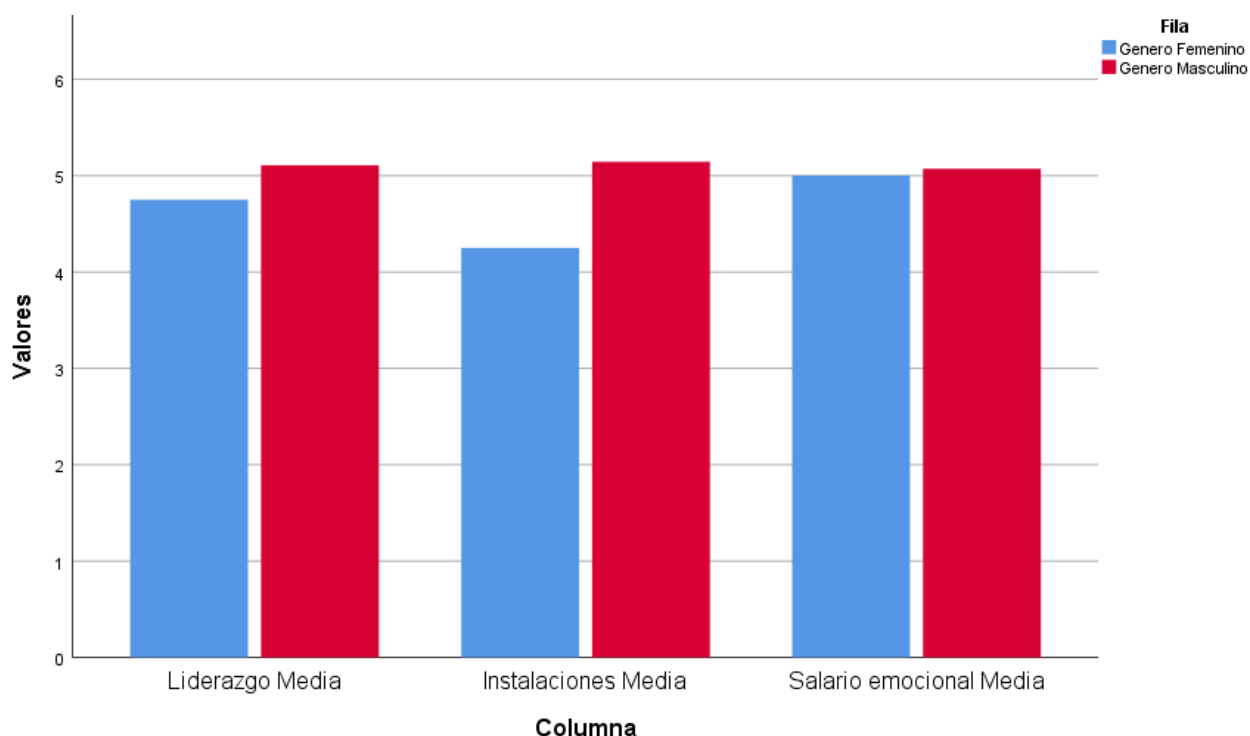
### 7.2.3.1 Género

Tabla 12. Cruce de variables: Género

|        |           | Liderazgo<br>Media | Instalaciones<br>Media | Salario<br>emocional<br>Media |
|--------|-----------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| Género | Femenino  | 4,75               | 4,25                   | 5,00                          |
|        | Masculino | 5,11               | 5,14                   | 5,07                          |

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Gráfico de cruce de variables: Género



Fuente: elaboración propia.

La información anterior permite evidenciar que existe una diferencia entre la percepción que tienen hombres y mujeres en Mundo Maderas. En las tres variables se encuentra que las mujeres otorgaron una calificación más baja que los hombres; por ejemplo, la variable Instalaciones, la cual presenta mayor diferencia, se puede explicar debido a que generalmente las mujeres prestan mayor atención a las condiciones del ambiente.

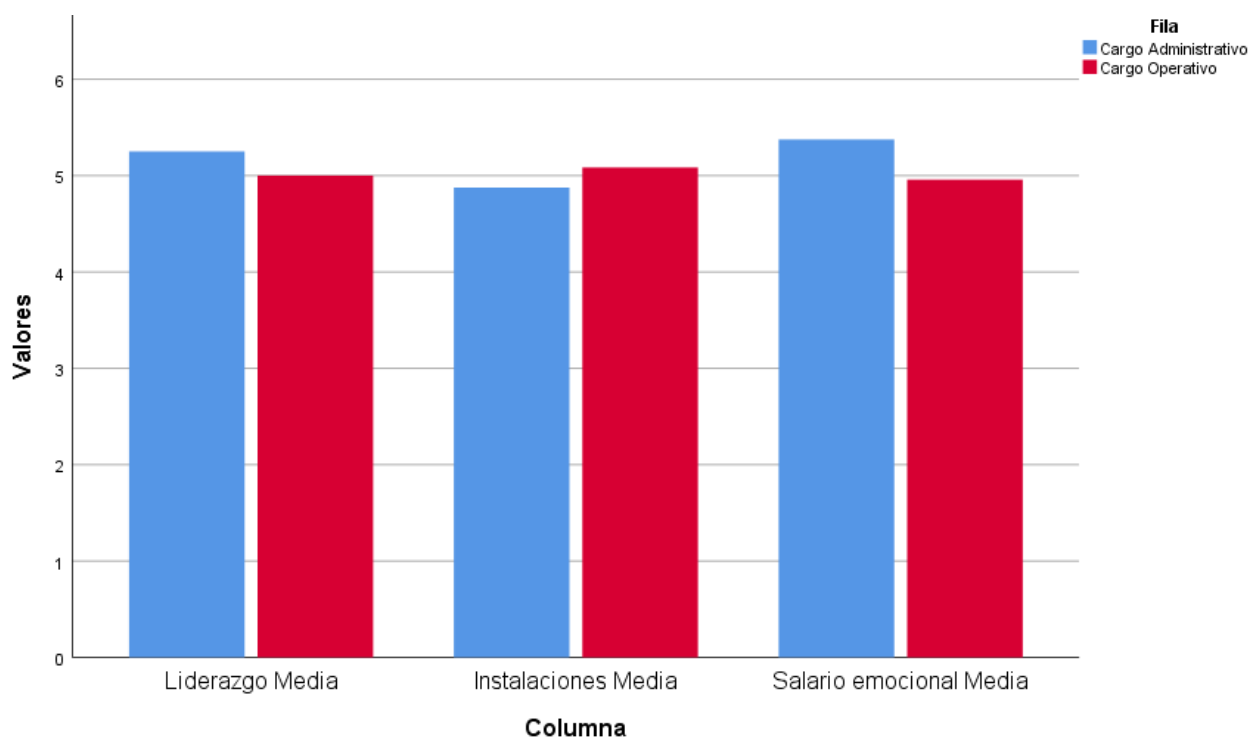
### 7.2.3.2 Cargo

Tabla 13. Cruce de variables: Cargo

|       |                | Liderazgo<br>Media | Instalaciones<br>Media | Salario<br>emocional<br>Media |
|-------|----------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| Cargo | Administrativo | 5,25               | 4,88                   | 5,38                          |
|       | Operativo      | 5,00               | 5,08                   | 4,96                          |

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Gráfico de cruce de variables: Cargo



Fuente: elaboración propia.

La información anterior permite evidenciar que existe una diferencia entre la percepción según el tipo de cargo en la organización. En primer lugar, la variable Liderazgo obtuvo mayor calificación en el personal administrativo, esto podría explicarse porque quienes ocupan este tipo de cargos generalmente se identifican como líderes.

Por otra parte, la variable Instalaciones obtuvo mayor calificación por parte del personal operativo, esto podría explicarse debido a la naturaleza del cargo, puesto que al tratarse de una empresa productora de estibas, en el área operativa se realizan labores de almacenamiento, corte, lijado, pintura, ensamble, entre otras, las cuales pueden generar mayor desorden, situación que es común y que conlleva a que los operarios no tengan una mala percepción de ello; en contraste, el personal administrativo realiza funciones diferentes por lo cual aquellas condiciones pueden afectar en mayor medida su percepción.

Finalmente, la variable Salario Emocional tuvo una mayor calificación en el personal administrativo, lo cual puede explicarse debido a que dicha área trabaja en conjunto con la gerencia, por lo cual se presentan las condiciones para que exista lugar a las palabras de ánimo y reconocimiento de las labores realizadas; por el contrario, el personal operativo debe cumplir con sus determinadas funciones en su área específica, razón por la cual existe una distancia lógica que no permite que se presenten frecuentemente palabras de ánimos y felicitaciones por sus labores.

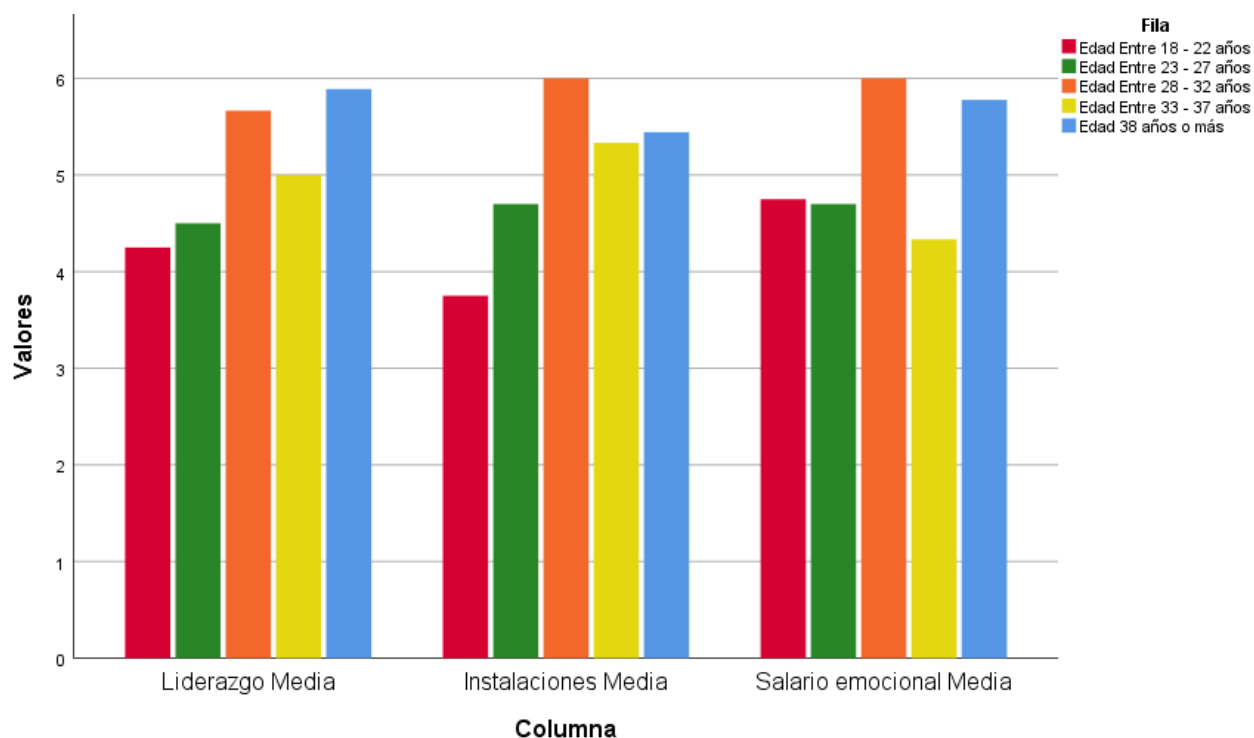
#### 7.2.3.3 Edad

Tabla 14. Cruce de variables: Edad

|      |                    | Liderazgo<br>Media | Instalaciones<br>Media | Salario<br>emocional<br>Media |
|------|--------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| Edad | Entre 18 - 22 años | 4,25               | 3,75                   | 4,75                          |
|      | Entre 23 - 27 años | 4,50               | 4,70                   | 4,70                          |
|      | Entre 28 - 32 años | 5,67               | 6,00                   | 6,00                          |
|      | Entre 33 - 37 años | 5,00               | 5,33                   | 4,33                          |
|      | 38 años o más      | 5,89               | 5,44                   | 5,78                          |

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Gráfico de cruce de variables: Edad



Fuente: elaboración propia.

La información anterior permite evidenciar que existe una diferencia entre la percepción según la edad de los colaboradores. Es posible evidenciar que las personas que se encuentran entre los 18 y 27 años de edad fueron quienes, en promedio, otorgaron las calificaciones más bajas.

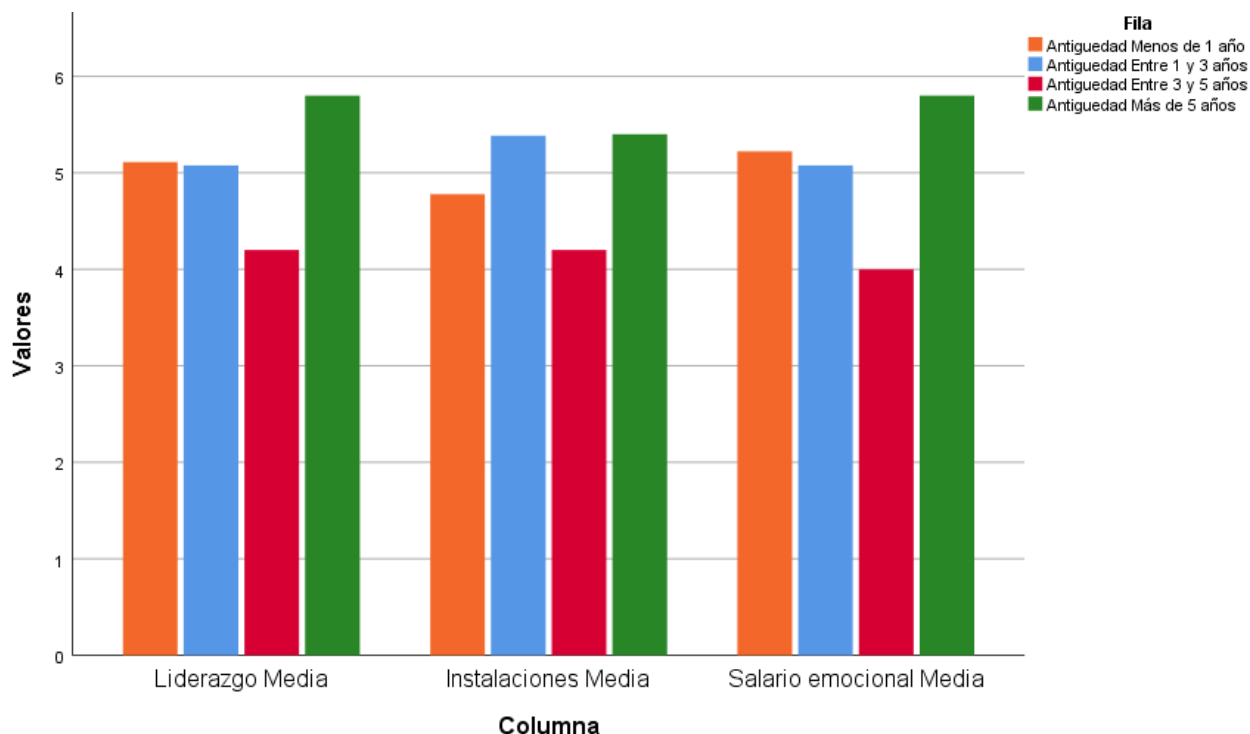
#### 7.2.3.4 Antigüedad

Tabla 15. Cruce de variables: Antigüedad

|            |                  | Liderazgo<br>Media | Instalaciones<br>Media | Salario<br>emocional<br>Media |
|------------|------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| Antigüedad | Menos de 1 año   | 5,11               | 4,78                   | 5,22                          |
|            | Entre 1 y 3 años | 5,08               | 5,38                   | 5,08                          |
|            | Entre 3 y 5 años | 4,2                | 4,2                    | 4                             |
|            | Más de 5 años    | 5,8                | 5,4                    | 5,8                           |

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Gráfico de cruce de variables: Antigüedad



Fuente: elaboración propia.

La información anterior permite evidenciar que existe una diferencia en la percepción según la antigüedad de los colaboradores. Se identifica que quienes llevan más de 5 años en la organización otorgaron las calificaciones más altas, esto puede explicarse debido a que son personas que están en la empresa desde sus primeros años, en los cuales Mundo Maderas se estaba consolidando y organizando sus procesos y operaciones; por tanto, estas personas han estado presentes en la evolución de la compañía y reconocen el desarrollo y mejora que ha tenido.

Por otra parte, las personas que llevan entre 3 y 5 años en la empresa, otorgaron las calificaciones más bajas, por lo cual debe analizarse cuáles son los motivos.

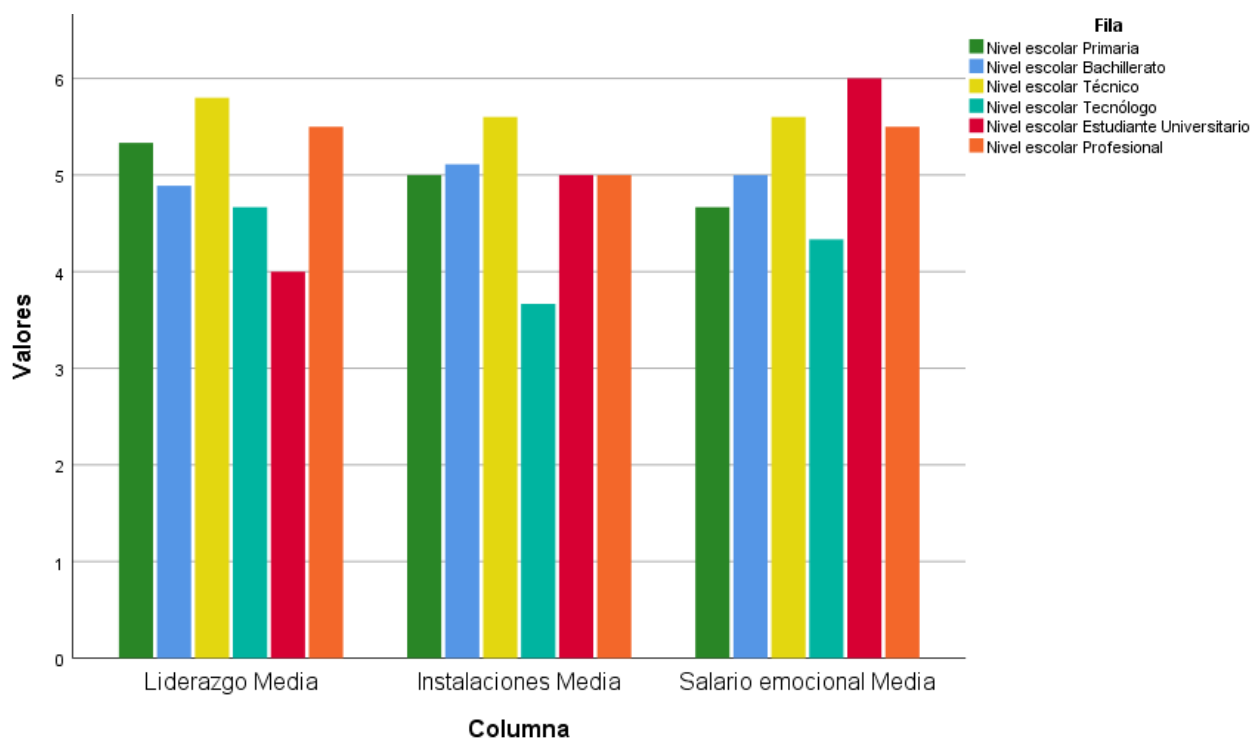
### 7.2.3.5 Nivel Escolar

Tabla 16. Cruce de variables: Nivel escolar

|               |                          | Liderazgo<br>Media | Instalaciones<br>Media | Salario<br>emocional<br>Media |
|---------------|--------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| Nivel escolar | Primaria                 | 5,33               | 5,00                   | 4,67                          |
|               | Bachillerato             | 4,89               | 5,11                   | 5,00                          |
|               | Técnico                  | 5,80               | 5,60                   | 5,60                          |
|               | Tecnólogo                | 4,67               | 3,67                   | 4,33                          |
|               | Estudiante Universitario | 4,00               | 5,00                   | 6,00                          |
|               | Profesional              | 5,50               | 5,00                   | 5,50                          |

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Gráfico de cruce de variables: Nivel escolar



Fuente: elaboración propia.

La información anterior permite evidenciar que existe una diferencia en la percepción según el nivel escolar de los colaboradores. Se identifica que las

personas que están en el nivel tecnológico son quienes otorgaron las calificaciones más bajas; en contraste, se identifica que quienes están en el nivel técnico son los que otorgaron las calificaciones más altas, lo cual debe ser objeto de análisis.

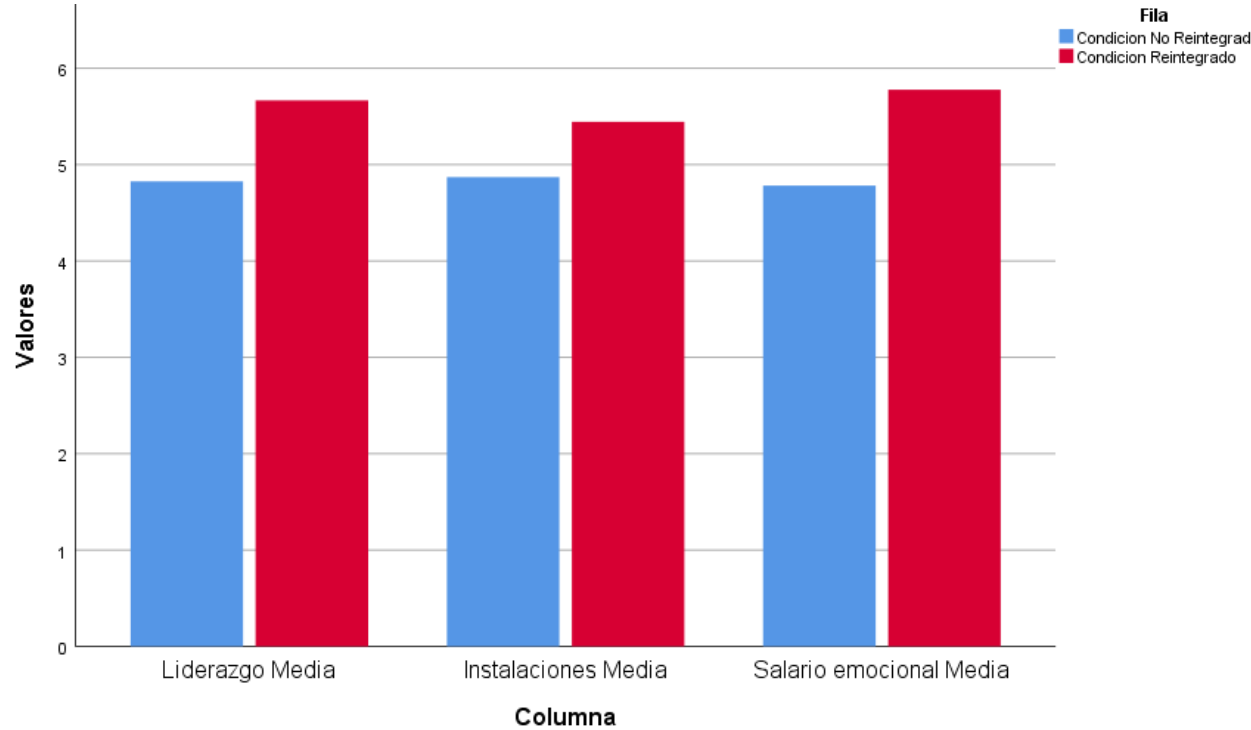
7.2.3.6 Condición

Tabla 17. Cruce de variables: Condición

|           |                | Liderazgo<br>Media | Instalaciones<br>Media | Salario<br>emocional<br>Media |
|-----------|----------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| Condición | No Reintegrado | 4,83               | 4,87                   | 4,78                          |
|           | Reintegrado    | 5,67               | 5,44                   | 5,78                          |

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Gráfico de cruce de variables: Condición



Fuente: elaboración propia.

La información anterior permite evidenciar que existe una diferencia en la percepción según la condición del colaborador, entendiendo esta como la distinción entre operarios que se encuentran en proceso de reintegración o reintegrados, y el personal en general, el cual no hace parte de este grupo.

Puede identificarse que los colaboradores en condición de reintegrados otorgaron las calificaciones más altas, lo cual es una respuesta positiva a la oportunidad que les brinda esta organización de obtener un trabajo e indica que tienen una buena percepción acerca de las variables evaluadas. En este sentido la propuesta de mejora debe enfocarse en los trabajadores no reintegrados que son quienes otorgaron las calificaciones más bajas.

#### 7.2.4 Análisis de la pregunta abierta

Al final de la encuesta se realizó la siguiente pregunta abierta, la cuál era de carácter voluntario: “Agregue algún comentario acerca del ambiente de trabajo (relación con los compañeros y jefes, sentimientos, satisfacción en el trabajo) en Mundo Maderas de Colombia S.A.S”; a esta pregunta respondieron 17 personas.

A continuación, se presenta la clasificación de los resultados obtenidos, de acuerdo con la condición del colaborador “Reintegrado” y “No Reintegrado” y las variables “Relaciones interpersonales” y “Sentimientos”

##### 7.2.4.1 Personal Reintegrado

De las personas que respondieron la pregunta abierta, 4 de ellas se encuentran en condición de Reintegrados.

- Relaciones Interpersonales

Reintegrado 1: «Mi estado de ánimo es el mejor con todos, tanto con mis compañeros como con los jefes de la empresa».

Según el comentario anterior, los colaboradores de la organización perciben un ambiente agradable, puesto que se presentan relaciones amenas entre todo el personal.

- Sentimientos

Reintegrado 2: «Gracias a Mundo Maderas por brindar oportunidades de vida laboral, personal y familiar a sus empleados. Deseo el mayor de los éxitos para que sigan siendo mejores de lo que hasta hoy son. Muchas gracias».

Reintegrado 3: «Yo estoy muy agradecido con todo el equipo de mi empresa Mundo Maderas por compartir funciones laborales y apoyo hacia mí, muchas gracias».

Los comentarios anteriores permiten identificar sentimientos de gratitud que tienen los colaboradores hacia la organización.

#### 7.2.4.2 Personal No Reintegrado

De las personas que respondieron la pregunta abierta, 13 de ellas se encuentran en condición de No Reintegrados.

- Relaciones Interpersonales

No Reintegrado 4: «Todos mis compañeros son muy buenas personas tanto como mis jefes».

No Reintegrado 8: «En relación al trabajo, contamos con unos excelentes compañeros de trabajo que ayudan a cumplir con las metas asignadas a cada uno. En relación con los jefes, ellos también incentivan mucho a los colaboradores a realizar nuestras tareas de una buena manera».

No Reintegrado 9: «El ambiente laboral es muy agradable, a veces hay presión, pero eso se entiende, pero los jefes son personas humildes y son bien, y los compañeros son muy chéveres».

No Reintegrado 10: «El ambiente laboral tanto con los compañeros como con los jefes es grato y crea una gran comodidad a la hora de comenzar la jornada y ganas de regresar con una sonrisa entre los compañeros».

Los comentarios anteriores permiten evidenciar que los colaboradores perciben un ambiente laboral agradable, puesto que las relaciones con sus compañeros y jefes son buenas y se caracterizan por el compañerismo y fraternidad.

- Sentimientos

No Reintegrado 5: «Para lograr una mayor satisfacción en el trabajo sería bueno reconocer el esfuerzo de cada persona como una escala de salario, que si fulano maneja tal máquina se le va a pagar un poco más».

No Reintegrado 6: «Agradecer a todos por el compañerismo y a los jefes y Mundo Maderas por darme la oportunidad de emprender una nueva visión de vida. Gracias».

No Reintegrado 11: «Yo estoy agradecido por el trabajo y como lo cuidan a uno y le ayudan en lo que más pueden».

Con los comentarios anteriores se identifica un sentimiento de gratitud que tienen los colaboradores hacia la organización; no obstante, también se identifica un aspecto que requiere mayor atención por parte de la organización, el cual está relacionado con la percepción que tienen algunos colaboradores del salario que reciben frente a las funciones realizadas, puesto que para algunos se debe reconocer un mayor salario a quienes tienen más responsabilidades en su respectivo cargo.

#### 7.2.5 Hallazgos

Los resultados anteriores permiten evidenciar que la variable Relación Familia Empresa fue la mejor evaluada con una calificación promedio de 5.65 lo cual la ubica en el nivel “Bueno” según la escala de medición, este hecho puede explicarse debido a que, tal como se presentó en el análisis cualitativo de Socialización, la organización realiza actividades de integración para los colaboradores y sus familias, lo cual genera en ellos una percepción positiva.

Así mismo, las variables Área de Trabajo e Incentivos Económicos obtuvieron la segunda calificación promedio más alta, correspondiente a 5.56, de esta manera se ubica en el nivel “Bueno” de la escala de medición, esto puede explicarse puesto que, en primer lugar, la empresa brinda las condiciones para que cada puesto de trabajo cuente con los requerimientos necesarios en la realización de las operaciones, por otra parte, los colaboradores tienen una percepción positiva acerca de los Incentivos Económicos, ya que, de acuerdo con los resultados del análisis sobre motivación, la organización les otorga bonificaciones de acuerdo a la producción.

Por otra parte, las tres variables con las calificaciones promedio más bajas fueron Instalaciones con 5.03, Liderazgo con 5.06 y Salario Emocional con 5.06, lo cual

las ubica en el nivel “Aceptable” según la escala de medición. Estas calificaciones pueden explicarse ya que, en primer lugar, las instalaciones requieren algunas mejoras, situación que es percibida, principalmente, por los colaboradores administrativos. Como segundo aspecto, la calificación que obtuvo la variable liderazgo puede explicarse ya que los colaboradores no identifican claramente una figura inspiradora. En cuanto al salario emocional, la calificación obtenida se puede explicar debido a que la organización recurre principalmente a incentivos económicos, descuidando aspectos como las felicitaciones y palabras de reconocimiento.

Con respecto al análisis cruzado entre los factores sociodemográficos y las variables que obtuvieron las calificaciones más bajas, es posible identificar qué grupos de colaboradores son quienes han evaluado de esta manera a la organización, por tal razón en estos grupos se debe enfocar principalmente el plan de mejora; entre ellos se encuentran: personal femenino, colaboradores con nivel tecnólogo, personas entre 18 y 27 años, personal que lleva entre 3 y 5 años de antigüedad en la organización y colaboradores no reintegrados.

No obstante, debe aclararse que el plan de mejora se debe aplicar de manera global, con el objetivo de mejorar la percepción en todos los colaboradores, sin embargo, es importante brindar mayor atención a los grupos que otorgaron las calificaciones más bajas.

### **7.3 MOTIVACIÓN**

En las categorías y subcategorías que contempla este análisis se realizan apreciaciones que tienen en cuenta la opinión general de todos los entrevistados o aquellos aspectos que resultan reiterativos en el discurso de los participantes, así mismo, se hace mención tan sólo de algunos de los testimonios otorgados, los cuales corroboran las apreciaciones presentadas.

#### **7.3.1 Personal Reintegrado**

A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas que se realizaron a todos los reintegrados que laboran en la organización.

Es importante tener en cuenta que para estos participantes se realizaron preguntas adicionales que buscan conocer la experiencia en el grupo armado al cual pertenecieron, así como aquellos factores que los motivaron para llevar a cabo su proceso de reintegración, por tal razón en el siguiente análisis se

encuentran las categorías “Experiencia en el Grupo Armado” y “Proceso de Reintegración”, las cuales aplican únicamente para estos participantes.

#### 7.3.1.1 Caracterización

Tabla 18. Caracterización del personal reintegrado: Motivación

| VARIABLE                    | CATEGORÍA                                    | FRECUENCIA |
|-----------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Edad                        | Entre 23 y 27 años.                          | 2          |
|                             | Entre 33 y 37 años.                          | 2          |
|                             | 38 años o más                                | 5          |
| Nivel de escolaridad        | Bachillerato                                 | 6          |
|                             | Técnico                                      | 3          |
| Grupo armado de procedencia | Autodefensas Unidas de Colombia.             | 6          |
|                             | Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia. | 3          |

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Tabla 18, la mayoría de los reintegrados superan los 33 años de edad. De igual manera, se puede evidenciar que han alcanzado el título académico de “Bachiller”. Por otra parte, se puede ver que los reintegrados que laboran en la organización pertenecieron principalmente a las (AUC) mientras que un menor número pertenecieron a las (FARC).

#### 7.3.1.2 Factores de motivación

Se evidencia que todos los Reintegrados manifestaron que su familia y la oportunidad de una nueva vida superando su pasado son los factores que más los motivan para esforzarse en su trabajo.

- Familia

En los siguientes testimonios puede verse el papel que juega la familia en la motivación de los Reintegrados 2, 4 y 6 respectivamente.

Reintegrado 2: «Me motiva mi familia, creo que la familia es importante y también es importante tener un trabajo con el cual poder ayudarlos económicamente, es la familia quien lo motiva a uno a poder cada mañana levantarse y venir a dar lo mejor que uno puede».

El Reintegrado 2 expresa la importancia que tiene para él su familia y encuentra en el trabajo que desempeña, la oportunidad de brindarles lo mejor a ellos.

Reintegrado 4: «Salí de un sitio y estoy tratando de reintegrarme de nuevo a mi familia, duré muchos años sin verlos y ellos me han abierto las puertas».

Esta persona estuvo durante un largo tiempo en prisión, por lo cual perdió muchos momentos con su familia, ahora manifiesta que su principal motivación es recuperar el tiempo que perdió.

Reintegrado 6: «El motivo mío es que como no los críe a ellos, quiero aportarles a mis nietos, eso viene siendo como mi recompensa».

Debido a las actividades a las cuales se dedicaba el reintegrado 6 en el grupo al cual pertenecía, no tuvo la oportunidad de estar presente en la crianza de sus hijos, ahora que se ha reintegrado, manifiesta que ve en sus nietos la posibilidad de compartir con ellos como una retribución.

- Oportunidad de una nueva vida

Los siguientes testimonios dan cuenta de la importancia que tiene para los Reintegrados 6 y 8 tener una nueva oportunidad de vida para reparar sus errores del pasado y continuar como ciudadanos del común.

Reintegrado 6: «Tengo ese compromiso de querer superarme ya que yo pase en prisión muchos años, a mí no importa levantarme a las 3 de la mañana, eso es lo de menos desde que uno se quiera superar».

A través de este testimonio, el reintegrado 6 manifiesta que, para él, levantarse muy temprano para llegar a su trabajo, no es problema, ya que su compromiso con superarse es mucho más importante.

Reintegrado 8: «Deseo salir adelante, demostrar que he cambiado y que sí se puede salir adelante. Aquí en la empresa nos han motivado mucho también para hacer las cosas bien, que todo quede bien, hacer las cosas con amor».

Con este testimonio se evidencia que el Reintegrado 8 considera que el trabajo que realiza en la organización, le permite alcanzar su propósito de tener una nueva vida, alejado de las dinámicas en las que participaba cuando hacía parte de un grupo armado.

#### 7.3.1.3 Expectativas

Se evidencia que para la mayoría de los Reintegrados sus expectativas se relacionan con adquirir vivienda, emprender su propio negocio y continuar con su formación académica.

- Vivienda

En general, los Reintegrados manifiestan la importancia que tiene para ellos adquirir una vivienda, por ejemplo, el Reintegrado 2 indica lo siguiente: «Tengo plan de comprarme una casa, entonces por este medio pienso que puedo tener una gran oportunidad», con esto se evidencia que el trabajo que realizan en la empresa, aporta para sus metas de vivienda. De igual manera el Reintegrado 7 menciona: «Quiero organizar mi casa, hacer la segunda planta», de esta forma, aunque ya tiene una vivienda, manifiesta el deseo de mejorar las condiciones de la misma.

- Emprendimiento

De los 9 Reintegrados entrevistados, 7 manifestaron su deseo de emprender su propio negocio, a continuación se presentan algunos testimonios destacados:

Reintegrado 1: «Yo espero tener mi propio negocio relacionado con lo que estoy aprendiendo aquí sobre madera, por eso estoy ahorrando para comprar unas herramientas para luego montar mi negocio».

Reintegrado 6: «Me visualizo haciendo lo que hacen los jefes, teniendo mi propia empresa».

Reintegrado 9: «Me interesa mucho ser independiente y en algún momento dado tener mi propia empresa, la cual pueda dirigir y salir adelante con ella. Sé que con el apoyo de Mundo Maderas más adelante lo podré lograr, obviamente con mucho juicio y dedicación».

Los testimonios anteriores permiten evidenciar que existe un interés general en los reintegrados por emprender sus propios negocios, así mismo, manifiestan que la empresa que sus jefes han consolidado es motivo de inspiración y un ejemplo a seguir para ellos; por otra parte, algunos señalan que pueden aprovechar los conocimientos adquiridos en la organización y el apoyo que ésta les brinda para desarrollar sus proyectos.

- Formación Académica

Varios de los Reintegrados manifestaron su interés por continuar con una formación académica. A continuación se presentan algunos de los testimonios más representativos:

Reintegrado 2: «Ojalá pueda entrar a estudiar, tener la oportunidad de entrar a estudiar en la universidad, todo depende de Dios y de mi actitud. Me gustaría estudiar Comunicación Social, quiero hacer radio; me veo estudiando eso de aquí a 5 años».

Reintegrado 8: «Mis expectativas son seguir capacitándome, estudiando y echando pa' lante».

Ambos testimonios reflejan el deseo de capacitarse, y formarse para la vida profesional, puesto que ven en ello la posibilidad de obtener un mejor futuro.

#### 7.3.1.4 Rol de la organización

La mayoría de los Reintegrados manifestaron la importancia que tiene para ellos hacer parte de la organización Mundo Maderas de Colombia S.A.S, por lo cual, a continuación se relacionan testimonios acerca de los beneficios, sentimientos y aprendizaje que la empresa les genera, así como también, se presentan testimonios que narran las características de las relaciones interpersonales al interior de Mundo Maderas.

- Beneficios

De los Reintegrados entrevistados, 7 resaltaron los beneficios que Mundo Maderas de Colombia S.A.S les otorga, refiriéndose principalmente a la oportunidad de tener un empleo sin importar su condición, las bonificaciones, posibilidades de préstamos, entre otros. De esta manera, a continuación se hace referencia a los testimonios de los Reintegrados 2 y 6.

Reintegrado 2: «Creo que hay un beneficio, yo lo veo como un beneficio y es el poder continuar trabajando. También la bonificación y la facilidad para los préstamos. A mí me gusta como ellos llaman a Mundo Maderas, es la empresa de las oportunidades, ellos brindan muchas oportunidades a las personas que trabajamos aquí, especialmente a las que venimos de un proceso de reintegración, que venimos de un departamento donde nadie nos garantiza nada, ellos han abierto las puertas, para poder trabajar y ser personas de bien».

Reintegrado 6: «La motivación para mí se da por medio de los bonos, hay unos bonos que se dan por la producción y motiva porque con ese bono puedo aportarle a mi nieta, así lo de mi sueldo queda para mis gastos personales, porque es un sobrante, una plata con la que no contaba y que está allí por el desempeño en el trabajo. Yo vivo agradecido con ellos por no cerrarme la puerta, a pesar de lo que uno fue, aquí me han brindado la oportunidad, ya hay una confianza de que ellos se pueden ir y uno se queda aquí laborando y va a ser el mismo ritmo. Además, aquí se habla de préstamo cuando uno necesita algo, siempre nos ha dicho mi jefe “estoy arriba suban para lo que necesiten cualquier inquietud”, y si usted mira pa’ allá todo eso es pura moto que la empresa ha dado préstamos para que se compren la moto, así se ven los préstamos y la motivación»

- Sentimientos

Hacer parte de la organización y cumplir eficazmente con sus determinadas responsabilidades, genera varias emociones y sentimientos positivos, como se puede apreciar en los siguientes testimonios:

Reintegrado 4: «Siento satisfacción y ganas de seguir mejorando»

Reintegrado 6: «Me siento motivado porque cuando valoran lo que uno hace hay más entusiasmo para realizar las labores».

Los dos testimonios anteriores expresan lo que sienten estas personas por el reconocimiento que han obtenido debido al desempeño en su trabajo.

Reintegrado 9: «Me siento muy satisfecho porque logré superar una parte de mi vida que era muy complicada, el valor de la vida para mí era un 0 a la izquierda, para mí la vida no significaba nada ni la del otro ni la mía.

Me gusta que en esta empresa todo el tiempo lo están incentivando, lo están motivando, los jefes además de ser jefes son muy amigables, antes de ser jefes son seres humanos, se ponen siempre en nuestro lugar, antes de ser participantes de la mesa, fueron participantes de planta, eso hace que ellos tengan ese corazón hacia el personal que está ejerciendo labores en planta. Ellos cargan con esa responsabilidad y todo el tiempo están pendientes de la seguridad, están pendientes de que los empleados estemos seguros, ya que manejamos máquinas peligrosas que pueden ocasionar accidentes graves, hay también un personal de recursos humanos que promueve mucho el autocuidado».

El Reintegrado 9 expresa en primer lugar, sus sentimientos de satisfacción con respecto al cambio de mentalidad que ha tenido, también considera importante la atención que recibe por parte de sus jefes, así mismo, resalta el hecho de que sus jefes, hasta hace poco tiempo, trabajaban como operarios, razón por la cual conocen los retos y dificultades de este cargo y por tanto, siempre están pendientes de la seguridad de sus colaboradores. Debido a esto, el Reintegrado 9 siente tranquilo porque sabe que cuenta con el apoyo y atención de sus jefes y compañeros.

- Aprendizaje

La empresa es un espacio en el que, según los siguientes testimonios, se adquieren nuevos conocimientos, los cuales permiten desarrollar las capacidades de los colaboradores.

Reintegrado 1: «Este trabajo yo lo miro como un punto de aprendizaje, como un punto más de experiencia. Aquí hay muchas oportunidades como aprender a manejar todas las máquinas, porque le permiten a uno estar en cualquier máquina, así uno aprende».

Reintegrado 4: «Conocer más, aprender más de la máquina, aquí le dan a uno vía libre para que coja una máquina y empiece a laborar, con la autorización de ellos».

Reintegrado 6: «Yo entré sin saber nada, día tras día voy aprendiendo, yo entré ocupando un solo espacio, y ayudando por allí a hacer una tabla y me fui metiendo al núcleo del trabajo despacio y hoy en día ya sé cómo sacar por pulgadas un tablón, una tabla, va avanzando uno, porque como yo les dije a ellos en la entrevista, si me dan trabajo yo vengo es a aprender».

Reintegrado 7: «Desde que comenzamos aquí todo ha sido un aprendizaje, cada día se aprende más».

Según los testimonios anteriores, puede evidenciarse que la empresa brinda oportunidades de trabajo a personas sin experiencia laboral, además, en el día a día los capacitan, permitiéndoles aprender sobre el manejo de las máquinas.

- Relaciones Interpersonales

Con respecto a las relaciones interpersonales, todos los reintegrados manifiestan que existen lazos fuertes de compañerismo y colaboración, tanto con los jefes como con los demás trabajadores, lo cual puede evidenciarse en los testimonios de los reintegrados 1, 5 y 6.

Reintegrado 1: «Aquí hay una buena relación entre compañeros y jefes, si usted está muy atareado, el otro compañero va y le colabora, le ayuda en la labor que uno está realizado; con los jefes hasta ahora no he tenido ningún problema, ellos son muy respetuosos y yo también soy muy respetuoso».

Reintegrado 5 «Mundo Maderas es una familia de gente muy unida, el trato personal y laboral es excelente, eso aporta mucho».

Reintegrado 6: «Gracias a Dios son unos jefes muy bien y hay mucha amabilidad de parte de los compañeros; estoy muy agradecido con ellos porque no hay egoísmo, que eso es lo primordial en mí que vengo de la cárcel donde es diferente, acá no, acá te brindan una amistad de corazón, porque te hablan con mucha amabilidad, y uno se va metiendo en ese cuento, el saludo todos los días da energías buenas, todo el mundo va entrando y lo va saludando a uno, aquí no se ve enemistad ni chismes, el enfoque está en el trabajo y si usted está por allá halando una tabla y no pudo y el otro lo pilló, sale a ayudarlo, entonces esa colaboración como que se contagia, no hay ese egoísmo de decir “no pues si a ese le tocó esa tabla que la mueva”, o esos pensamientos negativos, aquí eso no cabe, aquí hay una unión muy bonita que me tiene a mí también muy entusiasmado, porque se valora mucho el compañerismo».

Con los testimonios anteriores es posible apreciar que la organización brinda a sus colaboradores las condiciones necesarias para que las funciones se desarrollen de manera colaborativa, promoviendo espacios de compañerismo, unión y solidaridad entre todo el personal de la empresa.

### 7.3.1.5 Experiencia en el grupo armado

En las entrevistas realizadas se indagó acerca de las causas de ingreso, permanencia y retiro del grupo armado al cual pertenecieron, así mismo, se realizaron preguntas con el fin de conocer el estilo de vida que tenían como combatientes, las normas y valores del grupo.

- Causas de ingreso, permanencia y retiro de la organización

Reintegrado 1: «Entré como a los 14 años por admiración, duré casi tres años, allá nos enseñan cosas para enriquecer la personalidad, uno estar en un grupo donde no le pagan a uno, uno estar exponiendo su vida, ellos no tienen otra forma de motivarlo a uno sino psicológicamente, uno sigue a pesar de que le peguen un tiro. Salí a los 17 el gobierno da unos beneficios, y así un día yo decidí, estaba en el monte y tomé la decisión de venirme, yo me volé, con otro amigo, nosotros andábamos explorando el campamento y él me empezó a hablar de que estaba aburrido, y yo también, así que decidimos irnos, permanecemos durante tres días caminando».

Reintegrado 2: «Ingresé a la guerrilla a los 15 años, la verdad fue por la falta de oportunidad, el principal motivo por el que me quedé es que no tenía nada que hacer, ni en la familia, ni en el pueblo. Entonces ingresé y allá te dicen que no puedes salir, uno conoce desde el principio que la única salida es la muerte. Uno piensa “es mejor quedarse aquí” y empiezan a meterte psicología, te dicen, vamos a luchar por el pueblo, a sacar adelante al pueblo, vamos a vencer a los traidores, a los invasores, hay que defender el nombre de la institución, entonces tienes que ser un buen soldado, te meten esa psicología. Crees que las personas te miran con admiración, que eres valiente y capaz, cuando realmente es mentira. Me retiré a los 17, los que alcanzamos a pensar queríamos un futuro, pero si queremos un futuro, tenemos que ir hacia él, no esperar que venga a nosotros».

Reintegrado 5: «Ingresé a los 19 años por la falta de oportunidad, estaba adolescente, me salí de estudiar y comencé la vagancia, empecé a trabajar en supermercados, trabajé en construcción unos días y después salió eso y decidí irme. Estuve 4 años y 8 meses, cuando usted va a ir le pintan muchas cosas bonitas, pero luego cuando uno está allá cambian; yo permanecí por el sueldo y por obligación, si usted se escapaba y sí lo cogían, lo mataban. Me salí a los 23 años, me desmovilicé con todo el bloque».

Reintegrado 8: «Tenía 22 años, ingresé porque supuestamente pagaban bien, no eran tanto las necesidades, porque muchas veces uno tiene las cosas, aunque sea poquitas, pero uno quiere más. Yo entré en septiembre del 99, había una

amistad que estaba adentro y así fue que entre. Duré 7 meses, permanecí porque allá yo no podía salir y también por el dinero. Me capturaron, en el año 2.000, y pasé 17 años en prisión, salí de la cárcel por cumplir el proceso con la ley 975, por medio de esta ley nos acogimos como desmovilizados»

Con los testimonios anteriores se pueden evidenciar diversas causas de ingreso, permanencia y retiro del grupo armado. Entre los principales motivos de ingreso se encuentran: interés por obtener dinero “fácilmente” e influencia de personas que pertenecían a los grupos armados. Por otra parte, los motivos de permanencia más comunes son: por obligación y por el dinero que recibían algunos. En cuanto a las causas o motivos de retiro, los más frecuentes fueron: decisión voluntaria, desmovilización de los bloques y captura.

- Estilo de vida

Reintegrado 2: «Sobre las relaciones, con los compañeros no hay confianza, si tienes confianza es con una persona o tal vez con 2, pero con el resto no hay».

Reintegrado 4: «Desorganiza mucho el entorno familiar, por no querer afectar a la familia, uno prefiere abandonarla; uno vive con zozobra y adrenalina de saber que lo pueden matar, yo fui herido en combate y eso lleva a que uno espere eso en cualquier momento, me hirieron en la pierna y brazo con tiro de fusil, me recupere empíricamente, yo mismo me aplicaba el medicamento, uno no podía ir a hospitales, me demore casi 5 meses en recuperarme».

Reintegrado 5: «Yo ya sabía a qué iba, estuve 6 meses sin hablar con mi mamá, es un proceso muy duro porque a uno le toca hacer un recorrido bravo para llegar allá, uno llega y se demora 3 meses en una escuela, si usted no cumple lo matan, cuando termina el curso le hace una ceremonia como un grado, lo más bravo es estar en la escuela porque ya después es más suave, uno presta la guardia y patrulla».

Reintegrado 7: «Allá hay profesores, instructores políticos y militares, hay psicólogos, entonces cuando uno es analfabeta, le ponen un profesor y ese le va enseñando a leer y escribir y poco a poco le va inculcando lo de la política, todo es un proceso. Cuando uno ingresaba allá, en el campamento no tenía vuelta, allá había que pedir permiso para todo. Sobre el salario allá nos dijeron que no íbamos a tener ningún pago, que lo único que teníamos allá es vestuario, comida, dormida y el armamento».

Reintegrado 9: «Las relaciones son muy relativas. Hay disciplina y no hay espacio para los errores, porque se pagan con la vida. Con el tiempo se va conociendo a cada persona, pero allá es más difícil, la amistad poco se ve. Hay una rutina, un

día a día, cuando se está de raso hay que levantarse a las 4 am, a las 6 am el rancho hace el desayuno, los guardias hacen su labor y después de eso, el día queda disponible, cada uno podía emplear ese tiempo para dormir, lavar, salir a caminar si tenía permiso. Todo el tiempo recibíamos incentivos. Cuando inicié fue difícil, en la escuela mes a mes iba aumentando lo que se ganaba».

A través de los testimonios anteriores, los participantes expresan como era su vida dentro de los grupos armados a los cuales pertenecieron, con ello se puede identificar que, en aquellos grupos, de acuerdo con Goffman (1961), no hay espacios para una vida privada por fuera de la esfera del grupo, ya que, como mencionaron algunos en sus testimonios, era muy difícil volver a tener contacto con sus familiares, ya que inclusive tuvieron que pasar muchos años para volver a verlos. De igual manera, se evidencia que en estos grupos se encuentran establecidas las rutinas y horarios que se deben cumplir, con lo cual el individuo se va formando y adaptando a esa vida.

Por otra parte, los testimonios también permiten evidenciar que las personas que pertenecieron a las AUC recibían retribuciones económicas por las funciones que realizaban, mientras que los reintegrados que hicieron parte de las FARC no recibían ningún tipo de recompensa monetaria, tan solo tenían acceso a los elementos básicos necesarios para la supervivencia.

- Normas, valores y estructura organizacional

Con los siguientes testimonios es posible evidenciar que los reintegrados identifican claramente los valores, ideología y estructura del grupo al que pertenecían.

Reintegrado 1: «Allá le enseñan mucho compañerismo, a respetar a las personas a pesar de que es un grupo que el objetivo es defenderse si el enemigo ataca, allá uno está destinado a matar o morir; también nos enseñaron la tolerancia, el sentido de pertenencia con el grupo y con uno mismo, yo me identificaba con eso, a querer lo que uno estaba haciendo; nos colaboramos mucho, por ejemplo cuando a mí me hirieron yo solté mucha sangre y me desmaye, estábamos en la montaña, en combate, la retirada era difícil y así, desmayado, me cargaron, cuando uno está vivo lo valoran, pero sí uno está muerto ya suerte, porque si usted está muerto para qué voy a cargar peso, por cargar al muerto me pueden matar a mí. Allá hay bloques y hay escuadra y guerrilla, una guerrilla son 25 hombres, una escuadra son 15 hombres y unidades de 7 hombres, uno se divide según esté la zona. Si usted se vuela y lo llegan a agarrar le marcan una “X” roja, eso es traición a la causa, uno de las máximas faltas, eso es traición y es para fusilamiento».

Reintegrado 7: «A uno lo llevan con la ideología de luchar por el pueblo, pero cuando ya uno mira eso es un camuflaje, porque la verdad el campesino es el que más paga las consecuencias de la guerra. El campesino está en medio de los 2 bandos y eso fue lo que no me cuadró. Hay escuadras y para pasar de una a otra, tengo que decirle al comandante, si ven que me he pasado sin permiso, me ponen una sanción. Allá cada uno tiene un rango, cada raso tiene un comandante, sabe a quién dirigirse, si quieres llegar al mando principal tienes que pasar por todos los comandantes hasta llegar allá».

Con lo anterior se puede ver que en los testimonios se resaltan las relaciones de compañerismo, sin embargo, es claro que no hay espacio para las emociones y sentimientos, puesto que, si alguien muere, se convierte en una carga. Por otra parte, se identifica el poco valor que se tiene por la vida en estos grupos, ya que, cuando alguien comete un error, esto es por lo general causa de muerte.

#### 7.3.1.6 Proceso de Reintegración

En las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que los participantes se encuentran en diversas etapas del proceso de reintegración, algunos ya culminaron el proceso y otros apenas comienzan. Por tanto, en este punto se indagó acerca del proceso de desmovilización, el apoyo recibido por parte de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y su opinión al respecto, las expectativas que tenían sobre la vida civil y su proceso de adaptación a ella.

- Proceso de desmovilización

Reintegrado 4: «La ARN nos visitó en la cárcel y empecé allá hace pocos meses».

Reintegrado 5: «El comandante se puso de acuerdo con el comisionado de paz, entregamos armamento, nos quedamos 8 días y nos mandaron por todo el país. A nosotros nos quedaron dando un sueldo mínimo por año y medio».

Reintegrado 6: «A nosotros nos tocó decirles la verdad a las víctimas, sentarnos como estamos así los dos y hablar con la persona que uno le mató o secuestro el familiar, eso se llama justicia y paz de 2002, eso es muy duro».

Reintegrado 9: «El proceso como tal es difícil, porque salir de una actividad de tantos años para hacer algo totalmente nuevo es complicado, además teníamos mucha zozobra, pensábamos que el gobierno solo quería quitarnos las armas para después matarnos, por eso no queríamos entregar las armas, pero al tiempo nos

motivaba a algunos esa luz que teníamos en nuestras casas, en mi caso era mi hijo y poder cumplir esa labor de padre. Nos desmovilizamos en Nariño, salimos en alrededor de 18 camiones, todo estaba militarizado, todo el camino, cuando llegamos a Pasto la gente empezó a correr asustada porque pensaron que íbamos a alzar las armas contra ellos. Tuvimos que pasar por todo un proceso complicado de legalización, pasamos por Fiscalía, DAS, CTI y muchas cosas que fueron incómodas».

A través de los testimonios anteriores se puede apreciar la forma en que se ha vivido el proceso de desmovilización de los diferentes participantes; se evidencia que el proceso es arduo y exigente.

- Apoyo de la agencia

Reintegrado 1: «La agencia le da estudio, comida, psicológicamente le ayudaba a uno, y uno va empezando la vida social, a reintegrarse con las personas».

Reintegrado 2: «Aún estoy en proceso de reintegración. Cuando salí, la ACR me llevó a un hogar del ICBF, crecí, estudié primaria, me porté bien allá, hasta que cumplí los 18 años».

Reintegrado 4: «Nos dan apoyo económico, y nos dan asesoría para lograr montar un proyecto, el proceso dura cuatro años».

Todos los testimonios resaltan el papel e importancia que tiene la agencia en el proceso de reintegración. Con estos se puede evidenciar que el apoyo que reciben está enfocado en formar a la persona académica, laboral y socialmente.

- Opinión de la agencia

Reintegrado 1: «Le falta como más acompañamiento, el gobierno nos descuidó mucho, hay muchos pelados que han vuelto porque no les gustó, falta más como seguimiento, por ejemplo, hay unos que son muy desadaptados, a ellos les hace falta mucho acompañamiento psicológico».

Reintegrado 3: «La atención psicosocial ha estado ahí, pero ellos deben entender que llegar de un pueblo a la ciudad es difícil. Llegar a una ciudad donde la vida es más costosa, más inseguridad».

Reintegrado 4: «Lo que no me gusta es que no he podido salir de la zona, para mí parecer estoy vulnerable porque yo operé cerca de acá».

Reintegrado 7: «Lo que no me gustó mucho fue que los funcionarios de la ACR tenían mucho personal a cargo y no podían atender el personal como era, en los albergues había mucho descontrol».

Reintegrado 8: «Bien, yo pienso que nos han brindado el apoyo hasta donde ellos han podido, el psicólogo que he tenido ha sido muy diligente, lo que más me gusta es el apoyo que me han dado, pero tal vez, falta más acompañamiento».

Reintegrado 9: «Lo que más me gustó es que lograron cambiar mi pensamiento, aunque lo veíamos tan difícil y tan cruel, las psicólogas siempre nos trataron con sensibilidad, con delicadeza. Me gustó que lograron hacerme entender la necesidad del cambio. Lo que menos me gustó fue que al ser los primeros, no había una preparación mutua, todo fue en la marcha, hubo muchos tropiezos por falta de organización»

Con los testimonios anteriores se puede evidenciar que, aunque los reintegrados reconocen el apoyo que han recibido de la agencia y lo consideran importante para su proceso, también señalan debilidades que deberían ser atendidas, tales como, mayor acompañamiento, mejores condiciones de seguridad, entre otras.

- Adaptación a la vida civil

Reintegrado 1: «Uno que nunca había conocido la ciudad, siempre viviendo en el campo, solo me esperaba sorpresas. Yo no me esperaba tener que trabajar todos los días».

Reintegrado 4: «La verdad uno sale asustado, los primeros días uno era mirando a todos lados porque no sabía quién lo fuera a atacar, a la mayoría de los muchachos les ha pasado eso; ya lo logré superar un poco, antes cuando estaba en la casa yo decía vamos a la celda, refiriéndome a la habitación, uno poco a poco va soltando. Acá uno se tiene que mover mucho, el esfuerzo físico y llevaba muchos años sin moverme, los primeros días tomé muchos medicamentos».

El reintegrado 4 estuvo en la cárcel durante un largo tiempo, por tal razón, hace referencia al cambio que experimentó en su estilo de vida, enfocándose en los retos que debió asumir y la manera en que ha tenido que superarlos.

Reintegrado 7: «Ahí comienza la lucha, a dejar hojas de vida, a presentar entrevistas, cuando uno decía que era del programa de la ACR, hasta ahí llegaba todo. La diferencia es que, en el grupo, no había que preocuparse por nada, lo único por lo que había que preocuparse era porque cuando viniera el ejército, no dejarse coger, de resto lo tenía todo, comida, ropa. Acá es muy diferente, si quiere

tener plata, comprar ropa, tiene que trabajar. Es una lucha continua, pero es mejor acá que allá, porque acá tienes la libertad».

Reintegrado 8: «Mi pueblo está súper cambiado, antes de salir de la cárcel empecé a mentalizarme de que iba a estar todo cambiado, yo iba a salir a la calle en la noche y ya no sabía por dónde meterme. Ahora estoy feliz, después de tantos años, por fin, estar un diciembre en mi casa».

Con los testimonios anteriores se puede evidenciar que, algunos de los reintegrados, específicamente los que provienen de las FARC, manifiestan el “choque” que enfrentaron al retornar a la vida civil debido a que, en aquel grupo tenían todo lo necesario, no debían preocuparse por comprar alimentos, ropa o pagar por su vivienda ya que todo era proporcionado por el grupo, por tanto, cuando llegan a la ciudad adquieren responsabilidades económicas que representan un gran reto para ellos.

#### 7.3.1.7 Reflexiones

A continuación, se presentan dos reflexiones destacadas, en donde los reintegrados comparten su experiencia de vida y lo que han aprendido de ella.

Reintegrado 6: «En la cárcel convivimos guerrilla y AUC en la misma celda, comíamos en el mismo plato, parecíamos hasta hermanitos allá, y afuera nos matábamos. Yo estuve como 3 años ganándomela suave, y a uno le queda gustando eso, yo me ganaba 1 o 2 millones suave, pero cuando caí preso esa plata no se vio, eso me sirvió para entender que para la libertad no hay precio porque cuando ya la ley o la Fiscalía lo procesa a uno y le dice “usted fue condenado a tanto”, ya el abogado se ha comido toda la plata, esa plata fácil no sirve, es mejor la libertad y ganársela sin tener compromisos con nadie.

Uno piensa primero muerto que la cárcel, ese es otro engaño, ahora que conozco de Dios y tuve tiempo de reflexionar, me di cuenta que estar vivo es ganancia porque es otra oportunidad. Ahora siempre pienso es la derecha y olvidar todo el pasado y seguir adelante como una nueva persona. Recuerdo cuando la magistrada dijo: “inmediatamente ordeno al tribunal tal de Palmira, suspender toda clase de pendientes y darle la libertad a él”, me acuerdo como si fuera hoy, no allí sí yo me emocioné, cuando ella dijo eso a los tres días ya me estaba llegando mi volante de libertad, eso es como volver a nacer, la libertad es tan bonita que hay muchos que no saben el significado de libertad.

A mí alguien en este momento me viene a decir “vea hay tres millones de pesos para quitarle la vida a una persona”, yo me quedaría mirándolo y le diría, vea esos tres millones haga la cuenta, que le metan a usted 20 años de cárcel, la celda que

uno compra vale millón y medio allá, semanal se le van 80 mil pesos en mero jaboncito y crema, haga la cuenta por 20 años... hay gente que le quita la vida a otro hasta por 100 mil pesos y cuando cae allá se da cuenta que esa plata no alcanza ni pal cepillo».

Reintegrado 9: «Cuando nosotros recién ingresamos éramos totalmente salvajes, no nos podíamos ver el uno al otro porque nos queríamos atacar, pero con mucha sensibilización y socialización nos fueron cambiando las ideas que teníamos erradas y nos fueron mostrando el valor de la vida, lo importante que es la comunicación en el ser humano y el respeto. Fue difícil, pero logramos cumplir con el camino satisfactoriamente, mi motivación siempre fue mi familia, mis hijos, cuando llegó el mayor y empezó a crecer, vi las cosas de manera diferente, mis sentimientos cambiaron, empecé a decir yo mismo “tengo que cambiar”, así empecé a esforzarme y aprendí a valorar el tema laboral y pues como me ve ahora ya nadie me puede detener».

### 7.3.2 Personal No Reintegrado

A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas que se realizaron a 10 personas No Reintegradas, las cuales laboran en la organización Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

#### 7.3.2.1 Caracterización

Tabla 19. Caracterización del personal no reintegrado: Motivación

| VARIABLE             | CATEGORÍA                 | FRECUENCIA |
|----------------------|---------------------------|------------|
| Edad                 | Entre 18 y 22 años.       | 1          |
|                      | Entre 23 y 27 años.       | 3          |
|                      | Entre 28 y 32 años.       | 3          |
|                      | Entre 33 y 37 años.       | 1          |
|                      | 38 años o más.            | 2          |
| Nivel de escolaridad | Primaria.                 | 1          |
|                      | Bachillerato.             | 3          |
|                      | Técnico.                  | 1          |
|                      | Tecnológico.              | 2          |
|                      | Estudiante Universitario. | 1          |
|                      | Profesional.              | 2          |

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 19 permite ver que de los No Reintegrados entrevistados, la mayoría tienen 32 años o menos. De igual manera, la mayoría de personas No Reintegradas que se entrevistaron han realizado estudios académicos superiores al nivel “Bachiller”.

#### 7.3.2.2 Factores de motivación

- Familia

No Reintegrado 2: «Mi principal motivación son mis papás, ellos toda mi vida se han dedicado a mí y han hecho grandes esfuerzos por mí, entonces yo quiero retribuir un poco a ellos todo el esfuerzo que han hecho estos años».

No Reintegrado 5: «Apenas estamos empezando a organizarnos con mi mujer, entonces hemos ido comprando algunas cosas, que al niño no le falte nada. Yo prefiero que a nosotros nos falte el mercado, pero a él se le compra todo lo que necesita, eso es lo que me motiva».

No Reintegrado 8: «Yo creo que el motivo principal es mi hija, y tener una mejor calidad de vida, pienso que con cualquier persona que te sientes a hablar siempre te va a decir que, si tiene hijos, la motivación es tener más de lo que se tiene, uno trata de dar lo mejor cada día, siempre tratar de brindar lo mejor a sus hijos y si no hay hijos, a la familia. Uno cuando está soltero siempre dice primero yo, segundo yo, pero ya con hijos es diferente».

No Reintegrado 9: «Primero que todo mi motivación es mi hija, porque ella es mi motorcito, yo la consiento mucho y la verdad para mí ella es mi motivación, sacarla adelante, darle lo que yo de corazón le pueda dar; cuando tengo la posibilidad de compartir y darle las cosas a su debido tiempo, se las doy, la quiero mucho, la amo con todo mi corazón y para ella quiero lo mejor».

Los testimonios anteriores resaltan la importancia que tienen para estas personas sus familias, encuentran en ellos su motivación y fuerza que los empuja a realizar sus labores con dedicación.

- Bienestar económico

No Reintegrado 1: «Para uno superarse cada día más en sus cosas, pertenencias y crecer como persona, como para darme mis gustos».

No Reintegrado 3: «Yo considero que, principalmente, me motiva el bienestar económico y el desarrollo propio de la profesión».

No Reintegrado 4: «Creo que a uno siempre lo impulsa el factor dinero, si usted está bien remunerado se motiva en todo, esa es una de las cosas que me motiva a estar aquí».

Estos testimonios reflejan la importancia que tiene el factor económico en los colaboradores, ya que consideran que el dinero les permite mejorar su calidad de vida.

### 7.3.2.3 Expectativas

Durante las entrevistas se indagó acerca de las expectativas y planes a 5 años de los participantes, de este modo, se encuentra que la mayoría de los No Reintegrados desean adquirir vivienda y continuar con su formación académica.

- Vivienda

No Reintegrado 4: «Quiero arreglar mi casa».

No Reintegrado 5: «Como estoy en el proceso de tener mi casa, estoy esperando que el gobierno saque proyectos de vivienda. Aquí le colaboran a uno mucho con eso, en estos días vinieron los del banco para los que necesitaban préstamos para vivienda o moto».

No Reintegrado 6: «Yo ahora saque un préstamo para un apartamento, entonces también es la motivación de no colgarnos en las cuotas y de seguir pagando el apartamento y hacerle más arreglos».

- Formación Académica

No Reintegrado 2: «Me visualizo siendo profesional, seguir aquí en Mundo Maderas. Yo tengo la certeza de que la empresa va a tener otra sede, entonces quisiera que me den la oportunidad de desempeñarme como profesional en ese campo».

No Reintegrado 3: «Mis expectativas son seguir en esta empresa. En cinco años me visualizo ya habiendo terminado la maestría».

No Reintegrado 5: «Si en el futuro se presentara otra mejor oportunidad me gustaría algo de mecánica, también quiero hacer algún estudio sobre eso».

No Reintegrado 7: «Yo me visualizo aquí mucho tiempo, si es posible hacerme profesional y seguir aquí».

No Reintegrado 9: «Yo hice unos cursos de manejo de animales, trabajaba en una finca y yo era el encargado del cuidado de los animales, me gustaría seguir estudiando algo relacionado con los animales».

Se puede evidenciar que la mayoría de participantes esperan continuar con sus estudios. De igual manera, se identifica que muchos están interesados por seguir en la organización.

#### 7.3.2.4 Rol de la organización

La mayoría de los No Reintegrados manifestaron la importancia que tiene para ellos hacer parte de la organización Mundo Maderas de Colombia S.A.S, por lo cual, a continuación, se relacionan testimonios acerca de los beneficios, sentimientos y aprendizaje que la empresa les genera, así como también, se presentan testimonios que narran las características de las relaciones interpersonales al interior de la empresa.

- Beneficios

No Reintegrado 1: «Aquí nos ayudan tanto con motivación en dinero como en integraciones, nos invitan a paseos, siempre nos tienen muy bien atendidos. Nos dan bonificación si se alcanza un límite de producción, también lo incentivan con préstamos, por ejemplo, a un compañero le ayudaron a tener casa propia, también ayudan con préstamos para las motos. Yo ya tengo moto hace año y medio, hoy en día hay 5 que ya sacaron moto y uno que tiene casa propia».

No Reintegrado 6: «Al mes, si hay buena producción, nos dan una bonificación respectiva, digamos sí son 6.000 estibas ellos hacen un balance de cuánto se ganan y a nosotros nos dan una cantidad, a todos por igual».

No Reintegrado 7: «Ellos dan la oportunidad de que yo pueda adquirir un préstamo. Yo gasto casi 180 mil pesos en pasaje mensual, entonces con lo que gasto en eso, puedo comprar una moto para transportarme y gastar mucho menos».

No Reintegrado 9: «Aquí uno solo no cumple, porque aquí todo el trabajo es en equipo, todos le metemos la ficha y nos dan una bonificación, entre todos nos ponemos las pilas, aquí todos somos trabajadores, la recompensa que nos da la empresa es una bonificación al final del mes».

Con los testimonios anteriores se identifica que los participantes consideran importantes las bonificaciones y préstamos que les otorga la organización, ya que estos les permiten mejorar sus condiciones de vida, teniendo así la facilidad de adquirir vivienda o un medio de transporte.

- Sentimientos

Con respecto a las emociones y sentimientos que genera cumplir las responsabilidades en la organización, se presentan los siguientes testimonios, los cuales resaltan aspectos positivos:

No Reintegrado 2: «Me siento bien, creo que estoy aportando para que la empresa vaya creciendo, es como satisfacción».

No Reintegrado 5: «Aquí se trabaja muy bien, los jefes son buenos, me gustaría seguir acá porque ya tengo mucha experiencia en esta empresa, por ahora me siento bien aquí».

No Reintegrado 7: «Produce mucha motivación que le digan a uno “este trabajo quedo súper bien” uno se siente feliz, orgullosa, y uno trabaja mucho mejor».

Se evidencia que, por lo general, los No Reintegrados están a gusto en la organización.

- Aprendizaje

No Reintegrado 1: «Uno aquí en esta empresa todos los días aprende algo, uno dice “no, yo ya sé esto” y mentiras, siempre aprende algo nuevo, hay es que estar pendiente del que más sabe o del jefe de planta, a uno eso se le queda, yo llevo tres años y sigo aprendiendo. Acá nos enseñan a usar elementos como extintores por si hay emergencia, también la empresa necesita otro montacargas, necesita certificar gente y nos dio la oportunidad de hacer el curso en el SENA, ellos ponen todo, los pasajes, el tiempo y uno va y recibe la capacitación, somos 5 compañeros. Nosotros tenemos muchas certificaciones aquí, con las máquinas, manejo de maderas, con el horno, aserrado, manipulación de químicos, para todos

esos cursos nos mandan al SENA, eso le sirve mucho a uno por si se va a otra empresa».

No Reintegrado 5: «Cuando uno entra aquí, no sabe nada, entonces lo bueno de esta empresa es que da la oportunidad de aprender, uno puede decirles qué quiere aprender y ellos le dicen al compañero encargado de eso que le enseñe. Eso es lo bueno de aquí, dan la oportunidad de aprender, en otras empresas no es así, si no sabes no te contratan».

No Reintegrado 6: «Yo empecé como ayudante y ya he pasado por varias máquinas y ahorita pues estamos con lo de montacargas que nos van a certificar por el SENA, eso sería algo bueno».

Como puede verse, el personal Reintegrado destaca de manera positiva la posibilidad que tiene en la organización de capacitarse en el manejo de diferentes máquinas y en la realización de diferentes oficios, esto los ayuda a encontrar motivación en lo que realizan, puesto que también se relaciona con sus expectativas de continuar formándose académicamente.

- Relaciones Interpersonales

No Reintegrado 1: «Aquí el trabajo es muy colaborativo, es como una maquinita, el que está desocupado va y le ayuda al otro. Cuando nos dicen la meta es tal, nosotros decimos “vamos a hacerlo”. La verdad con los compañeros se hace menos fuerza, se acaba más rápido; para uno pasar 8 horas acá con otras personas es mejor estar en un ambiente agradable, con los jefes también, ellos siempre le piden a uno el favor de buena manera, eso ayuda mucho a trabajar. La colaboración de los compañeros es bastante, ellos siempre explican, siempre nos tratamos con respeto».

No Reintegrado 2: «En el ambiente laboral yo no me tengo que preocupar, porque si yo no sé algo entonces yo le pregunto a los demás, ellos me colaboran, entonces no me tengo que estresar».

No Reintegrado 5: «Aquí hay gente muy colaboradora que le explica las cosas muy bien a uno. La colaboración es buena. Los jefes solucionan rápido los problemas, por ejemplo, con las máquinas. Con los jefes es bien, uno llega y lo saludan, a veces hay espacios en los que se recocha y con los compañeros aún más».

No Reintegrado 9: «Yo aquí en la empresa soy muy recochero, todos me tratan bien y la verdad no me gusta estar amargado. Cualquier problema que tengo con

cualquier amigo, lo soluciono. Aquí a uno lo instruyen bien los jefes, ellos nos dan muchos consejos, nos ayudan y son personas muy chéveres».

De acuerdo con los testimonios de los No Reintegrados, se puede evidenciar que existen lazos fuertes de compañerismo y colaboración, tanto con los jefes como con los demás trabajadores. De igual manera, la mayoría de ellos, resaltan que existe una buena comunicación y ambiente laboral.

#### 7.3.2.5 Reflexiones

No Reintegrado 1: «Yo conozco la historia de la empresa, sé que los muchachos habían salido de cierta parte y se reintegraron y después conocí a los dueños y me di cuenta que son buenas personas, ellos nos contaron que decidieron dejar las armas porque querían volver a encontrarse con la familia, y eso me llamó mucho la atención porque uno dice, “bueno, sí hay personas que pudieron salir de allá y mire cómo está esta empresa uno piensa, sí se puede”, entonces si ellos vienen de una vida dura y ya están colaborándonos a nosotros, y uno que a veces tiene un problema pequeño y se siente mal, esa historia de ellos es un ejemplo».

A través de este testimonio se refleja el sentimiento de admiración que tienen algunos colaboradores, puesto que para ellos la historia de la empresa y la de sus fundadores es un ejemplo de superación.

### 7.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DISCURSOS

Los resultados obtenidos en los análisis sobre socialización y motivación permiten realizar una comparación entre los discursos otorgados por los dos grupos de interés de la investigación, es decir, Reintegrados y No Reintegrados. A continuación se presentan los puntos de diferencia y semejanza que se encuentran en aquellos resultados.

#### 7.4.1 Socialización

En el análisis sobre socialización se exploraron siete categorías para Reintegrados y No Reintegrados, a continuación se presentan las diferencias y similitudes halladas.

La primera categoría indagaba acerca de los procesos de reclutamiento y selección. En esta se encuentra que, para los Reintegrados, los cargos que se

ofrecen son de nivel operativo y para su reclutamiento la empresa solicita hojas de vida a la ARN, posteriormente se realiza la entrevista en la cual participan los socios y el gerente, quienes a través de esta entrevista evalúan el comportamiento del candidato y seleccionan a quien se muestre con mayor disposición de aprender y desarrollar las funciones del cargo. En cuanto a los No Reintegrados, se ofrecen cargos a nivel operativo y administrativo. Para el reclutamiento, la organización recurre a centros y bolsas de empleo, recomendaciones de otros colaboradores y a las hojas de vida que ya tienen en su archivo. Para el proceso de selección de cargos de nivel operativo, la empresa al igual que con los Reintegrados, no exige experiencia laboral y utiliza el mismo criterio de selección, el cual se basa en la percepción que obtengan del candidato en la entrevista. Para la selección de personal administrativo, se exigen determinados conocimientos y competencias, por lo cual estas son evaluadas a través de pruebas y el candidato elegido es el que obtiene la mayor calificación.

En segundo lugar, se indagó sobre los procesos de inducción a la organización e inducción específica al puesto de trabajo. Se pudo evidenciar que la empresa no los ha establecido de manera formal, ya que los colaboradores no tienen claridad acerca de su duración ni de los responsables. De igual manera, se encontró que, generalmente, aquellos procesos son realizados por los compañeros de trabajo.

Con respecto a la categoría evaluación de desempeño, es posible evidenciar que los participantes, en general, presentan confusión acerca del proceso. Quienes manifiestan que sí se realizan evaluaciones de desempeño, no mencionan la existencia de un formato o de los criterios que se evalúan. Así mismo, difieren en la periodicidad en que se realiza la evaluación, los responsables y el procedimiento. Por otra parte, algunos participantes no están seguros sobre si el proceso se lleva a cabo o no; suponen que sí, ya que lo relacionan con la renovación del contrato.

En cuanto a la categoría aspectos culturales, se indagó acerca de tres subcategorías: valores, normas y sanciones, horarios y rutinas. Con respecto a los valores, los participantes de ambos grupos manifiestan que no los conocen, ya que en la inducción no les hablan acerca de ellos, además únicamente se encuentran exhibidos en el área administrativa, esto afecta el propósito que persiguen los valores, el cual consiste en que todos los colaboradores se identifiquen con ellos y encaminen su comportamiento hacia los mismos.

En lo referente a normas y sanciones se encuentra que los Reintegrados identifican como la norma principal el cumplimiento del horario, por otra parte, los No Reintegrados reconocen además la importancia de otras normas tales como el uso de elementos de protección y el respeto por los demás. Así mismo, mencionan que los jefes son muy flexibles y brindan muchas oportunidades antes de aplicar sanciones.

La subcategoría horarios y rutina permite ver que los participantes de ambos grupos identificaron actividades que se acostumbran a realizar en determinados momentos del día puesto que hay un horario definido para el desayuno, almuerzo y realización de las pausas activas.

Otra categoría analizada fue actividades de dispersión e integración familiar, en la cual se encuentra similitud entre los grupos de interés, puesto que ambos señalan que la empresa brinda espacios para el descanso y la recreación mediante dos paseos que realizan en el año, en los cuales también se incluye a la familia de cada trabajador.

Por otra parte, en la categoría comunicación, se encontró que, los participantes en general, señalan que en la organización hay comunicación constante sobre todo en temas relacionados con la producción.

Finalmente, la última categoría analizada corresponde a oportunidades de ascenso, en esta se encuentra similitud en las respuestas de ambos grupos de interés, ya que mencionan que la estructura y tamaño de la empresa no permite ascender, en lugar de ello, los colaboradores del área operativa pueden rotar en otros puestos del mismo nivel.

#### 7.4.2 Motivación

En el análisis sobre motivación se exploraron categorías similares para ambos grupos de interés, sin embargo, se debe tener en cuenta que para los participantes Reintegrados se incluyeron categorías adicionales tales como “Experiencia en el Grupo Armado” y “Proceso de Reintegración” sobre las cuales se hará una recapitulación. Por otra parte, una vez realizada la comparación se presenta una breve relación entre la teoría de las expectativas y los hallazgos obtenidos.

De tal manera, la primera categoría analizada corresponde a Factores de Motivación, sobre esta, en primer lugar, se encuentra que, para ambos grupos, la familia representa su fuerza e inspiración para cumplir con las metas en su trabajo. Por otra parte, los grupos difieren en su segundo factor de motivación, ya que, para el personal Reintegrado la oportunidad de una nueva vida en la cual puedan recuperar el tiempo perdido representa un motivo que los impulsa a esforzarse en su trabajo, mientras que, para el personal No Reintegrado, el bienestar económico a través del cual buscan mejorar su calidad de vida es la razón por la cual se enfocan en cumplir las metas de su trabajo.

Por otra parte, en la categoría Expectativas, ambos grupos señalaron el deseo de adquirir vivienda y de continuar con su formación académica como metas a

mediano plazo. No obstante, se identifica una diferencia relacionada con la permanencia en la organización. Los Reintegrados manifestaron su interés en emprender sus propios negocios, muchos de ellos relacionados con los conocimientos que han adquirido en la organización. Así mismo, es importante destacar que algunos participantes señalaron que la historia de los jefes y de su empresa es una inspiración y ejemplo a seguir. En contraste, se evidencia que los colaboradores No Reintegrados manifestaron interés por continuar laborando en la organización.

En cuanto a la categoría Rol de la Organización, el análisis se realizó teniendo en cuenta cuatro subcategorías, las cuales corresponden a Beneficios, Sentimientos, Aprendizaje y Relaciones Interpersonales. En la primera subcategoría, ambos grupos resaltaron la importancia de los préstamos y bonificaciones que otorga la organización, con los cuales, pueden adquirir vivienda o un medio de transporte. Adicionalmente, los Reintegrados reconocieron como un beneficio la oportunidad de tener un empleo en la organización, ya que, para ellos es significativo que Mundo Maderas les haya brindado la posibilidad de un empleo en el cual no son juzgados por haber pertenecido a un grupo armado.

En la segunda subcategoría se encuentra similitud en los resultados, puesto que, ambos grupos expresan sentimientos positivos hacia la organización y el cumplimiento de las metas, entre los que se destacan: satisfacción, orgullo y felicidad. En cuanto a la subcategoría aprendizaje, todos los participantes resaltaron que Mundo Maderas, al no exigir experiencia laboral, es un lugar de aprendizaje constante, así mismo señalan que la empresa los motiva para que se capaciten en el manejo de las diferentes máquinas. Finalmente, en la subcategoría relaciones interpersonales ambos grupos identifican la existencia de lazos fuertes de compañerismo y colaboración entre compañeros y jefes, lo cual contribuye a que haya una buena comunicación y ambiente agradable.

Como se mencionó anteriormente, en el análisis de motivación para los participantes Reintegrados se agregaron las categorías Experiencia en el Grupo Armado y Proceso de Desmovilización, por tanto, a continuación se presentan los hallazgos correspondientes:

Para la primera categoría se analizaron las causas de ingreso, permanencia y retiro del grupo armado, el estilo de vida y las normas, valores y estructura de la organización. En dichas subcategorías se encuentra que, entre los participantes Reintegrados, existen algunas diferencias y semejanzas dependiendo del grupo armado al cual pertenecieron, como se expone a continuación.

En primer lugar, se puede ver que los participantes que pertenecieron a las FARC señalan como causa de ingreso la influencia de personas que ya pertenecían al grupo, quienes lograron convencerlos hablándoles sobre los ideales de la organización. Por otra parte, quienes pertenecieron a las AUC señalan,

principalmente, como causa de ingreso la retribución económica que recibirían, puesto que, muchos manifestaron que no tenían oportunidades y el grupo les ofrecía “dinero fácil”, adicionalmente, agregaron que para ingresar a esta organización era necesario tener contacto con alguna persona que perteneciera a ella.

En cuanto a las razones de permanencia, tanto los Reintegrados que pertenecieron a las FARC, como quienes pertenecieron a las AUC, señalaron que en aquellas organizaciones estaban obligados a permanecer, puesto que abandonar dichos grupos era considerado traición y, por ende, causa de muerte. Así mismo, los Reintegrados de las AUC señalaron como otra causa de permanencia el factor económico.

Con respecto a las causas de retiro, puede verse que, quienes pertenecieron a las FARC, tomaron la decisión individual y voluntaria de escapar del grupo; es importante tener en cuenta que dentro de las normas de las FARC no existe la posibilidad de renunciar o abandonar, este hecho, como se mencionó, tiene graves consecuencias para quienes toman aquella decisión; los entrevistados manifestaron que tuvieron que arriesgar sus vidas para lograr salir del grupo. Por otro lado, algunas de las personas que hicieron parte de las AUC, señalaron que su retiro se debió a una decisión de alto rango que conllevó a la desmovilización de todo el bloque; otros, manifestaron que dejaron de hacer parte de las AUC debido a que fueron capturados por las autoridades. Como puede verse, las causas de retiro de las personas que formaban parte de este último grupo armado no fueron voluntarias, a diferencia de quienes pertenecieron a las FARC.

En lo referente al estilo de vida se encuentra que, tanto los participantes que hicieron parte de las FARC como de las AUC, manifiestan que estos grupos les impedían tener contacto con sus familias; no existían espacios para la vida privada puesto que todo se relacionaba con el grupo. Además, identificaron que en sus respectivos grupos existían horarios y rutinas que debían cumplir.

En la subcategoría Normas, Valores y Estructura, todos los reintegrados indicaron que en dichas organizaciones existen relaciones de compañerismo. Sin embargo, no hay lugar para los sentimientos y apegos emocionales, lo cual explica el poco valor por la vida.

En cuanto a la categoría Proceso de Reintegración, se indagó a los participantes acerca del proceso de desmovilización que vivieron, el apoyo que recibieron de la ARN, la opinión que ellos tienen acerca de dicha agencia y, finalmente, su proceso de adaptación a la vida civil.

Con respecto al proceso de desmovilización, todos los participantes Reintegrados calificaron el proceso como arduo y exigente. Por otro lado, los Reintegrados de ambos grupos reconocen la importancia de contar con el apoyo de la ARN, puesto

que en ella han recibido formación académica, social y laboral. No obstante, expresan que se requiere mayor acompañamiento y condiciones de seguridad. Finalmente, se encuentra una diferencia en el proceso de adaptación a la vida civil que experimentaron las personas que pertenecieron a las FARC frente a aquellos que hicieron parte de las AUC, puesto que, para los primeros, llegar a la sociedad representó un cambio drástico, ya que adquirieron responsabilidades económicas que no tenían en el grupo.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, el análisis realizado permite establecer una relación entre la teoría de las expectativas y los hallazgos, por tanto, se presentan las siguientes categorías, las cuales se tuvieron en cuenta en el diseño de la entrevista:

- Relación esfuerzo – desempeño

En esta categoría se indagó a los participantes acerca de la percepción que tienen de la manera en que el esfuerzo personal conduce a determinado desempeño organizacional. Como se evidenció anteriormente, los participantes identificaron a sus familias y la oportunidad de mejorar la calidad de vida como fuentes de motivación, de igual manera destacaron que la organización les brinda los medios necesarios para obtener un buen desempeño.

- Relación desempeño – recompensa

En esta categoría se indagó sobre la relación que existe entre el desempeño alcanzado y la recompensa deseada; se encontró que existen algunas recompensas de carácter económicas como son las bonificaciones por alcanzar determinadas metas de producción y los préstamos para vehículo y vivienda.

Así mismo, se encuentra que existe un beneficio de carácter simbólico, percibido especialmente por los colaboradores reintegrados, el cual corresponde a la posibilidad de tener un empleo en la organización. Para ellos esta es una oportunidad muy valiosa debido a que, por lo general, las organizaciones no contratan personas que hayan estado relacionadas con grupos subversivos o con hechos criminales, lo cual dificulta la posibilidad de conseguir un empleo, y por ende, el proceso de adaptación a la vida civil de los excombatientes.

- Relación recompensa – metas personales

Para finalizar, esta categoría indagó acerca del vínculo que perciben los participantes entre las recompensas obtenidas y las metas personales, es decir, la manera en que los beneficios que brinda la organización permiten que los colaboradores cumplan con sus expectativas personales. Es claro que todas las personas tienen diferentes metas y necesidades, no obstante, se encuentra que las metas y expectativas de los colaboradores de Mundo Maderas de Colombia S.A.S están orientadas principalmente a factores económicos. Por lo cual, ellos señalan que en la empresa es posible alcanzar aquellos objetivos personales, gracias a las diferentes recompensas que ésta les brinda, tales como los incentivos, bonificaciones y los préstamos.

## 8. PLAN DE MEJORA

Los resultados obtenidos en los análisis cualitativo y cuantitativo permiten identificar algunas debilidades de la organización, las cuales deben ser atendidas teniendo en cuenta la siguiente tabla en la cual se presenta el plan de mejoramiento. En este se detalla la variable o categoría que requiere atención, posteriormente se presenta la iniciativa que corresponde a la propuesta de solución para la situación problemática, la tercera columna señala los resultados que esperan al implementar la iniciativa, seguida por los responsables y tiempo que requiere la implementación, finalmente se encuentran los costos asociados a la propuesta.

Tabla 20. Plan de mejora Mundo Maderas

| <i>VARIABLE O CATEGORÍA<br/>(Prioridad a resolver o fortalecer)</i> | <i>INICIATIVA<br/>(¿Cómo lograrlo?)</i>                                         | <i>EVIDENCIAS<br/>(Resultados esperados)</i>                                                                                                             | <i>RANGOS DE TIEMPO Y PERSONAS<br/>(Tiempos y responsables)</i>                                                          | <i>COSTOS<br/>(Costos relacionados con el desarrollo de la iniciativa)</i>                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inducción a la organización.                                        | Establecer formalmente el proceso de inducción a la organización.               | Personal comprometido con la organización y sus objetivos.                                                                                               | Responsable:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Auxiliar HSEQ<br><br>Tiempo:<br>Una vez.                                      | Imprimir documento \$10.000<br><br>Imprimir folletos \$10.000                                                                                                                                 |
| Inducción específica al puesto de trabajo.                          | Establecer formalmente el proceso de inducción específica al puesto de trabajo. | Mayor adaptabilidad de los nuevos colaboradores en sus respectivas funciones. Colaboradores con mayores habilidades para el desarrollo de sus funciones. | Responsable:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Jefe de Planta<br>- Auxiliar HSEQ<br><br>Tiempo:<br>Una vez (Revisión anual). | Imprimir documento \$10.000<br><br>Marcar Uniformes \$30.000 x cada colaborador (Hay 5 colaboradores que debido a su antigüedad podrían desempeñarse como guías)<br>\$150.000 costo estimado. |

Tabla 20. (Continuación)

| <i>VARIABLE O CATEGORÍA<br/>(Prioridad a resolver o fortalecer)</i> | <i>INICIATIVA<br/>(¿Cómo lograrlo?)</i>                                                                                                                            | <i>EVIDENCIAS<br/>(Resultados esperados)</i>                                              | <i>RANGOS DE TIEMPO Y PERSONAS<br/>(Tiempos y responsables)</i>                                                                                 | <i>COSTOS<br/>(Costos relacionados con el desarrollo de la iniciativa)</i>                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aspectos culturales y elementos estratégicos.                       | Socializar y hacer visibles los aspectos culturales y elementos del plan estratégico, tales como la historia, misión, visión, valores y normas de la organización. | Colaboradores con mayor conocimiento y compromiso por la organización.                    | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br><br>Tiempo:<br>Una vez.                                                                               | Imprimir elementos en póster (Un póster para historia, uno para elementos estratégicos y uno para el reglamento interno de trabajo) \$90.000 costo estimado. |
| Procesos productivos.                                               | Buscar asesoría de un experto en procesos de producción.                                                                                                           | Mayor especialización en los procesos productivos.                                        | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br><br>Tiempo:<br>Una vez                                                                                | Asesoría \$2.000.000 costo estimado.                                                                                                                         |
| Evaluación de desempeño.                                            | Establecer formalmente el proceso de evaluación de desempeño.                                                                                                      | Claridad sobre el nivel de desempeño de las funciones y habilidades de los colaboradores. | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Auxiliar HSEQ<br>- Asesora de calidad<br>- Asesor (Ingeniero Industrial)<br><br>Tiempo:<br>Una vez. | Imprimir los formatos de evaluación \$10.000                                                                                                                 |
| Movilidad interna.                                                  | Realizar análisis de cargos y el diseño de una política que defina los criterios de movilidad interna.                                                             | Criterios y requerimientos de cargos, establecidos formalmente.                           | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Auxiliar HSEQ<br><br>Tiempo:<br>Una vez (Revisión anual).                                           | Imprimir documento \$10.000                                                                                                                                  |

Tabla 20. (Continuación)

| <i>VARIABLE O CATEGORÍA<br/>(Prioridad a resolver o fortalecer)</i> | <i>INICIATIVA<br/>(¿Cómo lograrlo?)</i>                                                            | <i>EVIDENCIAS<br/>(Resultados esperados)</i>                                                                                                                                | <i>RANGOS DE TIEMPO Y PERSONAS<br/>(Tiempos y responsables)</i>                                                               | <i>COSTOS<br/>(Costos relacionados con el desarrollo de la iniciativa)</i>                      |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo.                                                          | Diseñar estrategias que permitan resaltar a los socios y gerente como líderes y agentes de cambio. | Colaboradores que reconocen a sus jefes como personas que inspiran y motivan.                                                                                               | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br><br>Tiempo:<br>Una vez (Revisión continua).                                         | Tiempo que destina el colaborador responsable para el desarrollo de la actividad.               |
| Salario emocional.                                                  | Reconocer y felicitar públicamente a los colaboradores por su esfuerzo y desempeño.                | Colaboradores motivados y comprometidos con la organización.                                                                                                                | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Jefe de planta<br><br>Tiempo:<br>Mensual.                                         | Tiempo que destina el colaborador responsable para el desarrollo de la actividad.               |
| Bienestar Laboral.                                                  | Realizar pausas activas durante la jornada laboral.                                                | Reducción en los niveles de estrés laboral.                                                                                                                                 | Responsable:<br>- Auxiliar HSEQ<br><br>Tiempo:<br>A diario.                                                                   | Tiempo que destina el colaborador responsable para el desarrollo de la actividad.               |
| Seguridad laboral.                                                  | Evaluar las condiciones de seguridad y protección de los colaboradores.                            | Disminución de riesgos y accidentes en el trabajo.                                                                                                                          | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Auxiliar HSEQ<br><br>Tiempo:<br>Una vez (Revisión cuando se cambie de proveedor). | El costo depende de los implementos que requieran ser cambiados y de los precios del proveedor. |
| Reclutamiento y selección de personal.                              | Establecer formalmente el proceso de reclutamiento y selección de personal.                        | Mayor claridad en la realización de los procesos. Creación de un documento en el cual se describa el procedimiento para realizar el reclutamiento y selección del personal. | Responsable:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Asistente administrativa<br><br>Tiempo:<br>Una vez                                 | Imprimir documento \$ 10.000                                                                    |

Tabla 20. (Continuación)

| <i>VARIABLE O CATEGORÍA<br/>(Prioridad a resolver o fortalecer)</i> | <i>INICIATIVA<br/>(¿Cómo lograrlo?)</i>                                            | <i>EVIDENCIAS<br/>(Resultados esperados)</i>                                                  | <i>RANGOS DE TIEMPO Y PERSONAS<br/>(Tiempos y responsables)</i>                                                                         | <i>COSTOS<br/>(Costos relacionados con el desarrollo de la iniciativa)</i> |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Actividades de integración.                                         | Establecer un cronograma de actividades que permitan integrar a los colaboradores. | Aumentar la motivación y mejorar el ambiente laboral.                                         | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Asistente administrativa<br>- Auxiliar HSEQ<br><br>Tiempo:<br>Una vez (Revisión semestral). | Los costos dependen de las actividades programadas en el cronograma.       |
| Normas y sanciones.                                                 | Socializar el reglamento interno con todos los colaboradores.                      | Colaboradores con conocimiento acerca de las normas y sanciones que rigen en la organización. | Responsables:<br>- Gerente<br>- Socios<br>- Asistente administrativa<br>- Auxiliar HSEQ<br><br>Tiempo:<br>Una vez.                      | Imprimir copia para cada colaborador                                       |
| Instalaciones.                                                      | Mejorar las instalaciones en el área administrativa.                               | Generar un ambiente cómodo y seguro.                                                          | Responsables:<br>- Gerente<br>- Jefe de mantenimiento e infraestructura<br><br>Tiempo:<br>Una vez.                                      | Arreglo del techo en el área administrativa \$100.000 costo estimado.      |

Fuente: elaboración propia.

Es importante tener en cuenta que la tabla anterior presenta la síntesis del plan de mejora, por tanto, a continuación se detalla cada ítem.

## **8.1 INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN**

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten evidenciar que no existe un proceso de inducción a la organización establecido formalmente, puesto que los participantes señalaron diferentes maneras en las que se lleva a cabo el proceso, así como también, diferentes responsables y tiempos de duración, por tal razón, es importante diseñar un documento en el cual se estipulen los aspectos que la empresa debe tener en cuenta para lograr la incorporación y adaptación de los nuevos colaboradores a la organización. Es recomendable que el proceso de inducción a la organización se realice en fechas anteriores al inicio de las labores del nuevo trabajador, en un tiempo aproximado de 30 minutos.

De igual manera, es recomendable que en la inducción a la organización se dé a conocer la historia organizacional, enfatizando en el aporte que realiza la empresa para la construcción de paz en el país, con esto se busca que los nuevos colaboradores comprendan que Mundo Maderas es una organización diferente a las demás. También se debe presentar la misión, visión, valores, normas y sanciones de la organización, con el fin de que estos sean interiorizados, se recomienda además, hacer entrega a cada nuevo colaborador de un folleto en el cual se incluya la información anterior.

Así mismo, se identificó que la organización vincula laboralmente a sus colaboradores del área operativa bajo la modalidad de contrato “obra o labor”, debido a que la empresa realiza su producción de acuerdo con los contratos comerciales que adquieren, por tanto, algunos colaboradores presentan incertidumbre relacionada con su permanencia en la organización, esto se debe a que, cuando el contrato laboral finaliza, no hay certeza sobre, si continúan o no en la organización, situación que afecta su motivación, por tal razón, es importante que durante la inducción se explique al nuevo trabajador la dinámica de la empresa y que ésta se comprometa a informar con al menos un mes de anticipación para que el colaborador tenga tiempo de buscar otras opciones en caso de que no pueda ser contratado nuevamente.

En el anexo D se encuentra un formato, diseñado con el fin de contribuir en el proceso de inducción organizacional.

## **8.2 INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Los resultados permiten evidenciar que no se ha establecido formalmente un proceso de inducción específica en el puesto de trabajo, debido a que no hay un responsable directo y en muchos casos son los mismos trabajadores quienes se encargan de explicar las funciones y manejo de herramientas a los nuevos

colaboradores. Se debe aclarar que no es errado que sean los colaboradores antiguos quienes ejerzan la responsabilidad de enseñar las funciones a los nuevos empleados, la dificultad radica en la informalidad del proceso, puesto que a medida que la organización va creciendo es importante que se encuentren definidos y estipulados aquellos aspectos en un documento formal.

Ante dicha situación se recomienda que la organización, teniendo en cuenta que en la planta existen numerosas máquinas y procesos, defina cuales colaboradores serán quienes se encarguen de enseñar a los nuevos trabajadores sus diferentes funciones, para esto, además, se debe formar a aquellos colaboradores que ejercerán este rol.

No obstante, para realizar la selección de los colaboradores que se encargarán de este proceso, la empresa debería tener en cuenta criterios como la antigüedad, experiencia, habilidad, responsabilidad y desempeño del colaborador. El desarrollo de esta estrategia permitiría obtener otro beneficio relacionado con el aumento de motivación de los colaboradores antiguos, quienes ya han tenido la oportunidad de operar diferentes máquinas y de aprender acerca de muchos procesos en la organización, pero debido a la estructura de la empresa, no tienen oportunidad de ascender a otro cargo, lo cual afecta sus expectativas de crecimiento laboral. Teniendo en cuenta que estos colaboradores, además de realizar sus funciones cotidianas, se encargarán de capacitar a los nuevos trabajadores, deben ser reconocidos por la empresa y por sus compañeros con distinciones tales como, visibilizar sus nombres en una cartelera, marcar el rol que desempeñan en sus uniformes y resaltar constantemente su imagen como líderes y su importancia para la organización.

En el anexo E se encuentra un formato, diseñado con el fin de contribuir en el proceso de inducción al puesto de trabajo.

### **8.3 ASPECTOS CULTURALES Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS**

Los resultados indican que la mayoría de colaboradores de la organización desconocen aspectos como la historia, misión, visión, valores y normas de la empresa, lo cual se debe principalmente, a que dichos elementos no están visibles para ellos, ya que se encuentran exhibidos en el área administrativa. Es importante que estos elementos se encuentren a la vista del personal operativo para que sean interiorizados por ellos, resaltando especialmente la historia y valores de la empresa. Para realizar esto se debe incurrir en costos de impresión y enmarcado de aquellos elementos.

Debe tenerse en cuenta que no es suficiente exhibir aquellos elementos, ya que lo más importante es realizar una adecuada socialización de los mismos. Por tal

razón, se recomienda que la empresa realice una reinducción de estos aspectos culturales y estratégicos, ya que de no hacerlo, es probable que resulte afectada la identificación y compromiso de los colaboradores con la organización. Dicho proceso de reinducción se debe realizar anualmente.

#### **8.4 PROCESOS PRODUCTIVOS**

En las organizaciones que se realizan procesos de producción es muy importante lograr la especialización en el manejo de las máquinas con el fin de aumentar la productividad y conseguir que los procesos se desarrollen de manera ordenada. Actualmente en Mundo Maderas se presenta una situación en la que no se han definido estándares e indicadores para la producción de cada máquina, además en la organización tampoco se ha definido al personal a cargo de cada una de ellas, lo cual impide que el trabajador día a día adquiera habilidades en el desarrollo de sus operaciones a cargo.

Es importante que la organización, pensando en el crecimiento que pueda tener en el futuro, comience a definir un personal operativo fijo en el manejo de las máquinas, reduciendo la rotación interna, ya que ésta no permite que el colaborador se especialice en una sola función y con ello desarrolle destrezas que generen mayor productividad.

Por tanto, se recomienda que la empresa busque la asesoría de un experto en procesos productivos, de manera que se puedan definir aspectos relacionados con los niveles de producción de cada máquina, así como también, se deberían diseñar métodos operativos que permitan eliminar los cuellos de botella que retrasan la producción y aumentan los costos, entre otros aspectos. Con el desarrollo de esta estrategia se facilitará, además, establecer los criterios de evaluación de desempeño y bonificación, para que de ésta manera se formalice aquel proceso y se eviten situaciones problemáticas entre la empresa y los colaboradores.

#### **8.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La empresa no ha establecido de manera formal el proceso de evaluación de desempeño, ya que se identificó que algunos de los colaboradores no tienen claridad acerca de que la organización realice o no este proceso, lo cual representa una debilidad ya que es de gran importancia, tanto para los colaboradores, recibir retroalimentación de su desempeño, como para la empresa, conocer cuál es el nivel de productividad de sus trabajadores.

Se recomienda que los directivos estipulen en un documento formal el procedimiento para realizar la evaluación de desempeño, los responsables, la frecuencia o periodo de realización y los criterios que se tendrán en cuenta para evaluar cada cargo; estos criterios, para el área productiva, deben establecerse teniendo en cuenta las recomendaciones otorgadas por el asesor en procesos. Una vez definido formalmente el proceso, es importante que sea socializado con los colaboradores.

## **8.6 MOVILIDAD INTERNA**

Actualmente la organización, debido a su tamaño, realiza constantemente rotaciones internas de personal operativo, lo cual no permite que se desarrolle la especialización de funciones, se debe tener en cuenta que, en la medida que la empresa crezca, se deben formalizar los criterios de cada cargo.

Por tanto, se recomienda que se realice el análisis de todos los cargos, con el fin de establecer los requerimientos y el perfil correspondiente en cada uno. Así mismo, se debe diseñar y socializar una política que defina la manera en que la organización tomará decisiones acerca de ascensos o movilidad laboral.

De no establecerse formalmente los criterios de cada cargo se pueden presentar situaciones problemáticas, como por ejemplo, que la empresa seleccione a alguien para ocupar un cargo, el cual deseaban obtener otros colaboradores, pero a éstos no se les explicó qué requerimientos o perfil debían cumplir, por tanto, ellos pueden sentir que fue una decisión injusta lo cual afectaría el ambiente laboral.

En el anexo F se encuentra un formato, diseñado con el fin de contribuir en el proceso de movilidad interna.

## **8.7 LIDERAZGO**

Los resultados obtenidos permiten ver que algunos colaboradores de la organización no identifican claramente la existencia de líderes que logren inspirarlos y motivarlos, lo cual puede solucionarse a través de estrategias que permitan resaltar la imagen de los socios y el gerente de la empresa. Para lograr lo anterior se cuenta con una ventaja debido a la historia de vida de los socios, ya que sus logros con la organización y la superación de la vida que llevaban como combatientes, pueden verse como un ejemplo para las demás personas, por tanto, es necesario que los colaboradores conozcan la historia y el propósito que tiene la organización de contribuir en la construcción de paz.

Así mismo, su imagen puede ser resaltada teniendo en cuenta que los socios continúan desarrollando funciones de la mano de los demás colaboradores, de esta manera los miembros de Mundo Maderas de Colombia S.A.S pueden ver claramente el esfuerzo de los socios por cumplir sus propósitos personales y organizacionales.

## **8.8 SALARIO EMOCIONAL**

Una de las nuevas tendencias en las organizaciones, de acuerdo con el portal web Portafolio (2016), es la retribución de carácter no económico que se da a los colaboradores, con el fin de aumentar su motivación y compromiso con la empresa, por ejemplo, actividades en las que se propicie compartir temas personales con los compañeros y los reconocimientos al esfuerzo individual y grupal.

Como se puede ver en los resultados, la organización no ha llevado a cabo este tipo de estrategias, ya que, como sucede en el proceso de comunicación, la empresa informa a sus empleados principalmente sobre temas que se relacionan con la producción, de modo que hay pocos espacios para resaltar el esfuerzo y desempeño de ellos.

Por lo cual es necesario que la empresa genere espacios en los cuales, además de realizar la retroalimentación de los resultados operacionales, se reconozca el esfuerzo que realizan los colaboradores, resaltando a quienes se hayan destacado por diversas razones como por ejemplo: productividad, antigüedad, puntualidad, compañerismo, entre otras. Es importante realizar esto a través de una reunión mensual para destacar a dichos colaboradores públicamente, y también de forma cotidiana, en la medida en que un colaborador se destaque en alguna de sus funciones, se debe felicitarlo y darle palabras de ánimo.

Así mismo, la empresa puede realizar actividades, como las que se mencionan en el apartado de “Actividades de Integración” que permitan que los colaboradores se conozcan entre sí, generando una mayor integración del grupo.

## **8.9 BIENESTAR LABORAL**

El personal operativo de la empresa desarrolla funciones que requieren de un alto nivel de esfuerzo físico, el cual genera incremento de estrés y agotamiento laboral, situación que puede ser contrarrestada con la realización de pausas activas en puntos clave de la jornada laboral, por ejemplo, se podrían realizar estas

actividades diariamente a las 10:30 a.m. y 3:00 p.m. con una duración de 10 minutos.

Se debe tener en cuenta que actualmente en la empresa se realizan actividades de estiramiento y calentamiento físico al inicio de la jornada, lo cual es importante que se siga realizando, pero no se deben tomar estas actividades como pausas activas.

## **8.10 SEGURIDAD LABORAL**

La organización brinda a todos sus colaboradores los elementos necesarios para su protección personal, tales como botas industriales, gafas, tapa oídos, tapabocas, entre otros. Sin embargo, algunos colaboradores manifestaron que existe un inconveniente con el uso del tapabocas y las gafas ya que al parecer las gafas se empañan cuando el trabajador respira con el tapabocas, situación que puede ser riesgosa y ocasionar accidentes. De tal manera, se recomienda que la empresa adquiera nuevos elementos que les brinden mayor seguridad, también es importante consultar de manera frecuente a los colaboradores sobre la comodidad de los implementos, especialmente cuando se cambien los proveedores o se adquieran nuevos.

## **8.11 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Actualmente Mundo Maderas de Colombia S.A.S es una organización pequeña, en la cual el gerente y los socios destinan parte de su tiempo para encargarse de los procesos de reclutamiento y selección. No obstante, se debe tener en cuenta que, a medida que la organización crezca, estas funciones se deben delegar. Por tanto, es importante que exista un documento formal en el cual se detalle el procedimiento para reclutar y seleccionar a los nuevos colaboradores.

En dicho documento se deben estipular aspectos como la procedencia de las hojas de vida y los criterios para realizar filtros, el área encargada o los responsables de llevar a cabo esta tarea, la guía de preguntas que se realizarán en las entrevistas, los criterios que se tendrán en cuenta para realizar la selección del candidato, documentación exigida para el nuevo trabajador antes de la contratación, entre otros.

En el anexo G se encuentra un formato de requisición, diseñado con el fin de contribuir en el proceso de reclutamiento.

## **8.12 ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN**

De acuerdo con los resultados, la organización realiza diferentes actividades de integración, las cuales son apreciadas por los colaboradores, un ejemplo son los paseos en los que también se integra a sus familias. No obstante, puede verse que la empresa ha venido descuidando este aspecto puesto que han dejado de realizar algunas actividades, tales como la celebración de cumpleaños.

Es necesario que se fortalezca esta variable y que exista un orden para su realización. Se recomienda que la empresa diseñe un cronograma en el cual se programen las diferentes actividades que se realizarán semestralmente, entre éstas se puede incluir las celebraciones de fechas especiales como el día de la mujer, el día del niño, el día del padre, amor y amistad, navidad y retomar la celebración de los cumpleaños.

Por otro lado, teniendo en cuenta la necesidad de que los colaboradores conozcan la historia de la organización y el propósito que tiene ésta con la construcción de paz en el país, se deben realizar estrategias que permitan socializar estos asuntos y hacer que el colaborador comprenda que siendo miembro de la empresa aporta directamente a la consecución de dicho propósito. Por tanto, es recomendable que en la organización se generen espacios en los cuales, el personal reintegrado y no reintegrado, compartan experiencias de vida y logren sensibilizarse sobre la situación de vida de su compañero.

De esta manera, se propone que una vez al mes la empresa garantice un espacio para la reunión voluntaria de los colaboradores que deseen conversar acerca de sus vidas personales, experiencias, deseos y expectativas. Esta actividad puede programarse en el cronograma de actividades, con una duración de una hora y debe contar con la figura de un mediador. Se aclara que su carácter es voluntario puesto que al principio puede ser incómodo para algunos y por tanto presentarse resistencia, no obstante, el objetivo es reducir esa resistencia y lograr que todos deseen participar.

## **8.13 NORMAS Y SANCIONES**

En general, los colaboradores no distinguen las normas y sanciones que aplica la organización, esto representa una falencia, ya que en todas las organizaciones es indispensable que los empleados conozcan y cumplan las reglas con las que se garantiza el orden y compromiso en la empresa. Es recomendable que la organización socialice con todos sus colaboradores el reglamento interno de trabajo, de igual manera, se debe entregar a cada uno de ellos una copia del mismo. Sin embargo, no solo es importante socializar las normas, también se

deben ejercer las sanciones de manera imparcial para evitar situaciones en las cuales los colaboradores perciban injusticias generadas por tener trato preferencial con algunos.

#### **8.14 INSTALACIONES**

De acuerdo con los resultados del análisis cuantitativo se pudo evidenciar que, una de las variables con menor calificación corresponde a Instalaciones, así mismo, se encuentra que el personal administrativo fue el que percibió ésta variable de tal manera. Por tanto, se recomienda que se revisen las instalaciones del área administrativa, corrigiendo las situaciones negativas que causan dicha percepción.

En la visita y recorrido por las instalaciones de dicha área, se observó que existen algunas condiciones negativas que afectan el desarrollo de las funciones del personal administrativo, tales como el ruido, polvo y suciedad debido al deterioro del techo. Sin embargo, es comprensible que situaciones como el ruido y polvo sean comunes debido a las actividades de la planta productiva. No obstante, la empresa puede resolver el problema relacionado con el techo.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente investigación ha permitido identificar que la organización Mundo Maderas de Colombia S.A.S, ha desarrollado procesos de socialización que, hasta ahora, han permitido que los colaboradores se adapten a las dinámicas de la empresa, no obstante, se deben formalizar algunos aspectos puesto que a medida que crece la organización se puede ver comprometido el control y orden de los procesos. Así mismo, los resultados obtenidos indican que los colaboradores de la organización tienen una buena percepción sobre el clima organizacional, a pesar de que existen algunos aspectos por mejorar. En cuanto a la motivación, se ha identificado que la organización, en general, brinda las condiciones suficientes para tener un personal motivado.

Con el fin de atender aquellos aspectos que presentan debilidades en la organización, se diseñó un plan de mejora en el cual se destaca, principalmente, la importancia de formalizar algunos procesos de la empresa y la necesidad de que la gerencia realice estrategias que le permitan fortalecer el liderazgo y motivación en los colaboradores, resaltando su historia y compromiso con la construcción de paz en Colombia. Para llevar a cabo el plan se recomienda que la empresa realice la contratación de una persona que apoye las funciones relacionadas con la gestión del talento humano, ya que actualmente la organización cuenta solo con una persona, quien además está a cargo de otros procesos, por lo cual no cuenta con el tiempo y dedicación que se requiere.

Por otra parte, es importante mencionar que a pesar de que la organización tiene una historia y propósito que la distingue frente a las demás, ya que está comprometida con brindar oportunidades de trabajo a personas en proceso de reintegración y otros grupos considerados vulnerables, los directivos no se han encargado de resaltar este hecho frente a sus colaboradores y ante las demás organizaciones. De esta manera, se evidencia que, compartir la historia y experiencia de Mundo Maderas de Colombia S.A.S, es de gran importancia para que otras organizaciones puedan seguir su ejemplo y se involucren en la construcción de paz mediante la vinculación laboral de personas reintegradas o en proceso de reintegración que buscan oportunidades. Así mismo, se considera importante que la organización cree un eslogan, el cual refleje su compromiso con la paz y que sea utilizado por todos los miembros de la organización cotidianamente, de tal manera que se convierta en una frase que los identifique y que permita su unión.

Con respecto a las condiciones internas con las que cuenta la organización y que han facilitado la adaptación y motivación de los colaboradores reintegrados, se deben destacar las siguientes: en primer lugar, los socios son personas que vivieron el proceso de reintegración, por lo cual comprenden la situación que viven los colaboradores que se encuentran en esta condición, así mismo, entre las

diferentes funciones que realizan los socios, existen algunas en las que trabajan en conjunto con su personal operativo, de esta manera, se establece una relación cercana que genera un buen clima laboral. Segundo, la organización ha promovido un ambiente basado en el respeto, tolerancia, compañerismo y trabajo colaborativo, lo cual contribuye a que no exista discriminación hacia ningún miembro de la empresa, de igual manera, se puede ver que los colaboradores reintegrados tienen la facilidad de acercarse a sus jefes y comunicarles sus dudas, problemas e inquietudes, ya que la intención de la gerencia es brindarles mayor acompañamiento, contribuyendo así en su proceso de reintegración.

Ahora bien, se debe mencionar que los colaboradores reintegrados, debido a su experiencia como militares, poseen habilidades que les permiten tener un desempeño destacado en sus funciones, tales como: capacidad para solucionar problemas de manera rápida e ingeniosa, facilidad para cumplir órdenes, disposición para el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones. Estas habilidades, dentro del contexto organizacional, tienen un gran valor, ya que contribuyen con el logro de los objetivos de cualquier empresa.

Es importante resaltar que, aunque la organización brinda las mismas condiciones para todos sus colaboradores, es el personal reintegrado quien, mediante las entrevistas, expresó mayor satisfacción en el trabajo y otorgó las calificaciones más altas en la encuesta realizada. Este hecho está relacionado con el sentimiento de gratitud que ellos tienen con la empresa debido a la oportunidad que ésta les ha brindado al vincularlos laboralmente, sin discriminarlos por su condición de excombatientes.

Como se pudo evidenciar mediante el desarrollo de esta investigación, el personal reintegrado que labora en la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S proviene de dos grupos armados, AUC y FARC, los cuales, entre las múltiples diferencias que presentan entre sí, se resalta que quienes pertenecían a las AUC recibían dinero, por lo cual, al volver a la vida civil estaban adaptados a las dinámicas de recibir un “salario” por cumplir determinadas funciones, mientras que las personas que se encontraban en las FARC dependían de lo que el grupo les brindaba y no recibían ningún tipo de retribución económica, por tal razón, para estos representó mayor dificultad su proceso de adaptación a la vida civil, principalmente debido al hecho de tener que trabajar para obtener dinero con el cual sostenerse económicamente.

Así mismo, se puede ver que los grupos armados a los que pertenecieron los reintegrados de la empresa, hasta hace algunos años, se enfrentaban debido a sus diferencias políticas, no obstante, gracias a los procesos de reintegración que han vivido, hoy en día estas personas han superado sus diferencias y pueden relacionarse pacíficamente, como ocurre dentro de esta organización.

De igual manera, se ha identificado que la mayoría de los colaboradores reintegrados tienen expectativas de crear sus propios negocios, las cuales están relacionadas con la formación que reciben por parte de la ARN, ya que esta organización los capacita para que desarrollen habilidades como emprendedores. Además, en la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S, el personal reintegrado puede ver a los socios y su esfuerzo con la organización, como un ejemplo y modelo a seguir, por lo cual se refuerzan sus expectativas por emprender. De esta manera, se puede inferir que las personas en proceso de reintegración que ingresan a las organizaciones, buscan en ellas la oportunidad de desarrollar sus capacidades, por lo cual es probable que no permanezcan durante un largo plazo.

Por otra parte, se ha identificado que, a pesar de que los reintegrados cuentan con diferentes habilidades y formación académica, social y laboral, que han recibido por parte de la ARN, las empresas no sienten interés por contratar a estas personas, lo cual se debe principalmente a factores como la estigmatización, discriminación y prejuicios por haber pertenecido a grupos subversivos, así como también, las diferencias culturales y la preocupación de perder el orden y seguridad si se vinculan a personas en esta condición.

No obstante, teniendo en cuenta el contexto actual de Colombia, en el cual existe un deseo entre los diferentes actores de la sociedad por lograr la paz del país, las organizaciones deben comprender que tienen un papel muy importante, ya que son estas, las que pueden contribuir con el éxito del proceso de paz, brindando oportunidades de trabajo a las personas reintegradas para que puedan adaptarse a las rutinas de la vida civil, así como también la posibilidad de adquirir conocimientos que les permitan, a quienes quieran emprender, desarrollar sus proyectos empresariales.

Con respecto a lo anterior, se puede inferir que las empresas que contraten a personas reintegradas deben tener claro que existe una alta probabilidad de que estas personas se retiren al poco tiempo, con el fin de llevar a cabo sus ideas de negocio, muchos de estos relacionados con lo que aprendan dentro de la organización, razón por la cual, sería importante que las empresas formen a estos colaboradores, inculcando en ellos la idea de que emprendan negocios con los cuales se puedan convertir en proveedores de la empresa y no en competidores, puesto que esto es más provechoso para ambas partes y de alguna manera, la empresa continuaría apoyando a estas personas.

Aunque se ha mencionado la importancia que representa el hecho de que las organizaciones vinculen laboralmente a personas reintegradas, debe aclararse que no todas las empresas están preparadas para hacerlo, puesto que deben cumplir con las condiciones necesarias, como son: generar un entorno en que las personas se sientan protegidas y seguras, brindarles mayor acompañamiento en sus diferentes funciones, que los jefes y compañeros comprendan su situación y

tengan tolerancia con ellos, que no existan prejuicios, que alguien en la organización esté dispuesto a escuchar sus dudas o problemas personales; no obstante, existe una condición aún más importante que todas las anteriores, la cual consiste en que las empresas que quieran contribuir vinculando a personas reintegradas en sus organizaciones, deben tener un compromiso sincero, donde el mayor interés sea el de crear un mejor futuro, en el cual todos los colombianos tengan las mismas oportunidades, dejando atrás el odio y el rencor que impiden vivir la tan anhelada paz.

Es importante tener en cuenta que, si no se cumplen estas condiciones, el reintegrado podría vivir una mala experiencia dentro de la organización que podría llevarlo a abandonar su proceso e inclusive a tomar la decisión de continuar ejerciendo actividades ilícitas. Por tanto, el interés de la presente investigación es que la sociedad y especialmente las organizaciones empresariales, se comprometan con brindar una nueva oportunidad de vida para estas personas, quienes han tomado una decisión valiente e importante, dejar las armas y el conflicto en el pasado, con el fin de reparar el daño que han causado y empezar de cero, encaminándose hacia la construcción de un mejor país. Para lograr esto es necesario del apoyo de todos los sectores de la sociedad, específicamente las organizaciones ya que tan solo con el hecho de brindar oportunidades laborales, están transformando la vida de estas personas y por tanto el futuro del país.

Finalmente, se debe resaltar que el contexto actual del país, en el cual, el proceso de paz es un tema de interés para la academia, las organizaciones y la sociedad en general, permite que se desarrollen múltiples investigaciones que mediante sus aportes generen un marco conceptual y una serie de estrategias que contribuyan al éxito de dicho proceso; algunos temas que pueden ser explorados en aquellas investigaciones se relacionan con los motivos y obstáculos por los cuales la mayoría de empresas no están contratando personal reintegrado; las características y competencias del personal reintegrado y la forma en que estas pueden contribuir en el desarrollo de sus funciones y el logro de los objetivos de las empresas. El impacto que tendrán en el contexto organizacional los emprendimientos desarrollados por los reincorporados del proceso de paz, entre otras. Investigar acerca de estos temas permite generar conciencia en la sociedad, ya que conocer la realidad del otro es el primer paso para sensibilizarse por él y dejar a un lado el odio y los prejuicios.

## REFERENCIAS

- Acevedo, A., & López, A. (2007). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México: Editorial Limusa.
- Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera (Noviembre 24 del 2016)
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). (2013). *¿Qué es la Reintegración?* Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/quees.aspx>
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). (2014). *Recopilación de la experiencia: Generación de empleo, generaciones de paz*. Recuperado el 7 de Octubre de 2018, de Centro de Conocimiento: <http://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Recopilaci%C3%B3n%20de%20la%20experiencia%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,%20generaciones%20de%20paz.pdf>
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). (2016). *Banco Terminológico*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de [http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20Gestio%C3%B3n%20Documental/BANCO\\_TERMINOLOGICO\\_ACR.pdf](http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20Gestio%C3%B3n%20Documental/BANCO_TERMINOLOGICO_ACR.pdf)
- Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). (s.f.). *La Reincorporación*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2018, de <http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Programa Gestores de Paz y Cultura Ciudadana*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.cali.gov.co/pazycultura/publicaciones/137553/programa-gestores-de-paz-y-cultura-ciudadana/>

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. In (2 ed.). México: McGraw-Hill.
- Davis, K. Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, México: McGraw-Hill.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (2014). *Reflexiones y evidencias de una iniciativa para fomentar la Construcción de Paz desde el sector privado: Sistematización del Premio Emprender Paz*. Bogotá, Colombia: Cambio E.
- El Espectador. (2017). *Menos dolor: las cifras del primer año de la paz en Colombia*. Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de <https://www.elespectador.com/noticias/paz/menos-dolor-las-cifras-del-primer-ano-de-la-paz-en-colombia-articulo-724498>
- El Tiempo. (2016). *63 mil personas se han desmovilizado en Colombia*. Recuperado el 15 de Octubre de 2018, de <https://www.eltiempo.com/especiales/cifras-de-desmovilizados-en-colombia-49334>
- Emprender Paz. (2016). *Información General*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.emprenderpaz.org/>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración(42), 43-61.
- Goffman, E. (1961). *Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortur Editores.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 ed). (págs. 4,7). México: Mc Graw Hill.
- Instituto de Estudios Geoestratégicos y Asuntos Políticos (IEGAP). Universidad Militar Nueva Granada. (2013). *Desarme, Desmovilización y Reintegración, DDR: Una Introducción para Colombia*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de <https://iugm.es/wp-content/uploads/2017/02/Cuaderno-An%C3%A1lisis-DDR.pdf>
- Kast, F., Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. (4 ed). México: McGraw-Hill Book Company.
- Lorenzer, A. (2001). *Bases Para una Teoría de la Socialización*. Buenos Aires, Argentina: Amarrortu Editores.
- Medina, C. (2009). *No porque seas paraco o seas un guerrillero tienes que ser un animal*. Bogotá, Colombia: Uniandes.
- Méndez, C. (2005). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3 ed). (p. 155). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Mundo Maderas de Colombia S.A.S. (s.f). ¿Qué es Mundo Maderas? Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.mundomaderasdecolombia.com/>
- Mundo Maderas de Colombia S.A.S. (s.f). ¿Quiénes somos? Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <http://www.mundomaderasdecolombia.com/>
- Ortega, J. P., Duque, E. J., & Grueso, M. P. (2016). Clima organizacional: origen, evolución y medición. En M. P. Grueso, *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales* (págs. 163-190). Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

- Portafolio. (2016). *¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?* Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>
- Prandi, M., & Lozano, J. (2010). *La RSE en contextos de conflicto y posconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau.
- RCN Radio. (2017). *Las FARC no se acaban, se transforman en movimiento político: Santrich*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <https://www.rcnradio.com/colombia/las-farc-no-se-acaban-se-transforman-movimiento-politico-santrich>
- Redacción El Tiempo. (20 de Octubre de 2018). 63 mil personas se han desmovilizado en Colombia. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/especiales/cifras-de-desmovilizados-en-colombia-49334>
- Rettberg, A. (2012). *Construcción de Paz en Colombia*. Bogotá, Colombia: Uniandes.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Romero, M. C., & Pérez, Ó. I. (2018). En *Las fundaciones empresariales y su inversión social para la paz: Contribuciones al ODS 16*. (págs. 18-19). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Tajfel, H. (1974). *Social identity and intergroup behavior*. *Social Science Information*, 13, 65-93.

Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Medellín: Cincel.

## ANEXOS

### Anexo A. Consentimiento informado para entrevista

#### Consentimiento Informado para Entrevistas

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Angie Nathalia Meneses y Mayra Alejandra Pantoja, estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. La meta de este estudio, el cual se enmarca en la realización del trabajo de grado de las investigadoras, es explorar algunos componentes del comportamiento organizacional tales como motivación, socialización y clima organizacional en Mundo Maderas de Colombia S.A.S. Esta investigación permitirá identificar fortalezas y debilidades en cada componente analizado.

**Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 1 hora de su tiempo. Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que las investigadoras puedan transcribir después las ideas que usted haya expresado. La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.**

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Angie Nathalia Meneses y Mayra Alejandra Pantoja. He sido informado que la meta de este estudio, el cual se enmarca en la realización del trabajo de grado de las investigadoras, es explorar algunos componentes del comportamiento organizacional tales como motivación, socialización y clima organizacional en Mundo Maderas de Colombia S.A.S y que esta investigación permitirá identificar fortalezas y debilidades en cada componente analizado.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 1 hora. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas acerca de mi participación en este estudio, puedo contactar a Angie Nathalia Meneses o Mayra Alejandra Pantoja a los correos electrónicos: [angie.meneses@correounivalle.edu.co](mailto:angie.meneses@correounivalle.edu.co) [mayra.pantoja@correounivalle.edu.co](mailto:mayra.pantoja@correounivalle.edu.co)

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Angie Nathalia Meneses o Mayra Alejandra Pantoja a los correos anteriormente proporcionados.

---

Nombre del Participante

---

Firma del Participante

---

Fecha

---

Nombre del Investigador

---

Firma del Investigador

Fuente: elaboración propia.

## Anexo B. Diapositivas socialización

UNIVERSIDAD DEL VALLE

# SOCIALIZACIÓN INVESTIGACIÓN TRABAJO DE GRADO

ANGIE NATHALIA MENESES  
MAYRA ALEJANDRA PANTOJA

## PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de noveno semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

Como proyecto de grado hemos decidido realizar una investigación acerca de algunos elementos de gran importancia para las organizaciones, como es el caso de los factores que integran el comportamiento organizacional.

Para dicha investigación, contamos con el apoyo de Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

## OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar un análisis de algunos elementos del comportamiento organizacional en Mundo Maderas de Colombia S.A.S que permita identificar el estado de estos elementos, así como fortalezas y debilidades.

## DIMENSIONES A INVESTIGAR

Motivación

Clima Organizacional

Socialización

## MOTIVACIÓN

La motivación hace referencia a aquello que incita a un comportamiento y que logra dirigirlo y mantenerlo, es decir en la motivación existen tres elementos fundamentales: energía, dirección y persistencia.

La motivación se relaciona de manera directa con las necesidades que cada individuo posee, es decir se trata de un proceso individual.

Para la realización de esta investigación se explorarán algunas categorías específicas de la motivación:

- Relación esfuerzo - desempeño.
- Relación desempeño - recompensa.
- Relación recompensa - metas personales.

## SOCIALIZACIÓN

Es el proceso mediante el cual una persona logra adaptarse a una organización. La socialización permite que el individuo aprenda las normas, valores, objetivos e historia de la organización, de esta manera resulta más fácil la adaptación al nuevo sistema.

Un claro ejemplo de socialización es la inducción que se da a los nuevos integrantes en una organización.

En la investigación se explorarán las siguientes categorías:

- Reconocimiento del cargo.
- Identificación con la organización.
- Actividades y rutinas.
- Aspectos culturales.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Se relaciona con el ambiente de trabajo, corresponde a la suma de las percepciones que los integrantes de una organización tienen sobre las relaciones interpersonales, el ambiente físico y la estructura organizacional.

El clima puede ser percibido de manera positiva o negativa por los colaboradores de la organización. Un buen clima organizacional es importante puesto que se relaciona con la satisfacción en el puesto de trabajo.

Las categorías que se van a explorar en la investigación corresponden a:

- Relaciones interpersonales.
- Factores ambientales.
- Compromiso e involucramiento de la empresa.

## METODOLOGÍA

Para la recolección de información se aplicarán las técnicas de entrevista y encuesta.

**ENTREVISTA.**

Para explorar los temas de motivación y socialización se entrevistará a 15 integrantes de la organización. Se realizará una entrevista semiestructurada, que permita establecer una conversación agradable entre el entrevistador y el entrevistado.

**ENCUESTA**

Para la medición del clima se realizará una encuesta corta y sencilla que será aplicada a todos los colaboradores de Mundo Maderas de Colombia S.A.S. La encuesta contiene una serie de afirmaciones que se deben calificar en una escala, dependiendo de qué tan de acuerdo se encuentra el encuestado con la información que se le presenta.

## CRONOGRAMA

| ACTIVIDAD                                                                                          | FECHA                             | HORARIO            | LUGAR                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Primer acercamiento al personal de la empresa                                                      | viernes 15 de noviembre de 2018   | 7:00 a. m.         | Instalaciones de Mundo Maderas S.A.S |
| Aplicar entrevistas sobre motivación y socialización a 5 colaboradores de planta                   | viernes 15 de noviembre de 2018   | 8:00 am - 12:00 m  | Instalaciones de Mundo Maderas S.A.S |
| Aplicar entrevistas sobre motivación y socialización a los 3 socios y gerente                      | sábado 17 de noviembre de 2018    | 8:00 am - 12:00 m  | Instalaciones de Mundo Maderas S.A.S |
| Aplicar entrevistas sobre motivación y socialización a 4 personas del área administrativa          | miércoles 21 de noviembre de 2018 | 8:00 am - 12:00 m  | Instalaciones de Mundo Maderas S.A.S |
| Aplicar entrevistas sobre motivación y socialización a 5 colaboradores en proceso de reintegración | sábado 24 de noviembre de 2018    | 8:00 am - 11:45 am | Instalaciones de Mundo Maderas S.A.S |
| Aplicar encuesta sobre clima organizacional al resto de colaboradores de la organización           | sábado 24 de noviembre de 2018    | 11:45 am - 12:30 m | Instalaciones de Mundo Maderas S.A.S |

9

## ASPECTOS IMPORTANTES

- La información recolectada tiene propósitos académicos y será tratada de manera confidencial.
- No se realizarán juicios sobre la información puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas, toda apreciación es válida para la investigación.
- Su disposición y ayuda en la investigación es muy valiosa, desde ya le agradecemos por contribuir con este proyecto.



10

¡MUCHAS GRACIAS!

11

Fuente: elaboración propia.

## Anexo C. Folleto socialización

### ASPECTOS IMPORTANTES

- La información recolectada tiene propósitos académicos y será tratada de manera confidencial.
- No se realizarán juicios sobre la información puesto que no hay respuestas correctas o incorrectas, toda apreciación es válida para la investigación.
- Su disposición y ayuda en la investigación es muy valiosa, desde ya le agradecemos por contribuir con este proyecto.



Universidad del Valle

CONTACTO

angie.meneses@correounivalle.edu.co  
mayra.pantoja@correounivalle.edu.co





## Presentación Trabajo de Grado

ANGIE NATHALIA MENESES  
MAYRA ALEJANDRA PANTOJA



### ALGUNOS CONCEPTOS

#### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Se refiere al comportamiento humano en las organizaciones y cómo los individuos y los grupos influyen en él. En este campo se estudian temas como el liderazgo, la motivación, la cultura, entre otros.

#### MOTIVACIÓN

Es aquello que incita un comportamiento y que logra dirigirlo y mantenerlo. En la motivación influyen las necesidades que cada individuo posee.

#### SOCIALIZACIÓN

Es el proceso mediante el cual una persona se adapta a una organización y su cultura, aprende sus valores, normas y objetivos, logrando al final encajar en el sistema.

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

Hace referencia al ambiente laboral, comprende las percepciones que los miembros de una organización tienen sobre las relaciones con los compañeros y jefes, la estructura y el espacio físico.



### NUESTRO OBJETIVO

Realizar un análisis sobre algunos elementos del comportamiento organizacional en Mundo Maderas de Colombia S.A.S.

El enfoque de la investigación se centra en los temas de motivación, socialización y clima organizacional.

### ¿CÓMO SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN?

Para la recolección de la información se emplearán dos técnicas:

#### ENTREVISTAS

Esta técnica se usará para explorar los temas de motivación y socialización. Se aplicarán entrevistas a 13 integrantes de la organización, para esto, se han establecido una serie de preguntas.

#### ENCUESTAS

Se utilizará una encuesta para la medición del clima en Mundo Maderas de Colombia S.A.S. para tal fin, se ha desarrollado un cuestionario corto y sencillo, dirigido a todos los integrantes de la organización.

Fuente: elaboración propia.

## Anexo D. Formato de inducción organizacional

|                                                                                                        |                                     |               |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------|--------------------------|
|                       | FORMATO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL |               | Código                   |
|                                                                                                        |                                     |               | Versión                  |
| NOMBRE:                                                                                                |                                     |               |                          |
| CARGO:                                                                                                 |                                     |               |                          |
| ÁREA:                                                                                                  |                                     | FECHA:        |                          |
| TEMAS SOCIALIZADOS                                                                                     |                                     |               | CASILLA DE VERIFICACIÓN  |
| Historia organizacional                                                                                |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Estructura organizacional                                                                              |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Misión                                                                                                 |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Visión                                                                                                 |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Objetivos organizacionales                                                                             |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Valores corporativos                                                                                   |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Política de calidad                                                                                    |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Tipo de contrato                                                                                       |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Método para la evaluación de desempeño                                                                 |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Normas y sanciones                                                                                     |                                     |               | Realizado o No realizado |
| Otros                                                                                                  |                                     |               | Realizado o No realizado |
|                                                                                                        |                                     |               |                          |
| OBSERVACIONES                                                                                          |                                     |               |                          |
|                                                                                                        |                                     |               |                          |
| Confirmando haber recibido la inducción e información sobre la empresa Mundo Maderas de Colombia S.A.S |                                     |               |                          |
| Nombre: _____<br><br>Firma: _____<br>CC. _____                                                         |                                     |               |                          |
| Responsables de la Inducción:                                                                          |                                     |               |                          |
|                                                                                                        |                                     |               |                          |
| FIRMA                                                                                                  |                                     | Nombre: _____ | Cargo: _____             |
|                                                                                                        |                                     | Nombre: _____ | Cargo: _____             |
| FIRMA                                                                                                  |                                     | Nombre: _____ | Cargo: _____             |
|                                                                                                        |                                     | Nombre: _____ | Cargo: _____             |

Fuente: elaboración propia.

## Anexo E. Formato de inducción específica al cargo

|                                                                                               |                                          |         |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|--------------------------|
|              | FORMATO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL CARGO |         | Código                   |
|                                                                                               |                                          |         | Versión                  |
| NOMBRE:                                                                                       |                                          |         |                          |
| CARGO:                                                                                        |                                          |         |                          |
| ÁREA:                                                                                         |                                          | FECHA:  |                          |
| TEMAS SOCIALIZADOS                                                                            |                                          |         | CASILLA DE VERIFICACIÓN  |
| Misión del cargo                                                                              |                                          |         | Realizado o No realizado |
| Funciones y responsabilidades                                                                 |                                          |         | Realizado o No realizado |
| Herramientas y equipos de trabajo                                                             |                                          |         | Realizado o No realizado |
| Horario laboral                                                                               |                                          |         | Realizado o No realizado |
| Otros                                                                                         |                                          |         | Realizado o No realizado |
|                                                                                               |                                          |         |                          |
| ACTIVIDADES                                                                                   |                                          |         | CASILLA DE VERIFICACIÓN  |
| Recorrido por las instalaciones                                                               |                                          |         | Realizado o No realizado |
| Entrega de dotación                                                                           |                                          |         | Realizado o No realizado |
| Entrega de equipos de protección personal                                                     |                                          |         | Realizado o No realizado |
| Otros                                                                                         |                                          |         | Realizado o No realizado |
|                                                                                               |                                          |         |                          |
| OBSERVACIONES                                                                                 |                                          |         |                          |
|                                                                                               |                                          |         |                          |
| Confirmando haber recibido la inducción e información sobre el cargo y funciones a desempeñar |                                          |         |                          |
| Nombre: _____<br><br>Firma: _____<br>CC. _____                                                |                                          |         |                          |
| Responsables de la Inducción:                                                                 |                                          |         |                          |
|                                                                                               |                                          | Nombre: | _____                    |
| FIRMA                                                                                         |                                          | Cargo:  | _____                    |
|                                                                                               |                                          | Nombre: | _____                    |
| FIRMA                                                                                         |                                          | Cargo:  | _____                    |

Fuente: elaboración propia.

## Anexo F. Formato de movilidad interna

|                                                                                   |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|  | FORMATO DE MOVILIDAD INTERNA                                                         |                                                                    |                                                                        | Código                  |
|                                                                                   |                                                                                      |                                                                    |                                                                        | Versión                 |
| NOMBRE:                                                                           |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
| CARGO ACTUAL:                                                                     |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
| CARGO AL QUE ASPIRA:                                                              |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
| FECHA DE SOLICITUD:                                                               |                                                                                      | FECHA DE EVALUACIÓN:                                               |                                                                        |                         |
| REQUISITOS DEL CARGO (De acuerdo con los requisitos del perfil de cargo)          |                                                                                      |                                                                    |                                                                        | CASILLA DE VERIFICACIÓN |
| FORMACIÓN                                                                         | Ejemplo: Nivel académico y certificaciones requeridas.                               |                                                                    |                                                                        | Cumple o no cumple      |
| ANTIGÜEDAD                                                                        | Ejemplo: Solamente pueden participar los que lleven más de 1 año en la organización. |                                                                    |                                                                        | Cumple o no cumple      |
| OTROS:                                                                            | Agregar los requisitos del cargo                                                     |                                                                    |                                                                        | Cumple o no cumple      |
| OTROS ASPECTOS A EVALUAR                                                          |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
| CRITERIO                                                                          | NO ACEPTABLE (1,0 a 2,9)                                                             | ACEPTABLE (3,0 a 3,9)                                              | SATISFACTORIO (4,0 a 5,0)                                              | CALIFICACIÓN            |
| DESEMPEÑO LABORAL                                                                 | El colaborador tiene bajo desempeño laboral.                                         | El colaborador tiene un buen desempeño laboral.                    | El colaborador tiene un excelente desempeño laboral.                   |                         |
| CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS                                                        | El colaborador no cumple las normas de la organización.                              | El colaborador generalmente cumple las normas de la organización.  | El colaborador siempre cumple las normas de la organización.           |                         |
| CONVIVENCIA                                                                       | El colaborador ha presentado conflictos con sus compañeros y jefes.                  | El colaborador tiene buenas relaciones con sus compañeros y jefes. | El colaborador tiene excelentes relaciones con sus compañeros y jefes. |                         |
| OTROS                                                                             |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
| CALIFICACIÓN PROMEDIO                                                             |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
| OBSERVACIONES                                                                     |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
|                                                                                   |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
|                                                                                   |                                                                                      |                                                                    |                                                                        |                         |
| FIRMA DEL SOLICITANTE                                                             |                                                                                      | Nombre:                                                            |                                                                        |                         |
|                                                                                   |                                                                                      | Cargo:                                                             |                                                                        |                         |
| FIRMA DEL EVALUADOR                                                               |                                                                                      | Nombre:                                                            |                                                                        |                         |
|                                                                                   |                                                                                      | Cargo:                                                             |                                                                        |                         |

Fuente: elaboración propia.

## Anexo G. Formato de requisición de personal

|                                                                                   |                                    |                     |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|--------------|
|  | FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL |                     | Código       |
|                                                                                   |                                    |                     | Versión      |
| ÁREA SOLICITANTE:                                                                 |                                    | FECHA DE SOLICITUD: |              |
| CARGO REQUERIDO:                                                                  |                                    | JORNADA:            |              |
| CARGO SUPERIOR INMEDIATO:                                                         |                                    |                     |              |
| TIPO DE CONTRATO:                                                                 |                                    |                     |              |
| MOTIVO DE LA VACANTE:                                                             |                                    |                     |              |
| REQUISITOS DEL CARGO                                                              |                                    |                     |              |
| EXPERIENCIA REQUERIDA:                                                            |                                    |                     |              |
| FORMACIÓN ACADÉMICA:                                                              |                                    |                     |              |
| FUNCIONES PRINCIPALES:                                                            |                                    |                     |              |
|                                                                                   |                                    |                     |              |
| FIRMA DEL SOLICITANTE                                                             |                                    | Nombre: _____       | Cargo: _____ |
| FIRMA DE QUIEN RECIBE LA SOLICITUD                                                |                                    | Nombre: _____       | Cargo: _____ |

Fuente: elaboración propia.