

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TALENTO
HUMANO S.A UBICADA EN ZARZAL, VALLE DEL CAUCA.**

LIZ DEISY ARROYO TONUZCO



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2022**

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TALENTO
HUMANO S.A UBICADA EN ZARZAL VALLE DEL CAUCA...**

LIZ DEISY ARROYO TONUZCO

Trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial para optar por el título de
Administradora de Empresas

Asesora
Francy Janed Sarria Rojas

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2022**

CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>9</u>
<u>1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN</u>	<u>11</u>
<u>HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN</u>	<u>11</u>
<u>2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, ORGANIGRAMA.</u>	<u>12</u>
2.1. MISIÓN	12
2.2. VISIÓN	12
2.3. VALORES CORPORATIVOS	12
2.4. ORGANIGRAMA	13
<u>3. JUSTIFICACIÓN</u>	<u>14</u>
<u>4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	<u>15</u>
4.1. ANTECEDENTES	15
4.2. PROBLEMÁTICA	19
4.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
4.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
<u>5. OBJETIVOS</u>	<u>21</u>
5.1. OBJETIVO GENERAL	21
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
<u>6. METODOLOGÍA</u>	<u>22</u>
6.1. MÉTODO	22
6.2. TIPO DE ESTUDIO	22
6.3. TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	22

FUENTES PRIMARIAS	22
6.4. FUENTES SECUNDARIAS	23
6.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	23
<u>7. MARCO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>24</u>
7.1. MARCO TEORICO	24
7.1.1 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	24
7.1.2 TEORÍA DE LAS NECESIDADES	25
7.1.3 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN	26
7.1.4 TEORÍA DE LA PERSONALIDAD	27
7.1.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	29
7.1.6 TEORÍA “X” Y “Y” DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ⁹	31
7.1.7 LA ESCALA DE LIKERT	32
7.2. MARCO CONCEPTUAL	33
7.3. MARCO LEGAL	36
<u>8. GLOSARIO</u>	<u>39</u>
<u>9. MATRIZ DOFA</u>	<u>42</u>
9.1. MATRIZ DE VESTER	45
<u>10. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	<u>50</u>
10.1. ESTRUCTURA	50
10.2. RESPONSABILIDAD	53
10.3. TOMA DE DECISIONES	55
10.4. TRABAJO EN EQUIPO	57
10.5. ESTÁNDARES	58
10.6. RECOMPENSAS Y RESULTADOS	60
10.7. RELACIONES.	62

10.8. LIDERAZGO.	64
10.9. CONTROL	65
10.10. COMUNICACIÓN	67
<u>11. PLAN DE ACCION</u>	<u>70</u>
<u>12. COSTO BENEFICIO</u>	<u>75</u>
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>78</u>
<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>80</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>81</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>83</u>

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Organigrama Talento Humano S.A.....	13
Ilustración 2, Relaciones Teoría de las Expectativas	27
Ilustración 3, Ocho rasgos de la personalidad	29
Ilustración 4, Factores del Clima Organizacional	30
Ilustración 5, Pregunta 1, Entendimiento de las políticas organizacionales	51
Ilustración 6, Pregunta 2 Asimilación del Direccionamiento Estratégico	51
Ilustración 7, Pregunta 3, Claridad sobre a quién pedir ayuda dentro de la estructura organizacional	52
Ilustración 8, Claridad en la identificación de superiores.....	52
Ilustración 9, Claridad en la identificación de compañeros.....	53
Ilustración 10, Percepción de cumplimiento de las funciones durante la jornada laboral	54
Ilustración 11, Carga laboral dentro de la jornada laboral	54
Ilustración 12, Capacidad para resolver problemas o situaciones laborales	55
Ilustración 13, Delegación de decisiones importantes.....	56
Ilustración 14, Autocracia y apertura a la participación	56
Ilustración 15, Apoyo por parte de los compañeros en situaciones difíciles.....	57
Ilustración 16, Conflictos con compañeros.....	58
Ilustración 17, Capacitación para el desempeño de funciones	59
Ilustración 18, Evaluación y retroalimentación constante.....	59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Normograma Talento Humano S.A	36
--	----

LISTA DE ANEXOS

<i>Anexo 1, Entrevista al Gerente General.....</i>	<i>83</i>
<i>Anexo 2, Encuesta clima organización Talento Humano S.A.....</i>	<i>85</i>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad dentro de las organizaciones especialmente de manera interna, existe y se vuelve relevante un factor que genera, promueve o mejora la productividad de estas, pues debido a este componente se establecen relaciones interpersonales, se comparten percepciones en cuanto el trabajo a realizar y el ambiente en el que este se desarrolla, dando paso a la creación de grupos de trabajo ya sean formales e informales que de alguna manera generan beneficios para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

En su defecto estas relaciones desarrolladas dentro de las empresas impactan en ocasiones de manera negativa generando la creación y estimulación de problemáticas personales que delimitan el progreso de estas, pues así es como el clima organizacional se transforma en un determinante dentro de las organizaciones, ya que este influye en la toma de decisiones, en la generación de estrategias, en la productividad de la empresa y la cultura organización. Es así como se puede interpretar que el compendio o la preeminencia del clima organizacional es asumir que el comportamiento de un colaborador varía según las percepciones que tenga respecto a los factores de la empresa, tales como: normas, leyes, interacciones, valores, condiciones del ambiente laboral y los objetivos establecidos por la entidad.

Conocido lo anterior se ve relevante resaltar la importancia de mantener un buen clima organizacional dentro de las organizaciones, pues este es un factor que influye en los resultados que espera la empresa, este conlleva a la productividad y efectividad de las organizaciones, pues por medio del clima organización se desarrolla la orientación de servicio, la motivación, los estilos o comportamientos laborales, se establecen compromisos personales, laborales y de superación buscando un continuo mejoramiento organizacional, alcanzando altos niveles de productividad, sinergia, empatía y rendimiento.

Dicho esto, se realiza un diagnóstico situacional de la organización Talento Humano donde se pudo encontrar en la organización un ambiente laboral pesado, pues se logró observar altos niveles de apatía lo cual genera dentro de la empresa, fallos o falencias en la productividad, generación de tiempos muertos, mal manejo de la información, rivalidad entre colaboradores, altos niveles de rotación de personal, comunicación defensiva, tensión e inconformidad con procesos laborales, resistencia a cambios, siendo estos relacionados con la falta de motivación laboral, ausencia de unidad por parte de los colaboradores, desconfianza y frustración por parte de la gerencia, estrés e inseguridad, influyendo así en la productividad, efectividad, y logro de objetivo, afectando de manera directa el servicio ofrecido por la organizacional.

Por consiguiente se propone medir el clima organizacional aplicando diferentes herramientas para la recolección de información como la encuesta, observación, análisis de las dimensiones del clima organizacional por lo cual se plantea la implementación como primera instancia la evaluación del clima organizacional por dimensiones y se materializa en la realización de una encuesta que permita evaluar diferentes aspectos laborales, como la estructura, responsabilidad, toma de decisiones, estándares, recompensas y resultados, liderazgo, relaciones, control y por último, la comunicación

Por último, se propone un plan de intervención que permita en su desarrollo la mejora del clima organizacional influyendo de manera directa o indirecta en la satisfacción laboral por parte de colaboradores que permita la generación de empatía, confianza y seguridad en los diferentes aspectos y ambientes laborales.

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Talento Humano

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Rodrigo Humberto Aristizábal Morales un hombre con responsabilidades y anhelos vio la necesidad en su pueblo familiar de ofrecer un servicio poco habitual, un servicio de gran necesidad que requiera responsabilidades relacionadas con el criterio, la honestidad y el sentido común, cualidades con las que se familiarizaba, viendo esta necesidad toma la iniciativa de comenzar con una pequeña organización, la cual estaría constituida con valores y moral y que con el tiempo fuera creciendo y concurriendo reconocida por la sociedad como una entidad con garantía, seguridad y que se apegara a las normas y leyes de la sociedad.

Es así como nace la organización Talento Humano S.A de afiliación a la seguridad social, una entidad formada en el mercado hace aproximadamente 6 años creada para salvaguardar los derechos de la comunidad reconocida en el municipio de zarzal valle, por su portafolio de servicios y atención, actualmente se ha convertido en una empresa generadora de empleos y enfocada en su servicio estrella el cual es la afiliación a la seguridad social como entidad privada conformada por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud riesgos laborales, subsidio familiar y demás servicios sociales, salvaguardando los derechos de los trabajadores y haciendo que las organizaciones cumplan con su deberemos como entidades generadoras de empleo y regidas por la ley.

2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, ORGANIGRAMA.

2.1. Misión

Somos una empresa que procura responder y ofrecer de manera integral los servicios a la afiliación de la seguridad social, mediante un proceso de planificación detallado utilizando recursos humanos, tecnológicos y legales velando por el bienestar de nuestros clientes a través de una asesoría completa, un servicio eficiente, adecuado y de calidad.

2.2. Visión

Para el 2024 ser la entidad de afiliación a la seguridad social más reconocida a nivel departamental, destacada por ofrecer seguridad y eficacia en el momento de prestar sus servicios, desarrollando estos con integridad, convicción acompañándonos por lo estipulado por la leyes y normas que rigen el sistema, entregando así un servicio de calidad y con garantía para el bienestar de nuestros clientes.

2.3. Valores Corporativos

- **ETICA:** trabajamos bajo la honestidad en cuanto las decisiones tomadas en el desarrollo de los procesos establecidos para nuestros servicios, enseñando la responsabilidad y el criterio de nuestra empresa siendo paralelos con los principios de la sociedad.
- **ACTITUD DE SERVICIO:** atender con vocación, asertividad y moral a nuestros clientes, entendiendo, atendiendo y comprendiendo sus necesidades.
- **LEALTAD, VERDAD Y HONESTIDAD:** actuar con transparencia, sentido de pertenencia, igualdad, rectitud en todos nuestros procesos y los establecidos por las normas que rigen el sistema, brindado seguridad y tranquilidad a nuestros clientes.
- **SENTIDO COMUN:** brindar y ofrecer la mejor capacidad para definir procedimientos, tomando así las determinaciones adecuadas y concisas para la seguridad de nuestros clientes.

2.4. Organigrama

Ilustración 1, Organigrama Talento Humano S.A



Fuente: Elaboración propia

3. JUSTIFICACIÓN

Los colaboradores dentro de la organizaciones son considerados como el activo más importante y determinante para el logro de la efectividad organizacional y el alcance de los objetivos empresariales, puesto que, estos son los que se encargan de entregar el valor a los diferentes departamentos y procesos organizacionales por medio de la aportación de conocimientos, creatividad, productividad, trabajo colaborativo, satisfacción del cliente y encaminamiento hacia el direccionamiento estratégico y políticas misionales de las entidades.

En concordancia con lo anteriormente dicho, es importante resaltar que la satisfacción y motivación de los colaboradores actúa como un factor clave de éxito para el buen desempeño económico, financiero y operativo de las entidades, por lo que se torna de vital relevancia efectuar mejoras administrativas y contar con herramientas que permitan medir el clima organizacional y administrarlo de manera integral, en aras de asegurar la salud administrativa y crecimiento a largo plazo de las compañías.

Así pues, la elaboración del presente trabajo de investigación se hace determinante debido a que actualmente no se realiza una medición que permita gestionar el clima organizacional de la organización Talento Humano S.A desde la óptica administrativa y se han venido presentando diversas quejas, inconformidades y disgustos por parte de los colaboradores que muestran un indicio de problemáticas como la motivación, insatisfacción de los empleados y conflictos que afectan el accionar diario de la entidad.

Así mismo, esta medición de clima organizacional permitirá actuar como un punto de partida para la organización Talento Humano S.A donde sea posible obtener datos y feedback integrales sobre la satisfacción, motivación y compromiso de los clientes internos, direccionando a la empresa y al practicante al establecimiento de mejoras organizacionales que garanticen el bienestar de los clientes internos, la satisfacción de los clientes externos y el buen desempeño operativo e integral de la empresa.

Por otro lado, la elaboración del presente proyecto también permite practicar los conocimientos adquiridos durante el curso de la carrera universitaria en Administración de Empresas y desarrollar competencias laborales e investigativas que pueden ser aplicadas posteriormente en el mundo laboral.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Antecedentes

En aras de verificar que el presente objeto de estudio tiene pertinencia, ha sido investigado anteriormente y resuelve una problemática asociada al entorno real, a continuación, se describen cada uno de los antecedentes de clima organizacional que servirán como soporte teórico, conceptual y práctico en la construcción del presente proyecto de investigación.

En primera instancia, en el año 2016 en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, (Galvez R, 2016) desarrolló un estudio denominado “Medición del Clima Organizacional de la Fundación para el Desarrollo y Educación de la Mujer Indígena -FUNDEMI en la que se presenta un objeto de estudio con diversos síntomas y debilidades en su clima organizacional y en donde anteriormente no se había realizado un análisis que permitiera conocer la percepción de los colaboradores sobre este aspecto. En dicho estudio, se partió de un diagnóstico del clima, evaluando dimensiones como la motivación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y comunicación, donde a su vez, se definieron factores positivos y negativos y se propuso un plan de mejoramiento para fortalecer el ambiente laboral, soportándose en instrumentos como la encuesta en escala de Likert, la observación y el análisis documental.

Así pues, la anterior investigación aporta al presente objeto de estudio, en primer lugar, componentes teóricos—conceptuales tales como las diferentes variaciones del clima organizacional, teorías como la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción, conceptos relativos al capital humano, percepción, calidad de vida, entre otros. De igual manera, proporciona un punto de partida en cuanto al componente metodológico, dado que, en esta se utilizan herramientas como la entrevista, la observación y el análisis documental y se realiza una medición del clima organizacional que evalúa diferentes dimensiones del mismo y permite propone un plan de mejora integral para la organización.

En segunda instancia, en el año 2019, (Garcia, Montaña, 2019) ejecutó un estudio denominado “Estructuración de una Propuesta de Intervención del Clima Organizacional en el Supermercado Merca-Plaza de la Unión, Valle del Cauca” para la Universidad del Valle, en el cual, aborda la relevancia de medir el clima organizacional dentro del mundo empresarial para mantener los niveles de productividad y competitividad dentro de cualquier entidad. En el mencionado proyecto, se partió principalmente de un diagnóstico situacional que proporcione un panorama general del estado actual de Merca-Plaza, prosiguiendo con la identificación de los elementos asociados al clima organizacional y la elaboración de un plan de intervención que permitiera reforzar los factores positivos y negativos del ambiente laboral interno del Supermercado.

El estudio mencionado, se compone de un método descriptivo-deductivo, donde se aplica una encuesta a una población de 28 colaboradores, se utilizan instrumentos como la encuesta, análisis documental, matrices DOFA, EFI Y EFE que proporcionan un referencial para la elaboración del presente proyecto. De igual manera, el informe aborda conceptos que pueden enriquecer la presente investigación como el clima organizacional, elementos de conducta, factores de percepción del clima, teorías del comportamiento humano, teorías de motivación, equidad, expectativas, entre otras.

Así mismo, (Fuenmayor, Melo, 2016) elaboró una tesis de maestría denominada “Plan de Mejora sobre Clima Organizacional en Cooemssanar IPS Sede Pasto” para la Universidad del Valle, en la cual, se midió la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional, las causantes que inciden positiva o negativamente en el mismo y se desarrolló un plan de mejora e intervención para la organización. En este estudio, se midieron dimensiones como la retroalimentación, relaciones interpersonales, solución de conflictos, expresión informal, salario, estabilidad, imagen organizacional, compromiso, entre otros.

En el informe mencionado, se aborda una metodología mixta-descriptiva donde se utilizan instrumentos como la observación directa, encuestas, entrevistas y el análisis documental, patrón que es reiterativo en los anteriores antecedentes analizados. Dicho estudio, proporciona a la presente tesis componentes prácticos en la medición del clima organizacional, enfocados a diversas dimensiones y la elaboración un plan de intervención integral que proporciona un fuerte marco de referenciación y orientación para el presente informe.

Continuando con lo anterior, se resalta el estudio desarrollado por (JANNEHT, 2017) en la universidad externado de Colombia, basado en el clima organizacional y la afectación que presenta la insatisfacción laboral por parte de los colaboradores, el cual proyecta los diferentes causantes que promueven altos niveles de complacencia, lo cual una vez detallo el estudio se vio por causante los altos niveles de rotación de personal que se presentan en la organización en la cual fue desarrollado el estudio, dicho lo anterior una vez desarrollado el disertación se obtuvo que las causantes del problema raíz que desequilibra el ambiente laboral fue el incumplimiento de las políticas corporativas, lo cual conlleva a generar en los trabajadores incertidumbre y desmotivación, es así como se decide una vez analizado por completo las causantes de la problemática se propone plantear un plan de intervención que permita destacar de forma determinante las causantes crear las soluciones o estrategias necesarias para mitigar la problemática y mejorar el clima organizacional.

El anterior estudio desarrollado, contribuye en diferentes aspectos a la problemática que se presenta en el objeto de estudio presente, así pues aporta información y herramientas metodológicas relevantes para la comprensión del problema,

diferentes conceptos como: clima organizacional, cultura organizacional y demás dejando claro las distintas formas de desarrollar las actividades laborales, las diferentes perspectivas que pueden presentar los colaboradores frente a la organización en diferentes factores, así mismo permite ampliar el panorama en cuanto al clima organizacional, sus atribuciones, su forma y analogía en cuanto las relaciones interpersonales, la interacción social y ambiente laboral.

Así mismo, continuando con el desarrollo del problema objetivo se encuentra en el proceso de indagación de los posibles factores que afectan o se relacionan con la afectación del clima organizacional, una investigación realizada por (Herrera, 2019) en el instituto técnico INTEP de Roldanillo Valle, del cual se puede encontrar que otro aspecto que interviene en un clima organizacional óptimo es la insatisfacción de los colaboradores por variables como la falta de motivación, desvaloración de logros laborales e insatisfacción de necesidades individuales y corporativas que afectan en gran forma el clima laboral, el cual en la actualidad es considerado un pilar debido a que es fundamental entregar un valor agrado a los clientes, basado en calidad y servicio, en el desarrollo de este estudio se evidencio la realización de un diagnóstico donde se evaluara la satisfacción de los empleados en el instituto, de allí se decide implementar una herramienta de medición logrando obtener de esta resultados contundentes que lleva a la propuesta y desarrollo de un plan de mejoramiento para alcanzar un clima organizacional inestimable para la organización.

La investigación anterior fue desarrollada con un estudio variable compuesto por aspectos descriptivos que permitieron caracterizar elementos y componentes relacionados al clima organizacional, de la misma forma se implementaron mecanismos cualitativos y cuantitativos que permitieron la interpretación de los resultados arrojados de las encuesta de aplicación a una muestra de 60 funcionarios, también se implementaron diferentes teorías, como teoría del comportamiento organizacional, teoría X y que ampliaron los conocimientos y conceptos acerca del objeto o problema de estudio. Dicho esto, se considera relevante para el desarrollo de la investigación puesto que amplía el panorama y genera ideas acerca de las afectaciones que intervienen de forma directa o indirecta con un ambiente laboral óptimo, así mismo se evalúan diferentes conceptos que aportan a la percepción de este, obteniendo diferentes perspectivas de la problemática general.

Por último se encuentra un estudio con similitud al objeto de análisis desarrollado por (Juliana Grisales Vargas) en la universidad Tecnológica de Pereira UTP en la cual se desarrolló un instrumento basado en una encuesta para la medición del clima organizacional, la cual permitió recolecta información y obtener conclusiones sobre este, evaluando variables como la comunicación, la motivación, la negociación y el manejo de conflictos, las relaciones y demás que van de la mano con el ambiente laboral, permitiendo con esto la realización de un diagnostico determinante de las causantes raíces en la intervención del clima laboral, logrando

para esto el perfeccionamiento de estrategias de mejoramiento para alcanzar lo estipulado en el plan de desarrollo institucional.

En el estudio mencionado anteriormente se aborda una metodología analítica descriptiva la cual permite el estudio y la descripción de distintas variables propuestas como el liderazgo, trabajo en equipo y resistencia al cambio para la medición del clima laboral, también se manejaron teorías administrativas, clima organizacional y conceptos que ampliaron el portafolio de información acerca de las ocurrencias en la obtención de un mal ambiente empresarial, aportando a la construcción y análisis del problema estudio, permitiendo aclarar dudas respectivas al tema y generando nuevas perspectivas e ideales para dar solución efectiva a este.

4.2. Problemática

El clima organizacional es un elemento vital en todas las organizaciones, el cual define el ambiente interno en el que se desenvuelven las mismas en materia de relaciones interpersonales, motivación, satisfacción y compromiso de los colaboradores frente a la cultura y direccionamiento estratégico de las mismas.

Entendido lo anterior, es importante resaltar que la presencia de un clima organizacional poco saludable en las empresas puede generar un efecto domino de adversidades que pueden impactar negativamente el posicionamiento estratégico de estas. Algunas de estas variables corresponden a la insatisfacción y desmotivación por relaciones problemáticas entre pares, conflictos, abusos de poder, chismes de pasillo, como también la incapacidad de comprometerse frente a la cultura debido al rechazo de los valores institucionales, políticas de contratación, inducción y asociación mal estructuradas, entre otros factores que se traducen en altos niveles de rotación de personal y productos finales de precaria calidad.

Entendida la contextualización de la problemática y analizando el caso de la organización Talento Humano S.A, en donde actualmente, no se dispone formalmente de una metodología sistemática que permita medir y evaluar el clima organizacional, el desempeño, la satisfacción, la motivación del personal, entre otros factores, pues partiendo de la observación directa se estableció que la empresa no existen políticas, programas o un estudio que midiera el grado de satisfacción de los colaboradores. Dicho esto, se hace necesario lograr la obtención de estos datos, dado que, la entidad opera en un sector económico que se dedica en primera instancia a la soluciones de talento humano, afiliaciones a la seguridad social, donde su razón de ser y su misión no son coherentes con el trato que se le proporciona a sus colaboradores, dado que a los mismos no están afiliados formalmente a la seguridad, desenvolviéndose en un entorno de informalidad, no se les proporciona beneficios laborales y se presenta gran afluencia de estrés, desmotivación debido a la monotonía de los cargos, salarios bajos y un sector económico que se ha desacelerado debido a la crisis sanitaria del COVID-19

De igual manera, a través de entrevistas y encuestas a los colaboradores en la entidad se determinó que se han venido presentando algunos indicios que pueden dar pie a un clima organizacional inestable como la incertidumbre de los colaboradores, recortes en los salarios e ingresos de la organización, falta de orientación y escucha activa por parte de los directivos, incertidumbre laboral, problemas de comunicación, monotonía constante de los puestos, errores frecuentes en el desarrollo de las funciones de trabajo, desmotivación de los empleados, incremento de las tasas de rotación, ausentismo del personal, conflictos esporádicos entre los compañeros de trabajo, entre otros que han generado la necesidad de tomar acciones de mejora.

Por tal motivo resulta de vital importancia realizar un estudio de clima organizacional en la empresa Talento Humano S.A, que permitan identificar las dificultades en el área de talento humano, subsanarlos y tomar las medidas que permitan mejorar la productividad de la organización a través del desarrollo integral de los colaboradores.

Así pues, para dar resolución a este problema se pretende proporcionar a la organización Talento Humano S.A una propuesta para la medición de su clima organizacional y el establecimiento de un plan de acción que permita lograr mejorar el rendimiento de la misma y la satisfacción general de sus colaboradores.

4.3. Formulación Del Problema

¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en la empresa Talento Humano S.A, y su impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores?

4.4. Sistematización Del Problema

- ¿Cómo conocer el estado actual del entorno interno de la empresa Talento Humano S.A?
- ¿Qué herramientas y variables utilizar para lograr una efectivo análisis del clima organizacional en la empresa Talento Humano S.A?
- ¿Qué acciones deben ser implementadas para el mejoramiento de la satisfacción y clima organizacional de los colaboradores de la entidad?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Medir el clima organizacional en la empresa Talento Humano S.A, ubicada en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Talento Humano S.A para la definición de las condiciones actuales en el entorno de trabajo.
- Conocer la percepción de los colaboradores a través de la aplicación de herramientas como: cuestionario, entrevista que midan al clima organizacional de Talento Humano S.A.
- Establecer un plan de acción que permita el fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional, en los colaboradores de la organización Talento Humano S.A.

6. METODOLOGÍA

6.1. Método

Según (Sampieri, 2010) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y logran un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Conocido lo anterior se destaca que el método de estudio a utilizar en el desarrollo del proyecto es mixto pues en este se abordaran maneras, formas y herramientas de ambos enfoques, permitiendo un panorama más amplio con diferentes perspectivas sirviendo así esto de apoyo para construcción, el análisis y el desarrollo del problema de estudio.

Se requieren datos cualitativos, tales como la relación entre compañeros y superiores con subalternos en su contexto determinado, recolectando datos basados en la observación de comportamientos naturales, esto se evidenció a través de la encuesta en donde se indagó sobre la relación entre compañeros, subalternos y superiores y necesita datos estadísticos que permitan establecer una correlación entre la percepción de los compañeros y su impacto en la productividad, lo cual sirvió de apoyo para la construcción de las conclusiones del trabajo de investigación.

6.2. Tipo De Estudio

La presente investigación es de carácter descriptivo-simple ya que dentro de las misma no se alteró ni manipulo la variable de investigación, sino que se realizó una medición del clima organizacional y se elaboró una propuesta que puede ser aplicada para el desarrollo efectivo de la misma. De tal forma y de acuerdo con (Cesar Bernal, 2010) los estudios de tipo descriptivos se caracterizan por la narración, identificación de hechos y situaciones donde a partir de estas descripciones se hace posible la elaboración de modelos, prototipos o guías, pero no se dan explicaciones de las razones del objeto de estudio.

6.3. Técnicas Y Fuentes De Recolección De Información

Fuentes primarias

Las fuentes primarias de recopilación de información que se utilizaron para el desarrollo de este proyecto son:

Entrevista

Se aplicó una entrevista al gerente general para conocer actualmente la situación administrativa y gerencial interna de la organización. Ver Anexo 1

Encuesta

Se realizó una Encuesta a toda la población, que corresponde al personal operativo y administrativo de la empresa Talento Humano S.A; con los cuales se llevó a cabo el trabajo de campo, así como el proceso de diagnóstico y recolección de la información pertinentes para la construcción de los resultados y conclusiones de la investigación.

Para esta fuente se aplicó una encuesta a los once (11) colaboradores de la organización, lo cual corresponde a la totalidad de empleados, donde se evalúan diferentes variables que permitirían el análisis y la comprensión de los diferentes puntos de vista que proyectan los colaboradores, permitiendo así tener resultados óptimos y precisos. Ver Anexo 2

Observación Directa

Se realizan sesiones de observación directa en la que se logra denotar los comportamientos de los colaboradores que permitan mostrar el estado actual del clima organizacional.

6.4. Fuentes Secundarias

Como fuente secundaria se hace referencia al método documental, pues se toma como referencia y herramientas de información para la comprensión del problema, libros, revistas, artículos y demás documentos que amplían el panorama sobre el tema de investigación.

6.5. Procesamiento De La Información

En cuanto al procesamiento de la información se utilizará para esta, software como Excel, también se utilizarán para el procesamiento de la información cualitativa la creación de documentos, comentarios y formatos que permitirán la evaluación de los resultados, mediante el análisis y la creación de documentos, en cuanto al procesamiento de la información cuantitativa se desarrollara por medio de una encuesta desarrollada en Google Drive permitiendo su aplicación de forma virtual para el desarrollo del objeto de estudio.

7. MARCO DE INVESTIGACIÓN

7.1. Marco Teórico

7.1.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

En tanto Maslow, según (Chiavenato I. , 2011) ,apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg¹⁴ se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados (Chiavenato I. , 2011). Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas

Factores motivacionales: Según (Chiavenato I. , 2011), se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de

tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

Delegación de responsabilidad.

Libertad para decidir cómo realizar una labor.

Posibilidades de ascenso.

Utilización plena de las habilidades personales.

Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.

Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).

Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente)

En cuanto esta teoría, se refiere o se basa en el comportamiento y la satisfacción de los trabajadores frente a su ambiente de desarrollo laboral enfocado en el éxito o el fracaso clasificando los diferentes tipos de comportamiento que muestran o desarrollan los colaboradores en cuanto conformidad o inconformidad con el ambiente laboral (Chiavenato I. , 2011).

7.1.2 Teoría de las necesidades

(López, 2001), establece que la teoría de las necesidades es una de las teorías de la motivación humana más conocida, pues esta basa su desarrollo en las satisfacción de las necesidades humanas en un orden jerárquico establecido por Abraham Maslow, en donde las personas a medida que complace, satisface o se siente conforme con las necesidades básicas o comunes va desarrollando necesidades o deseos más elevados o determinantes, esto debido a la motivación generada por el cumplimiento o complacencia básicas o en su caso según la teoría necesidades primarias.

- **Necesidades básicas o fisiológicas:** Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc (López, 2001).
- **Necesidades de seguridad:** Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc (López, 2001).
- **Necesidades sociales:** Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc (López, 2001).
- **Necesidades de estima o reconocimiento:** Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras (López, 2001).

- **Necesidades de autorrealización:** Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal (López, 2001).

7.1.3 Teoría de la comunicación

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio (Chiavenato I. , 2009).

Según la motivación tiene 4 funciones:

- **Controlar:** dentro de las organizaciones la comunicación funciona como herramienta para controlar el comportamiento de los miembros, esto debido a los niveles o jerarquía que existen dentro de las empresas que de alguna forma confieren autoridad lo cual hace función a que cuando se comunica o se da una información esta debe de ser determinada y desarrollada con responsabilidad y seriedad (Chiavenato I. , 2009).
- **Motivación:** la comunicación funciona como impulsor de la motivación pues deja en claro a los colaboradores lo que se hace, que tan bien se hace y como puede mejorarse (Chiavenato I. , 2009).
- **Expresión emocional:** la comunicación brinda un la forma o espacio para expresar las necesidades y sentimientos sociales (Chiavenato I. , 2009).
- **Información:** la comunicación en su desarrollo se relaciona con la información pues por medio de esta se brinda información que es utilizada para la transmisión de datos para identificar y evaluar diferentes alternativas para la toma de decisiones (Chiavenato I. , 2009).

Teoría de las expectativas

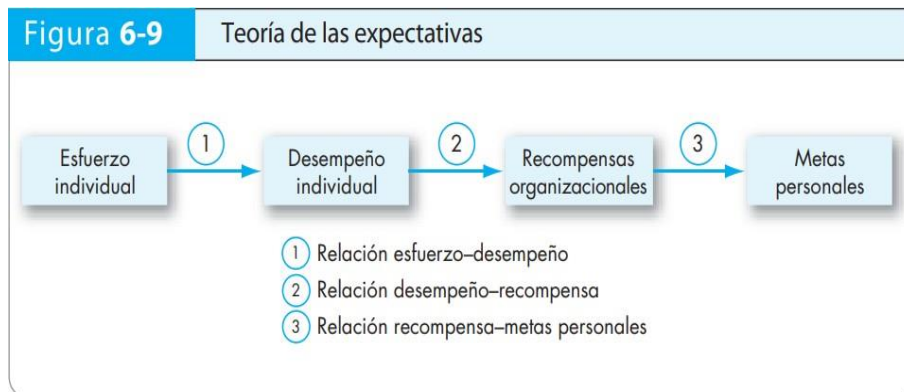
Según (Robbins, 2009) citando a Vroom la teoría de las expectativas corresponde a como los individuos actúan motivados por expectativas relacionadas a su desempeño, las cuales, conducen a recompensas como bonos, incrementos de salarios, ascensos o cumplimiento de las metas y/o aspiraciones personales.

Dicha teoría, se centra en tres aspectos fundamentales:

- **Relación esfuerzo-desempeño:** la percepción del individuo de que cierto esfuerzo realizado corresponde a un desempeño en específico (Robbins & Judge).

- **Relación desempeño-recompensa:** Grado en el que un individuo piensa que un determinado desempeño llevara a una determinada recompensa (Robbins & Judge).
- **Relación recompensa-metas personales:** grado en que las recompensas satisfacen las aspiraciones o expectativas de un individuo (Robbins & Judge).

Ilustración 2, Relaciones Teoría de las Expectativas.



Fuente: (Robbins, 2009)

Lo anterior, permite ilustrar por qué muchos colaboradores solo hacen el esfuerzo mínimo para mantener sus empleos, pues estos continuamente se realizan preguntas como: Si doy mi máximo esfuerzo, ¿Se reconocerá en mi evaluación de desempeño? Si obtengo una evaluación de desempeño buena, ¿Llevará a la obtención de mejores recompensas organizacionales?, y por último, si me dan recompensas, ¿Son las que me resultan atractivas en lo personal? Teniendo esto en consideración, se observa que la respuesta a las anteriores preguntas conlleva a una satisfacción o insatisfacción frente a las expectativas, debido a que en algunas ocasiones los esfuerzos personales no son reconocidos, no se proporcionan recompensas o si se hace, estas no están encaminadas a las necesidades o aspiraciones personales.

Esta teoría ha sido criticada por parte de varios académicos a lo largo de su desarrollo porque siempre que había sido evaluada se llegaba a resultados o metodologías distintas y se catalogaba como muy específica o aplicada a determinados casos. Sin embargo, en las últimas décadas se ha venido reforzando y comprobado su aplicabilidad en el mundo empresarial, debido al descontento que presentan los colaboradores en cuanto a las recompensas, el desempeño y las necesidades individuales.

7.1.4 Teoría de la personalidad

La personalidad juega un papel importante en las organizaciones, debido a que en las mismas, cada individuo tiene unos rasgos de personalidad únicos que generan

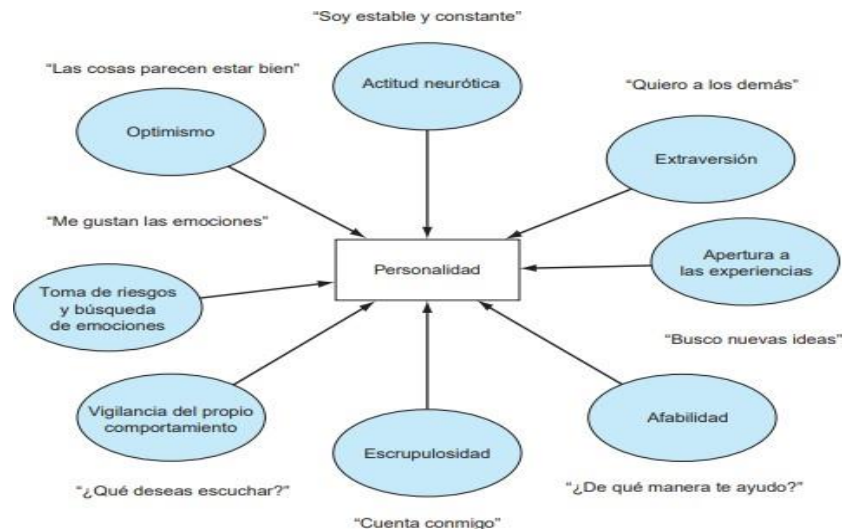
afinidades o conflictos organizacionales. Según (Dubrin, 2008) la personalidad corresponde a los distintos factores y patrones de comportamiento persistentes, duraderos que tienden a expresarse en una gran variedad de situaciones y diferencian a un individuo de otro.

De acuerdo con lo anterior, (Dubrin, 2008) expresa que existen 8 factores y rasgos principales de las personalidades, que están representados especialmente por 5 amplios factores, conocidos como el Modelo de los 5 Grandes que abarca la actitud neurótica, la extraversión (manera científica de referirse a la extroversión), franqueza, afabilidad y la escrupulosidad. Los otros tres factores corresponden a vigilar la conducta, asumir riesgos, buscar emociones y el optimismo, que son factores generalmente heredados pero que pueden ser mejorados.

A continuación, se describen las características de cada uno de estos factores:

- Actitud neurótica: los rasgos característicos de esta actitud incluyen los comportamientos de ansiedad, inseguridad, enojo, sentirse avergonzado, preocuparse. Las personas neuróticas quieren controlar todo, mientras las confiadas son más seguras.
- La extraversión: cantidad o necesidad de las interacciones sociales, confianza en sí mismo y la competencia. Las personas extravertidas generalmente son afables, asertivas, conquistadoras y conversadoras.
- La franqueza: Búsqueda proactiva de experiencias por nuevos gustos, generalmente son personas creativas, artísticas y curiosas intelectualmente
- Afabilidad: Está relacionada a la calidad de las relaciones interpersonales, son personas, corteses, flexibles, confiadas, generosas y cooperadoras. El rasgo contrario a la afabilidad es la antipatía.
- Escrupulosidad: la organización y motivación por alcanzar las metas. Los rasgos incluidos a estos factores incluyen trabajar de manera ardua, ser confiable, metódicos y organizados
- Vigilancia del propio comportamiento: es la conciencia del propio ser y las actitudes personales. Las personas con altos grados de vigilancia personal adaptan su comportamiento al entorno o situación al que se enfrentan, se les denomina seres “camaleónicos”
- Asumir riesgos y buscar emociones: La capacidad para tomar riesgos, buscar nuevas experiencias, salir de la zona de confort y la necesidad de sentir emociones intensas.
- El optimismo: Es la tendencia a mantener actitudes positivas frente a casi todas las actividades desarrolladas, incluso en momentos difíciles. En contraste, las personas pesimistas, mantienen actitudes negativas, incluso cuando tienen experiencias exitosas.

Ilustración 3, Ocho rasgos de la personalidad.



Fuente: (Dubrin, 2008)

7.1.5 Clima organizacional

De acuerdo con (Peralta, 2020) el clima organizacional actúa como la percepción que los empleados se plantean sobre las relaciones dentro de una empresa a la que pertenecen se refiere al trato que un jefe puede tener con sus subordinados, las relaciones entre el personal, clientes y proveedores, la satisfacción y compromiso con el direccionamiento estratégico de la entidad. Todos estos elementos conforman al clima y puede hacer que una empresa se desempeñe efectivamente o sea una barrera para la motivación, relaciones y crecimiento de la organización y los empleados.

- **Factores que conforman el clima organizacional**

Estos factores se caracterizan principalmente por ser de tipo externo e interno, sin embargo, se debe comprender que el comportamiento de un miembro de una organización no es directamente el resultado de estos factores externos e internos sino de las percepciones que los trabajadores tengan de estos mismos y la forma en la que puede llegar a afectar sus interacciones, actividades, satisfacción, compromiso e identificación con las políticas de la organización (Peralta, 2020).

Ilustración 4, Factores del Clima Organizacional



Fuente: (Peralta, 2020)

- **Dimensiones del clima organizacional**

El clima organizacional no depende solamente de los factores internos y externos que son percibidos por los colaboradores, sino que además existen un conjunto de dimensiones que permiten medir objetivamente el clima organizacional. Según (Mendez Alvarez, 2006) estas dimensiones se soportan en el marco de las relaciones humanas y abarcan de manera íntegra el entendimiento del espectro del clima organizacional en Colombia. Así pues, a continuación, se describen más detalladamente dichas dimensiones:

Estructura: es aquella que formaliza los propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, movilidad de los cargos, estándares con el trabajo y su relación con la tecnología (Peralta, 2020).

Responsabilidad: se relaciona con la forma como ejercitan la autoridad y el poder que les confiere el cargo, la autonomía y el cumplimiento de sus tareas para alcanzar resultados (Peralta, 2020).

Toma decisiones: empoderamiento de los empleados según sus capacidades, cargo y tarea asignadas para dar opiniones y participar en decisiones en contextos Particulares (Peralta, 2020).

Trabajo en equipo: se refiere a los procesos asociativos dentro de la organización, la interacción social, apoyo y trabajo en conjunto para lograr resultados (Peralta, 2020).

Estándares: abarca el nivel de productividad y el rendimiento de las personas en su trabajo, los niveles de capacitación e información sobre los procesos, metas y resultados propuestos (Peralta, 2020).

Resultados y recompensas: los empleados entienden que las tareas que ejecutan son acordes con los propósitos planteados y orientan su desempeño hacia el cumplimiento de metas, lo que les otorga reconocimiento, desarrollo personal y promoción en el cargo (Peralta, 2020).

Cooperación y apoyo: se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además de bienestar por el interés de las personas (Peralta, 2020).

Liderazgo: los líderes guían, coordinan y apoyan, toman decisiones con estilos diferentes que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño de sus clientes internos (Peralta, 2020).

Relaciones: las relaciones satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo con los supervisores y/o jefes propicia el apoyo de obtener resultados, así como un ambiente que influye en el nivel de satisfacción (Peralta, 2020).

Riesgos: las personas asumen riesgos y desafíos y sus resultados dependen del conocimiento de la tarea y el proceso, su capacidad para innovar, habilidad e intención de aportar, además de la autonomía y apoyo que ofrecen los directivos (Peralta, 2020).

Comunicación: se espera que haya flujos efectivos de comunicación y tenga acceso a la información necesaria y útil sobre la organización, sus procesos, resultados y tareas contribuyendo al mejor desempeño de la empresa (Peralta, 2020).

7.1.6 TEORÍA “X” Y “Y” DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL⁹

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitan trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las

necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores. Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada García Santillán & Casiano Bustamante , citado por Gómez Herrera, J. 2019

7.1.7 La Escala de Likert

Es una herramienta de medición de opiniones y actitudes de las personas. Se la da este nombre por el psicólogo Rensis Likert el cual distinguió una escala adecuada que emerge respuestas colectivas a un grupo de ítems, y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores. La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (QuestionPro, 2022)

7.2. Marco Conceptual

Clima organizacional: Según (Peralta, 2020) “El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Es decir, es el ambiente donde personas desempeñan el trabajo a diario, es el trato de jefe-subordinado, además, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes”, en otras palabras, se puede afirmar que el clima organizacional representa el todo del entorno laboral, desde las funciones y las actividades laborales, hasta las relaciones entre colaboradores, de ahí la importancia de tener una mejora constante de él.

También, (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2011) definen el clima como “un reflejo nítido de la vida interna de una empresa y es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones”, describiendo el dinamismo que existe en la organización a no ser un ente estático, sino que está en constante cambio a través de la interacción de los diversos actores que lo conforman.

Condiciones laborales: El concepto de condiciones laborales, está vinculada al estado del entorno laboral, y se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud. Puede decirse que estas están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos) (Pérez Porto & Merino, 2021).

Liderazgo: El componente liderazgo “se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas. El polo contrario a liderazgo es la ausencia del mismo que plantea dos proyecciones totalmente distintas, una por transferencia o delegación al equipo de trabajo y la otra es por incapacidad del líder formal para integrar las necesidades del trabajo y de las personas” (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2011).

Motivación: La motivación, (Zorzona, 2004) “es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Es decir, es el proceso mediante el cual una necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección y esfuerzo que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar el objetivo deseado”. En el campo laboral se destacan varios autores que definen la motivación, uno de ellos es Dessler, quien afirma que la motivación se

puede entender “como un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”; por su parte, Frederick Herzberg dice que “la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”, también Jones la percibe como “la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto”, por último, Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”. De las apreciaciones de los diferentes autores se puede ver a la motivación como el ejercicio que impulsa o genera la conducta, y en el caso del clima laboral, es importante comprender que acciona el ejercicio de trabajar y qué motivadores sostienen dicha conducta en los colaboradores, ya que eso permite establecer pautas de mejora para la compañía y sus empleados.

Necesidades de autosuperación: También conocidas como necesidades de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo; en este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo (Chiavenato I. , Introducción a la teoría General de la Administración , 1990).

Necesidades de reconocimiento: También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo (Chiavenato I. , Introducción a la teoría General de la Administración , 1990).

Necesidades de seguridad: Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad, dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido o a la anarquía (Chiavenato I. , Introducción a la teoría General de la Administración , 1990).

Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo o la maternidad (Chiavenato I. , Introducción a la teoría General de la Administración , 1990).

Necesidades sociales: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales, éstas tienen relación con la búsqueda de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, establecer relaciones afectivas, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras (Chiavenato I. , Introducción a la teoría General de la Administración , 1990).

Percepción: Hace referencia a todas las sensaciones que tiene cada empleado de su entorno laboral, pueden ser positivas, negativas o neutrales, y ser un factor que influye directamente en los resultados de la organización. Entender lo que los colaboradores sienten respecto de la empresa, su equipo de trabajo y el entorno dentro de la organización permite a las áreas de recursos humanos implementar acciones para mejorar el ambiente laboral, la motivación y la productividad (Chiavenato I. , Introducción a la teoría General de la Administración , 1990).

Satisfacción laboral: Mónica Márquez, define la satisfacción laboral como: “la actitud del trabajador frente a su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su labor. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” son: las necesidades, los valores y rasgos personales” (Chiavenato I. , Introducción a la teoría General de la Administración , 1990).

7.3. Marco Legal

En el presente apartado, se muestra el marco legal en el que se enclaustra el presente proyecto investigativo, teniendo en cuenta que se realizará un diagnóstico de clima organizacional y se deben considerar los aspectos legales que rigen al talento humano, seguridad social y bienestar de los colaboradores en Colombia.

Tabla 1, Normograma Talento Humano S.A

ORGANIZACIÓN TALENTO HUMANO S.A										
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 3/06/2021										
TIPO DE NORMA					EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS	
L	A	R	D	C						
X					Congreso de la República de Colombia	100	Diciembre 23 de 1993	Organizó el Sistema de Seguridad Social Integral, conformado con los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.	161. núm. 4	
			X		Ministerio de Gobierno de la Republica de Colombia	1295	junio 22 de 1994	Por el cual se determina la organización y la administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	2 ,5,6,7,8,9,11	
X					Congreso de la Republica de Colombia	776	Diciembre 17 de 2002	Por lo cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestación del Sistema General	1,3,4,5,7 ,10	

								de Riesgos Proporcionales	
			X	Ministerio de Trabajo	1072	Mayo 26 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo		
			X	Ministerio de Trabajo y Protección Social	1530	Agosto 26 1996	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto Ley 1295 de 1994.	Capítulo 1-5	
			X	Código Sustantivo del Trabajo	3743	1950	Lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Cp. 4, Art 37, 38, 39,	
			X	Ministerio de Trabajo y Protección Social	1771	1994	Por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales	Capítulo 1-3	
			X	Ministerio de Trabajo y Protección Social	1443	Jul 31/2014	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG- SST)	Cap. 1-8	

			X		Ministerio de Trabajo y Protección Social	472	2015	Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones	Cap. 1-5
X					Congreso de Colombia	1562	2012	Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional	Art 1-33

Fuente: Ministerio del trabajo.

8. GLOSARIO

Conflicto: situación en la cual dos o más personas con intereses diferentes entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas con el objetivo de dañar o eliminar a la otra persona.

Compañerismo: vínculo que existe en las personas ya sea para formar un equipo, comunidad o cuerpo con el fin de trabajar unidos y lograr alcanzar un objetivo o meta propuesta.

Ambiente De Trabajo: es el entorno y la condición que hay en el ambiente laboral, es clave que este sea un ambiente bueno para que los empleados desarrollen sus actividades laborales con seguridad y a gusto además para que se cree empatía con sus tareas, para contribuir con el crecimiento de dichas entidades y el resultado de todo ello sea la absoluta satisfacción de parte de los empleados.

Trabajo En Equipo: Esfuerzo integrado entre varias personas en donde cada una aporta un factor ya sea capacidad o habilidad logrando desarrollar con efectividad un objetivo en común.

Liderazgo: capacidad que tiene una persona para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren personas y grupos.

Satisfacción Laboral: nivel de conformidad que tiene un empleado a cerca de su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión relevante ya que está directamente relacionado con la rentabilidad y productividad de la empresa.

Sentido De Pertenencia: el sentido de pertenencia es el agrado, sentimiento o conciencia de formar parte de uno o varios grupos o equipos de trabajo.

Capacitación: se define como un conjunto de actividades orientadas a ampliar los conocimientos, capacidades y habilidades de una persona.

Calidad De Vida: serie de condiciones de las que debe gozar un individuo para poder satisfacer sus necesidades.

Conducta: es la forma de comportarse de una persona frente a una situación en específico o en general.

Equidad: igualdad de oportunidades para dar a cada persona lo que merece en función de sus méritos o condiciones.

Compromiso: obligación o promesa con algo que se ha propuesto a realizar, se relaciona con la responsabilidad, cumplimiento, aceptación y promesa

Comunicación: Intercambiar información con una o más personas con el fin de transmitir o recibir la información o una opinión diferente frente a una situación, objeto o persona

Calidad De Trabajo: se puede definir como el nivel de satisfacción relacionado con las actividades ejecutadas en el entorno laboral.

Comunicación Asertiva: la comunicación asertiva consiste en la capacidad para expresar sentimientos, ideas, u opiniones de una forma clara, concisa y de manera confiada. Tomando en cuenta la postura en la que se encuentra la otra persona.

Relaciones Interpersonales: es una interacción recíproca entre dos o más personas y pueden basarse como tal en emociones y sentimientos, como el amor, el compañerismo, el interés por los negocios u otra razón.

Percepción: Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.

Confianza: Expectativa positiva de que otra persona no actúa de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones

Conducta: Manera de comportarse una persona en una situación determinada o en general

Equidad: Imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, utilizando la equivalencia para ser iguales

Justicia Distributiva Percepción de que la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos es justa.

Justicia Organizacional Percepción generalizada de lo que es justo en el lugar de trabajo, comprende la justicia distributiva, de procedimiento y de interacción.

Compromiso: Situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.

Comunicación Transferencia y comprensión de un significado de un individuo a otro por medio de un canal.

Calidad de vida en el trabajo: Grado de satisfacción que tiene un empleado con respecto a las tareas asignadas, el ambiente laboral y el sitio de trabajo

Comunicación asertiva: aquella que permite solucionar conflictos sin necesidad de caer en la agresividad ni en la pasividad.

Relación interpersonal: son las asociaciones entre dos o más personas, basadas en emociones, sentimientos y afinidades.

9. MATRIZ DOFA

En aras de lograr la ejecución pertinente de un diagnóstico situacional de la organización Talento Humano S.A, se realizó un análisis interno-externo soportado en la matriz DOFA donde se pudo evidenciar someramente un panorama de la situación actual de la entidad. Es importante destacar que la profundidad del mismo no es tan amplia, dado que el presente estudio se enfoca principalmente en la medición del clima organizacional y las acciones que permitan mejorar el bienestar de los colaboradores de la institución.

Tabla 2 Matriz DOFA

ANALISIS DOFA: Organización Talento Humano S.A	OPORTUNIDADES: Mayor conciencia por la salud debido a la pandemia del COVID 19 Softwares que permiten administrar los procesos de seguridad social y nomina Personas poco informadas en seguridad social Expansión del teletrabajo Alta esperanza de vida Bajos nivel de déficit habitacional en el departamento Redes sociales y canales digitales Plataformas de aprendizaje y conocimiento organizacional Cultura del colectivismo	AMENAZAS Crisis económica, devaluación del peso tasa de desempleo alta, Pandemia del COVID 19, alta tasa de mortalidad y ocupación de UCIS Paro nacional, protestas y bloqueo de vías Desigualdad económica Altos niveles de corrupción e inestabilidad política Ley de seguridad social Enfermedades mentales y estrés ocasionado por la pandemia e inestabilidad económica
---	---	---

FORTALEZAS:	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Colaboradores preparados para el desempeño de sus funciones Control y planeación de los recursos financieros Posicionamiento y voz a voz fuerte en el mercado zarzaleño Enfoque hacia al cliente externo Conocimiento organizacional actualizado en cuanto a la legislación laboral vigente Estructura de costos y gastos reducida Curva de experiencia elevado en el sector de la seguridad social	Publicidad y propaganda para generar más afiliaciones al sistema e seguridad social en tiempos de pandemia Expansión de publicidad y utilización de canales digitales para expandir e negocio Adaptación de software que permitan aumentar la eficiencia en las afiliaciones	Generación de estrategias teletrabajo para velar por el bienestar de los colaboradores Capacitación y formación de los colaboradores en actualización de la legislación laboral Control de la estructura de costos para disuadir el impacto de la crisis económica

DEBILIDADES:	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Inexistencia de planeación organizacional Procesos organizacionales desorganizados y caóticos Carencia de uso de herramientas informáticas que generan ineficiencia en los procesos Inexistencia de manual de funciones y análisis de puestos Carencia de actividades para motivar y retener al personal Liderazgo y gerencia autoritario Inexistencia de sistemas de evaluación de resultados organizacionales e indicadores Poca presencia en las redes sociales y carencia de publicidad Reprocesos y desorden en el manejo de los archivos organizacionales Procesos de selección y reclutamiento informales Inversión nula en la capacitación de los colaboradores Empleados no afiliados a la seguridad social ni riesgos laborales	Aprovechamiento de las plataformas de aprendizaje para formar y motivar a los colaboradores Aprovechamiento de la cultura colectivista para generar mayores espacios de participación en los colaboradores Formalización de la evaluación, reclutamiento y selección del personal	medición del clima organizacional de la entidad para velar por el bienestar de los mismos Programa de bienestar para velar por la salud mental y física de los colaboradores

Fuente: Propia

9.1. MATRIZ DE VESTER

A partir de esta matriz se identificó las causas y efectos de una situación problemática, en el presente caso investigativo, la problemática se acentúa en las condiciones y el ambiente laboral. En primera instancia, es elemental realizar una ficha técnica de cada problemática, la cual permite sintetizar cada una de ellas.

FICHA TÉCNICA

Código: P1

Enunciado del problema: No existe asignación de recursos en el área de talento humano.

Descripción del problema: No existe un rubro designado para la creación y el fortalecimiento del área de talento humano.

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: Entrevista al gerente de la empresa Talento Humano S.A.

Código: P2

Enunciado del problema: La parte directiva no considera importante el área talento humano.

Descripción del problema: Consideran que los colaboradores están bien entrenados para realizar las diferentes actividades.

Tendencia: Permanecer igual

Fuente de datos: Entrevista al gerente de la empresa Talento Humano S.A.

Código: P3

Enunciado del problema: No existe un manual de funciones que permitan delimitar la responsabilidad de cada colaborador y establezca uniformidad en los procesos.

Descripción del problema: La empresa no ha establecido manuales de funciones

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: entrevista al gerente la empresa Talento Humano S.A.

Código: P4

Enunciado del problema: Inestabilidad laboral

Descripción del problema: la gerencia no haya reparo en despedir al personal ante una situación crítica, y no se les paga la seguridad social.

Tendencia: Permanecer igual

Fuente de datos: Entrevista al gerente la empresa Talento Humano S.A., y encuesta.

Código: P5

Enunciado del problema: Exceso de funciones asignadas

Descripción del problema: La mayoría de los colaboradores consideran que tiene muchas funciones asignadas.

Tendencia: Permanecer igual

Fuente de datos: Encuesta a los colaboradores.

Código: P6

Enunciado del problema: Las actividades motivacionales no son frecuentes.

Descripción del problema: no se asigna recursos para realizar actividades en pro de la motivación del colaborador.

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: Entrevista al gerente la empresa Talento Humano S.A.

Código: P7

Enunciado del problema: Las decisiones de la empresa son muy centralizadas.

Descripción del problema: el gerente tiene la autonomía de las decisiones que concierne a la empresa y no escucha sugerencias de los subalternos.

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: Entrevista al gerente la empresa Talento Humano S.A., y encuesta.

Código: P8

Enunciado del problema: No existe un apoyo entre los colaboradores para el desempeño de las actividades.

Descripción del problema: No existe un apoyo entre los compañeros, debido a que no existe un manual de funciones que delimite las funciones.

Tendencia: a mantenerse igual.

Fuente de datos: Entrevista a colaboradores

Código: P9

Enunciado del problema: No se tiene en cuenta las ideas u opiniones de los subordinados.

Descripción del problema: las ideas son escuchadas, pero no son impulsadas para la implementación de las mismas

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: Encuesta a los colaboradores y entrevista al gerente de Talento Humano S.A

Código: P10

Enunciado del problema: No se dan capacitaciones a los empleados.

Descripción del problema: Puesto que la empresa no cuenta con recursos asignadas al área de talento humano, se limita a ofrecer programas de capacitaciones.

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: Encuesta a los colaboradores.

Código: P11

Enunciado del problema: Falta de evaluaciones de control.

Descripción del problema: en la empresa no se han realizado evaluaciones de control.

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: Encuesta a los colaboradores.

Código: P12

Enunciado del problema: No cuenta con las condiciones e instrumentos para hacer efectivamente sus funciones.

Descripción del problema: hay actividades que demanda de herramientas para prestar un mejor servicio.

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: observación directa.

Código: P13

Enunciado del problema: La gerencia no proporciona información de una manera clara.

Descripción del problema: No existen canales de comunicación establecidos.

Tendencia: Permanecer igual.

Fuente de datos: observación directa.

A continuación, se procede a codificar las 13 problemáticas encontradas, en la siguiente tabla, con el fin de determinar el nivel de incidencia que tiene una problemática sobre la otra.

Tabla 3 Codificación de cada problemática

CÓDIGO	VARIABLE
P1	No existe asignación de recursos en el área de talento humano.
P2	La parte directiva no considera importante el área talento humano.
P3	No existe un manual de funciones que permitan delimitar la responsabilidad de cada colaborador y establezca uniformidad en los procesos.
P4	Inestabilidad laboral
P5	Exceso de funciones asignadas
P6	Las actividades motivacionales no son frecuentes.
P7	Las decisiones de la empresa son muy centralizadas
P8	No existe un apoyo entre los colaboradores para el desempeño de las actividades.
P9	No se tiene en cuenta las ideas u opiniones de los subordinados.
P10	No se dan capacitaciones a los empleados
P11	Falta de evaluaciones de control.
P12	No cuenta con las condiciones e instrumentos para hacer efectivamente sus funciones
P13	La gerencia no proporciona información de una manera clara.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Matriz Véster

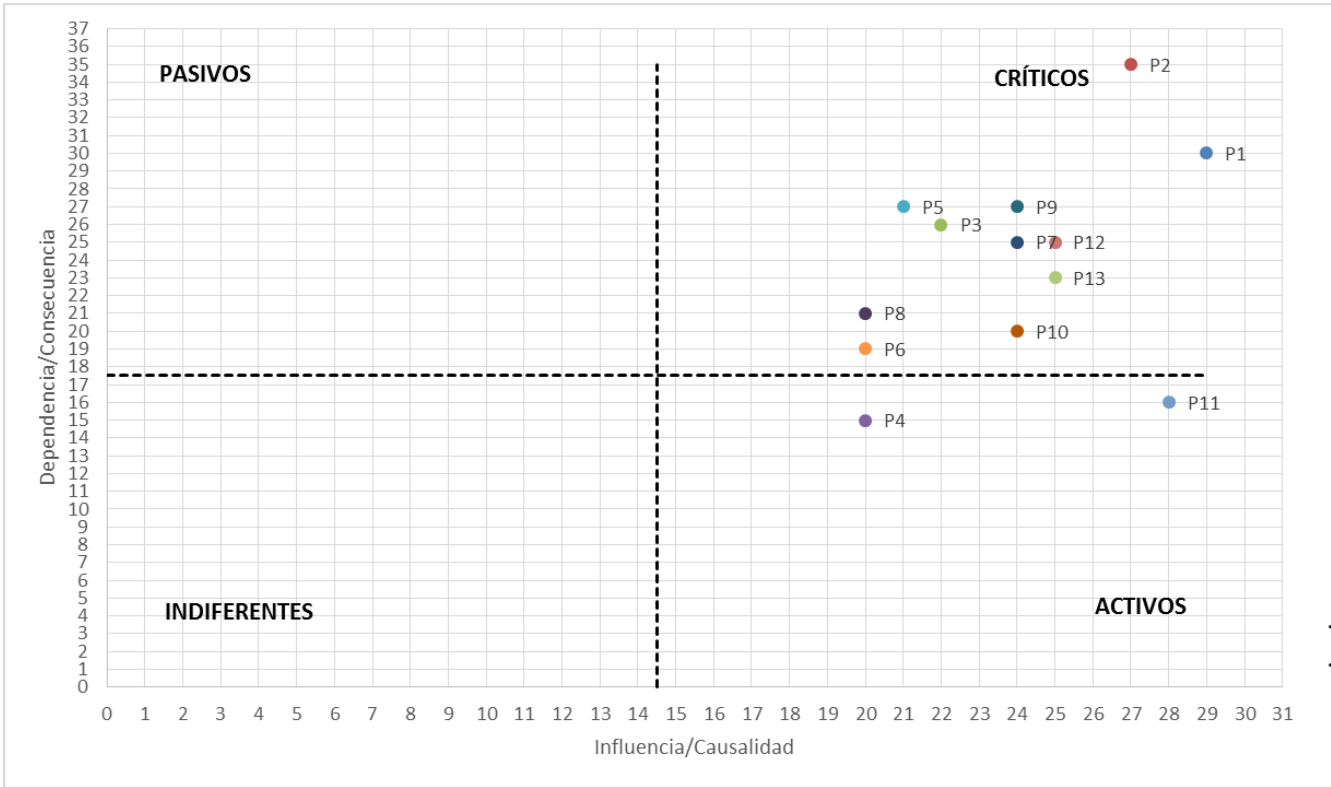
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	INFLUENCIA
P1	No existe asignación de recursos en el área de talento humano.	0	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	29
P2	La parte directiva no considera importante el área talento humano.	3	0	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	1	27
P3	No existe un manual de funciones que permitan delimitar la responsabilidad de cada colaborador y establezca uniformidad en los procesos.	3	3	0	1	3	2	1	3	1	1	1	2	1	22
P4	Inestabilidad laboral	3	3	1	0	2	1	2	1	1	1	1	2	2	20
P5	Exceso de funciones asignadas	3	3	3	1	0	1	2	1	1	1	1	2	2	21
P6	Las actividades motivacionales no son frecuentes.	3	3	1	1	1	0	1	2	3	1	1	2	1	20
P7	Las decisiones de la empresa son muy centralizadas	2	3	3	1	2	1	0	2	3	1	1	2	3	24
P8	No existe un apoyo entre los colaboradores para el desempeño de las actividades.	2	2	3	1	3	1	1	0	3	1	1	1	1	20
P9	No se tiene en cuenta las ideas u opiniones de los subordinados.	2	3	1	1	2	2	3	3	0	2	1	1	3	24
P10	No se dan capacitaciones a los empleados	3	3	1	1	2	2	3	1	2	0	1	2	3	24
P11	Falta de evaluaciones de control.	3	3	3	1	3	1	2	1	3	2	0	3	3	28
P12	No cuenta con las condiciones e instrumentos para hacer efectivamente sus funciones	2	3	3	1	3	2	1	1	2	2	3	0	2	25
P13	La gerencia no proporciona información de una manera clara.	1	3	2	1	3	2	3	2	3	2	1	2	0	25
DEPENDENCIA		30	35	26	15	27	19	25	21	27	20	16	25	23	177

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizada la calificación la tabla anterior, se aprecia que la influencia de mayor impacto es P2, “No existe asignación de recursos en el área de talento humano.” con un valor equivalente a 29 puntos y en la dependencia se aprecia un mayor impacto en P13, “La parte directiva no considera importante el área talento humano” con un valor de 35 puntos.

Después se procede, en el siguiente paso se debe calcular las líneas que cruzan los cuadrantes (críticos, activos, pasivos e indiferentes), los cuales permite identificar el nivel de gravedad de cada problemática.

Ilustración 5 Gráfica de Matriz Véster



Fuente: Propia

10. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para diagnosticar el ambiente laboral de Talento Humano S.A., se hace necesario traer a colación aquellos aspectos percibidos a través de la observación directa, entrevistas semiestructurada que permiten determinar los factores que afectan el buen clima laboral; por ello es de gran importancia analizar los aspectos más importantes como lo son:

El gerente no ha definido un plan de acción de manera clara que pueda ser compartido por los colaboradores; es conocedor de los conflictos internos entre los empleados, pero nunca ha estructurado una estrategia que permita solucionar los problemas relacionados con el clima laboral.

Según el gerente solo tiene estructurada el área financiera y contable, pero reconoce que a los empleados no le realiza el pago de la seguridad social, lo cual es una contradicción, ya que esta es la principal actividad de la organización.

Tampoco existe un plan de motivación e incentivos, ni existe un protocolo de selección y reclutamiento establecido, las decisiones son centralizadas y no hay evaluación de desempeño.

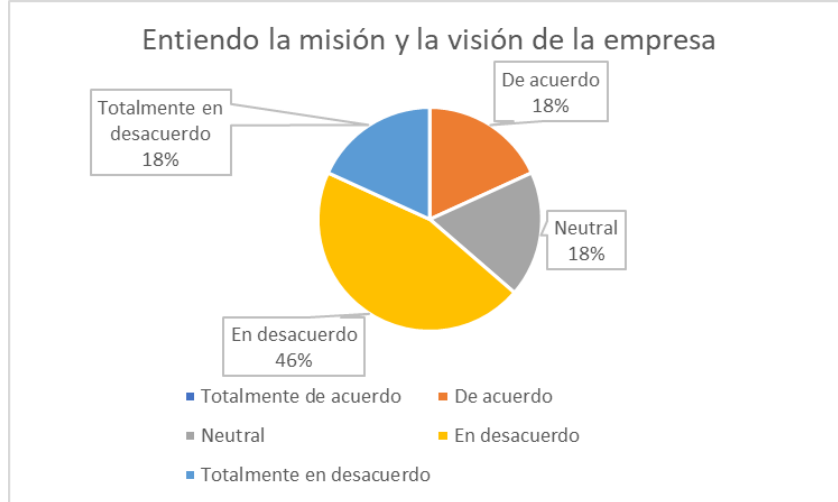
Por otra parte con el fin de lograr un diagnóstico de clima organizacional efectivo que permitiera medir la situación actual de la organización, se efectuó una encuesta que abarca dimensiones relativas al clima organizacional como la estructura, responsabilidad, toma decisiones, trabajo en equipo, estándares, recompensa y resultados, liderazgo, relaciones, control, control y comunicaciones soportados en la metodología de análisis de clima organizacional de (Mendez, 2005)

Así pues, a continuación, se describe el resultado y el comportamiento de cada una de las dimensiones evaluadas en el clima organizacional de la organización Talento Humano S.A:

10.1. Estructura

En el presente apartado se analizaron las variables relativas a la estructura organizacional, el entendimiento y asimilación de los colaboradores de la afiliadora del direccionamiento organizacional y relaciones de autoridad. A continuación, se muestra el comportamiento detallado de las variables esquematizado por pregunta

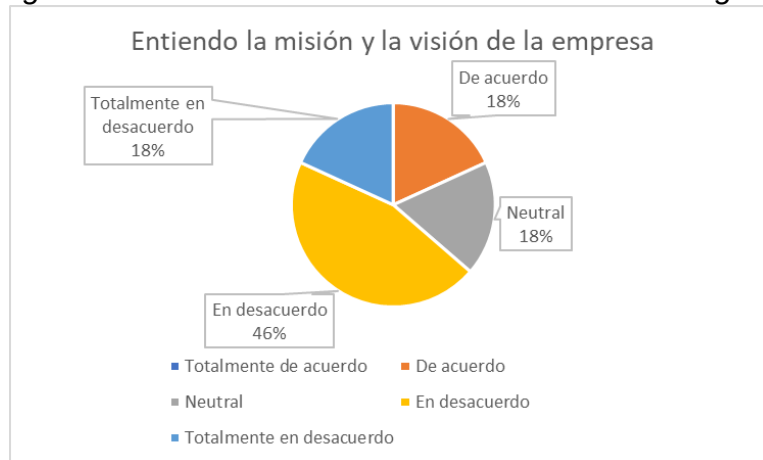
Ilustración 6, Pregunta 1, Entendimiento de las políticas organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Según lo evidenciado en la ilustración anterior, se puede observar que más de la mitad de los colaboradores no comprenden a cabalidad las metas, políticas y objetivos organizacionales, seguido por un (27%) que toma una posición neutra frente al asunto y no responde si entiende o no las políticas

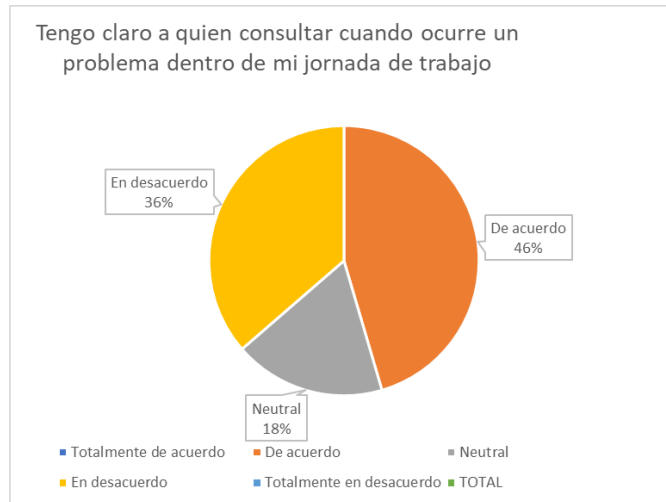
Ilustración 7, Pregunta 2 Asimilación del Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: 18% y 46% de los colaboradores afirman que no comprenden la misión y la visión de la empresa, mientras un 18% de la población afirma entender estas políticas. En este sentido, se puede observar evidentemente una falta de información, socialización e identificación de los empleados con el direccionamiento estratégico de la entidad

Ilustración 8, Pregunta 3, Claridad sobre a quién pedir ayuda dentro de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: 46% de los colaboradores, es decir, casi la mitad de la población, afirman que saben a quién consultar o pedir ayuda dentro de la estructura organizacional, mientras que un 36% de los mismos no tienen claridad sobre a quién deben consultar y un 18% toma una postura neutra frente al tema. Así pues, aunque un porcentaje elevado de los empleados tienen claridad en donde solicitar soporte, es posible evidenciar que es necesario trabajar y aclarar a los demás colaboradores a quien pueden recurrir cuando necesiten ayuda durante sus jornadas laborales.

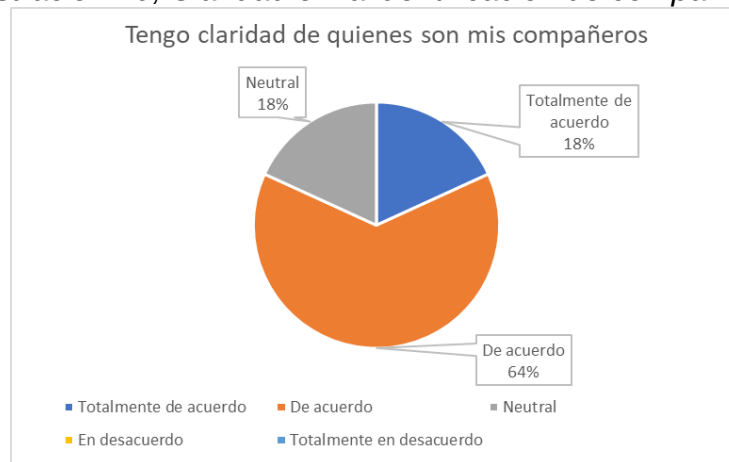
Ilustración 9, Claridad en la identificación de superiores



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Es posible percibir que los colaboradores de la organización tienen claridad de la estructura jerárquica de la misma. En donde se puede apreciar que casi la mitad de la población (46%) tienen claro totalmente quienes son sus superiores, mientras un (27%) está de acuerdo con la correcta identificación de sus jefes. De manera contraria, es posible denotar que un 27% de los empleados no terminan de identificar completamente a los cargos que están por encima de ellos en la estructura orgánica.

Ilustración 10, Claridad en la identificación de compañeros



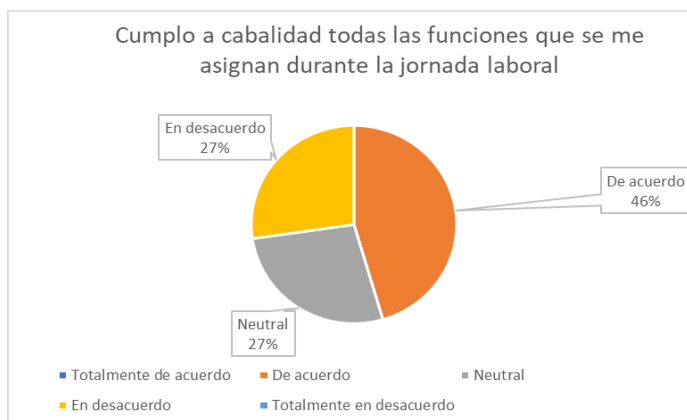
Fuente: Elaboración propia

Síntesis: cuando se evalúa la claridad en la identificación de los compañeros de trabajo dentro de la estructura es posible denotar que un 64% de los clientes internos afirman tener claridad en cuanto a la identificación de sus colegas de trabajo. Por otro lado, es posible visualizar que un 18% presenta una posición neutral frente al tema. Tomando esto en consideración, se puede contemplar que los colaboradores de la organización talento humano como conjunto saben identificar a sus pares organizacionales dentro de la estructura jerárquica.

10.2. Responsabilidad

En la dimensión de responsabilidad se evalúa la percepción de los colaboradores frente al compromiso con el que cumplen sus labores y funciones del día a día. De igual manera, se mide la carga laboral y la capacidad de resolver situaciones problemáticas frente al cumplimiento de sus deberes.

Ilustración 11, Percepción de cumplimiento de las funciones durante la jornada laboral

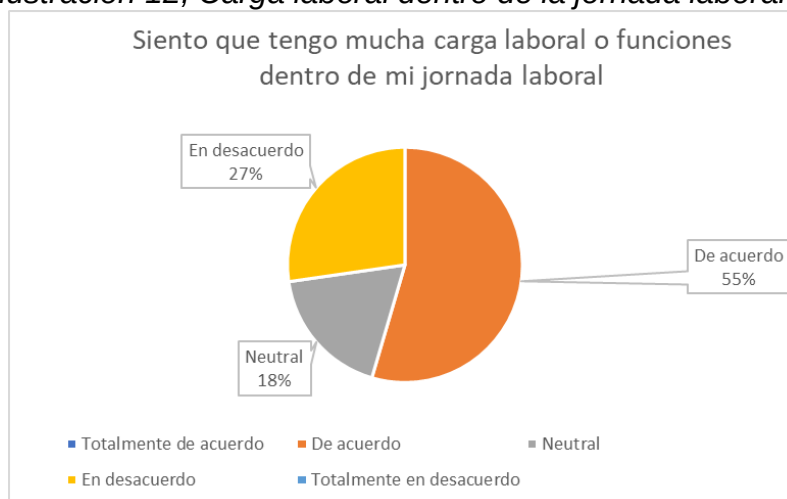


Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Se puede apreciar que casi la mitad de los colaboradores (46%) afirma que cumple a cabalidad todas las funciones que se le asignan durante la jornada laboral. Sin embargo, es determinante resaltar que de igual forma un 27% de los empleados afirma estar en desacuerdo y el 27% restante presenta una posición neutral.

Tomando esto en consideración, es necesario analizar por qué estos colaboradores no están cumpliendo las funciones asignadas y si necesitan apoyo u orientación para la realización de las mismas.

Ilustración 12, Carga laboral dentro de la jornada laboral

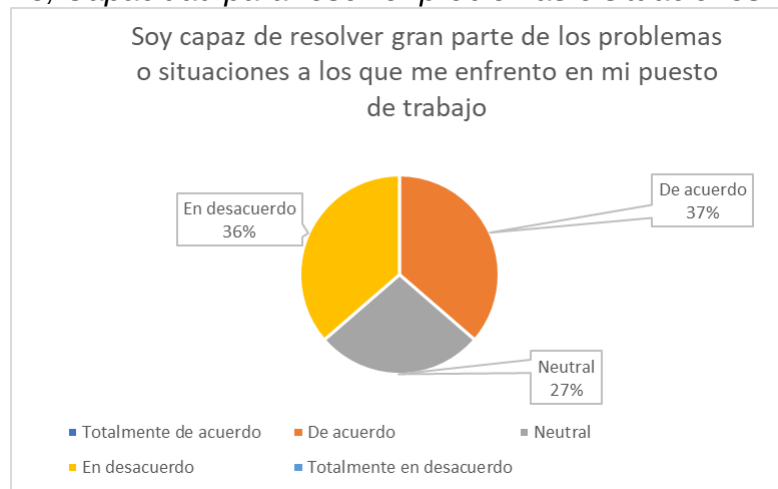


Fuente: Elaboración propia

Síntesis: El 55% de los colaboradores de la organización, es decir, más de la mitad de los mismos creen que se les son asignadas muchas funciones dentro de su jornada laboral, mientras que un 27% afirman estar en desacuerdo y un 18% tienen una postura neutral.

Así pues, analizando la figura anterior y la presente se puede evidenciar que una proporción considerable de los empleados consideran que tienen cargas laborales excesivas y/o no son capaces de cumplir con todas las funciones que se le son asignadas para sus cargos.

Ilustración 13, Capacidad para resolver problemas o situaciones laborales



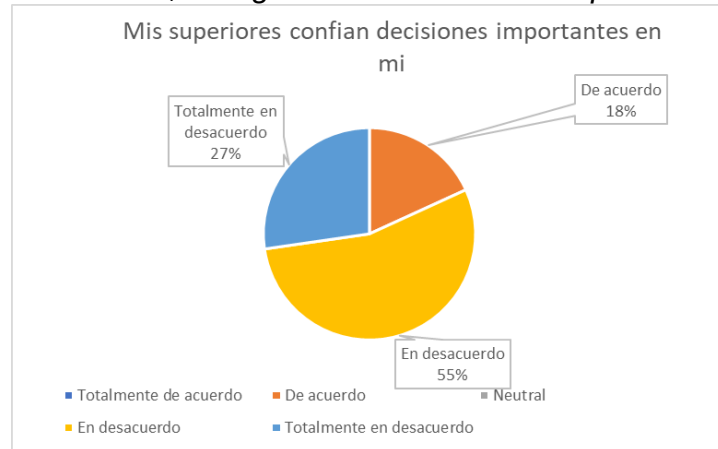
Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Tomando en consideración la percepción de los colaboradores se puede observar que los colaboradores presentan opciones diversas frente a si son capaz o no de resolver situaciones problemáticas durante su jornada laboral. Así pues, 36% de los mismos, es decir 1/3 de los empleados afirman que no se encuentran en la capacidad para responder a este tipo de situaciones.

10.3. Toma de Decisiones

En el presente apartado se evaluó la capacidad y el empoderamiento de los colaboradores en su puesto de trabajo. Esto principalmente con el fin de medir si los mismos tienen libertad a la hora de tomar decisiones, están facultados para tomar decisiones y el nivel de proactividad que presentan dentro de la estructura organizacional.

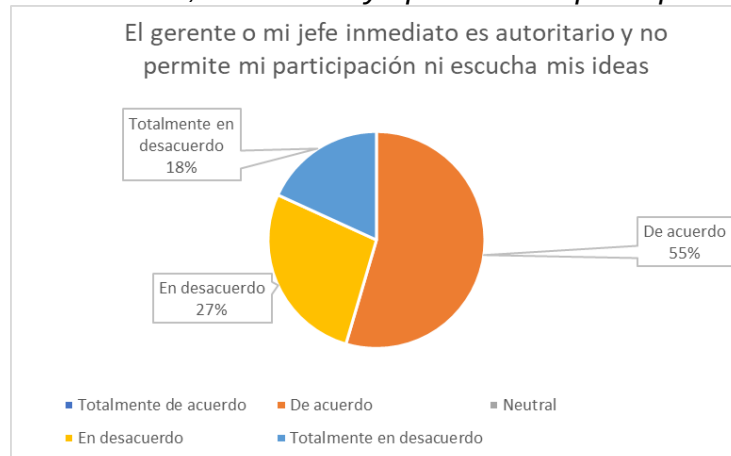
Ilustración 14, Delegación de decisiones importantes



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: En la ilustración anterior se puede evidenciar que el 55% de los colaboradores, es decir más de la mitad de la población están de acuerdo en que los superiores no confían o delegan decisiones importantes para ellos. De igual manera, se puede observar que solo un 18% de los colaboradores afirman que se les confían decisiones importantes.

Ilustración 15, Autocracia y apertura a la participación



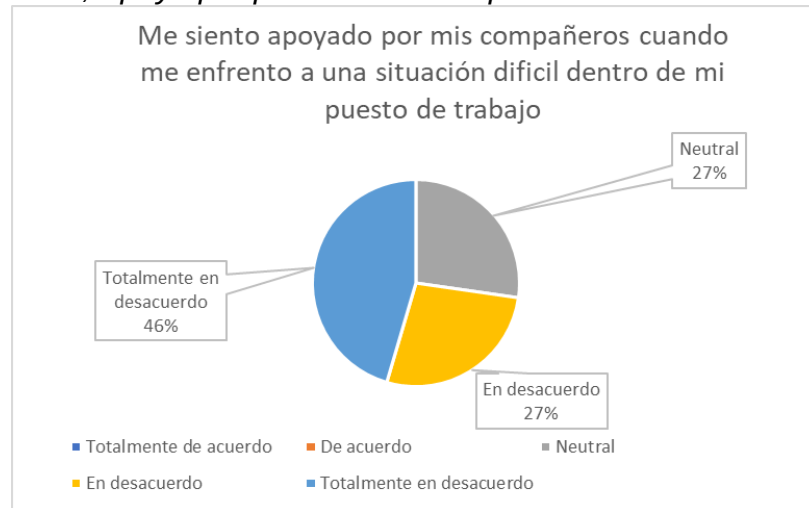
Fuente: Elaboración propia

Síntesis: De acuerdo con la figura anterior, es posible visualizar que los colaboradores perciben un liderazgo autocrático y falta en la escucha de ideas por parte de los superiores, pues sumando un 55% de colaboradores que piensan que el jefe es autoritario y no permite la participación y 27% que dicen estar en desacuerdo, un 82% catalogan al jefe como autoritario y no creen que sus ideas sean escuchadas.

10.4. Trabajo En Equipo

En aras de medir la salud del clima organizacional de Talento Humano S.A se evaluó la capacidad y comodidad de los colaboradores para realizar trabajo colaborativo, tomando en consideración que el trabajo grupal es aquel que permite que las organizaciones alcancen sinergias y sean efectivas en el desempeño de las funciones.

Ilustración 16, Apoyo por parte de los compañeros en situaciones difíciles

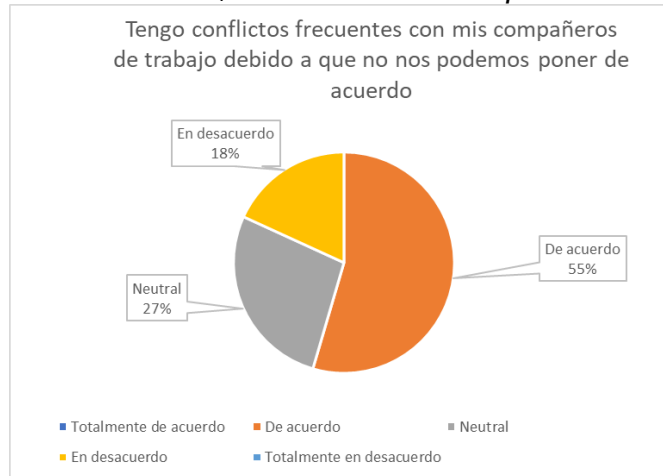


Fuente: Elaboración propia

Síntesis: En la ilustración precedente se puede observar que los colaboradores de la compañía perciben en un 46% estar totalmente en desacuerdo al sentirse apoyados por sus compañeros de trabajo, de igual manera un 27% afirma estar en desacuerdo y un 27% presenta una postura neutral.

En este sentido, se puede evidenciar un fuerte consenso por parte de los colaboradores en la carencia de apoyo entre compañeros para resolver situaciones desafiantes y complicadas que se puedan presentar durante las jornadas laborales.

Ilustración 17, Conflictos con compañeros



Fuente: elaboración propia

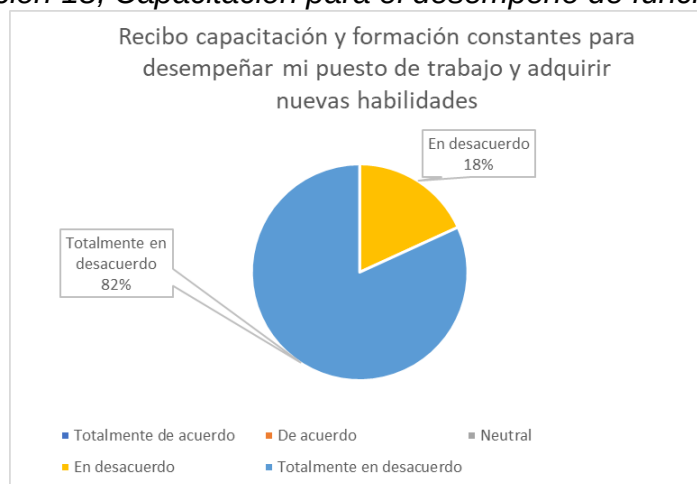
Síntesis: Dentro de las percepciones de los empleados de la organización se puede evidenciar que más de la mitad de estos (55%) afirman tener conflictos laborales entre ellos que obstaculizan sus funciones del día a día, mientras un 27% tiene una postura neutral y un 18% afirma no tener este tipo de conflictos.

Lo anterior, puede ser un indicio de la existencia de problemas en la comunicación entre los colaboradores que deben ser tratados para garantizar un clima organizacional saludable entre los empleados de la afiliadora.

10.5. Estándares

Con el fin de determinar la calidad del clima organizacional de Talento Humano S.A se evaluó la capacidad con la que los colaboradores desempeñan sus funciones en relación con los estándares establecido por la organización.

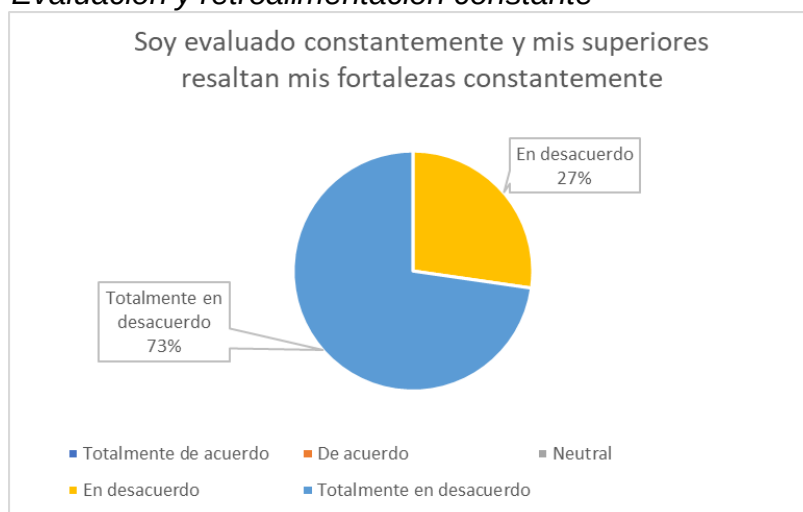
Ilustración 18, Capacitación para el desempeño de funciones



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: En la ilustración anterior se puede observar que los colaboradores muestran una opinión unánime en cuanto a la capacitación y desarrollo del personal, pues estos respondieron que no reciben capacitación frecuente para el desarrollo de sus funciones laborales. Así pues, se puede denotar que la organización necesita trabajar en el establecimiento de planes de capacitación y formación para sus clientes internos.

Ilustración 19, Evaluación y retroalimentación constante



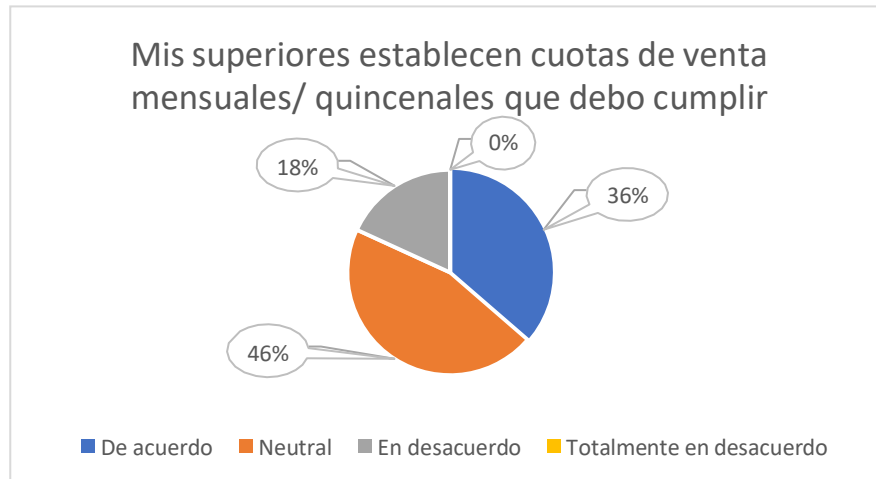
Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Los colaboradores concuerdan en que no son evaluados constantemente por medio del staff ni se les informa de lo que están haciendo o no bien, demostrando esto que la organización requiere planes de evaluación de desempeño y reconocimiento de los logros de los empleados.

10.6. Recompensas Y Resultados

En la organización no es clara la política de recompensas y resultados, no existe un establecimiento de metas, ni hay una metodología de reconocimiento a los colaboradores, a continuación, se detallan los resultados obtenidos en la encuesta.

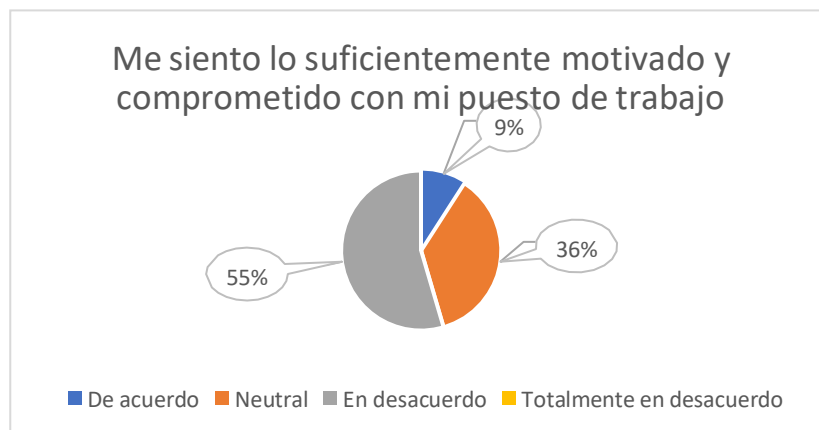
Ilustración 20 Establecimiento de cuotas



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Los colaboradores en su mayoría consideran que no se les establecen cuotas ya sean de manera quincenal o mensual, esto indica que la organización no establece programa de metas o no los comunica de manera pertinente a sus colaboradores.

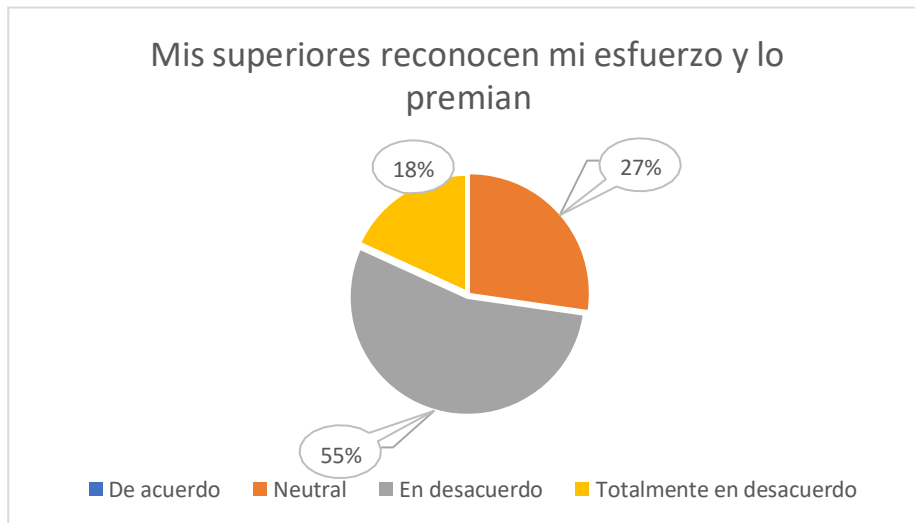
Ilustración 21 Motivación y compromiso con el puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Se percibe en la mayoría de los colaboradores poco compromiso y motivación por su puesto de trabajo, es decir que la organización no ha establecido un salario emocional que motive a sus colaboradores.

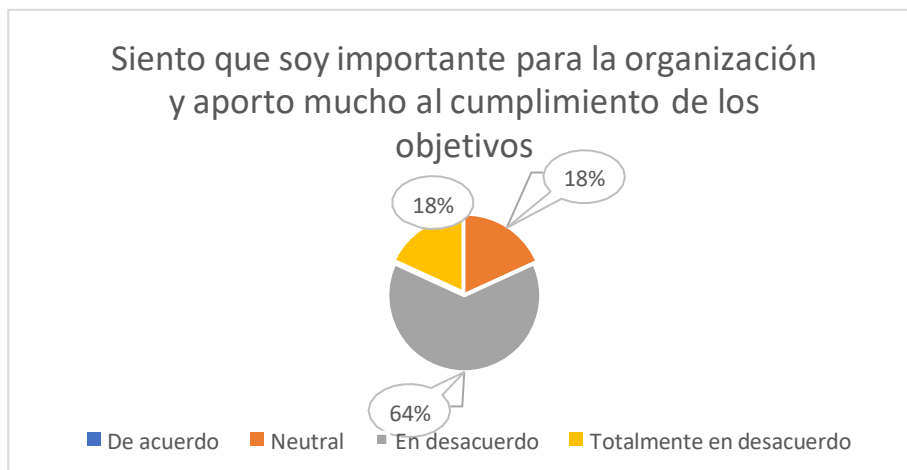
Ilustración 22 Reconocimiento por parte de superiores.



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Los colaboradores no reciben un reconocimiento o premio por su esfuerzo y el óptimo desempeño de sus funciones, esto es un indicador que la organización no ha establecido un plan de premiación, que a su vez demuestra el desinterés de la organización por establecer un salario emocional entre sus colaboradores.

Ilustración 23 Percepción de importancia por parte de los empleados



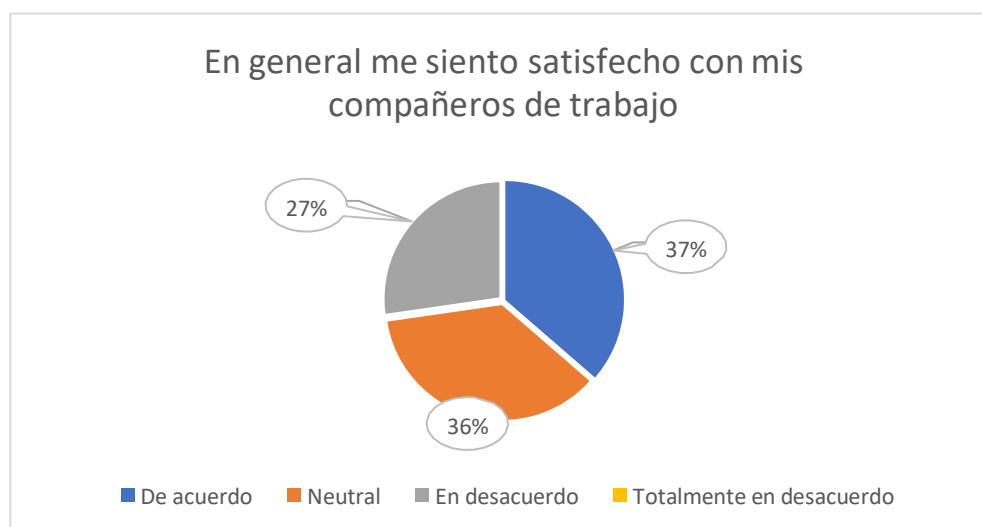
Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Los colaboradores no reciben un reconocimiento o premio por su esfuerzo y el óptimo desempeño de sus funciones, esto es un indicador que la organización no ha establecido un plan de premiación, que a su vez demuestra el desinterés de la organización por establecer un salario emocional entre sus colaboradores.

10.7. Relaciones.

En este aspecto se analizará como son las condiciones de trato entre los colaboradores y sus superiores

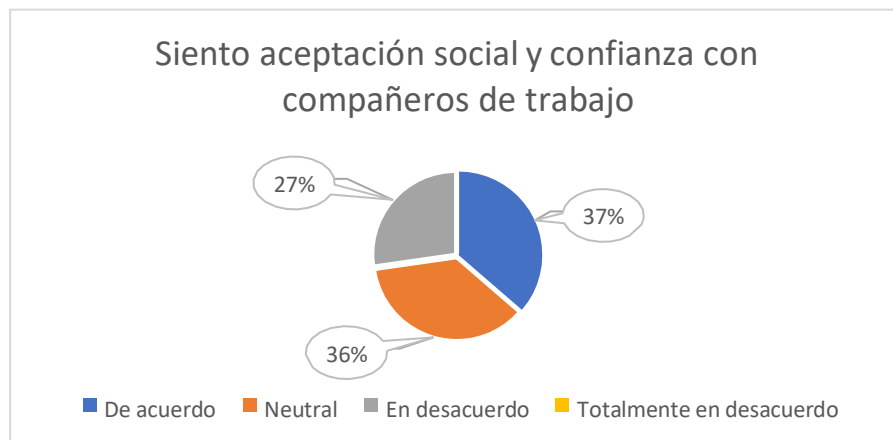
Ilustración 24 Relación con los compañeros de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: La mayor parte de los colaboradores reconocen que no están satisfechos con los compañeros de trabajo, lo que indica que hay debilidades en las relaciones y es necesario fomentar el trabajo en equipo.

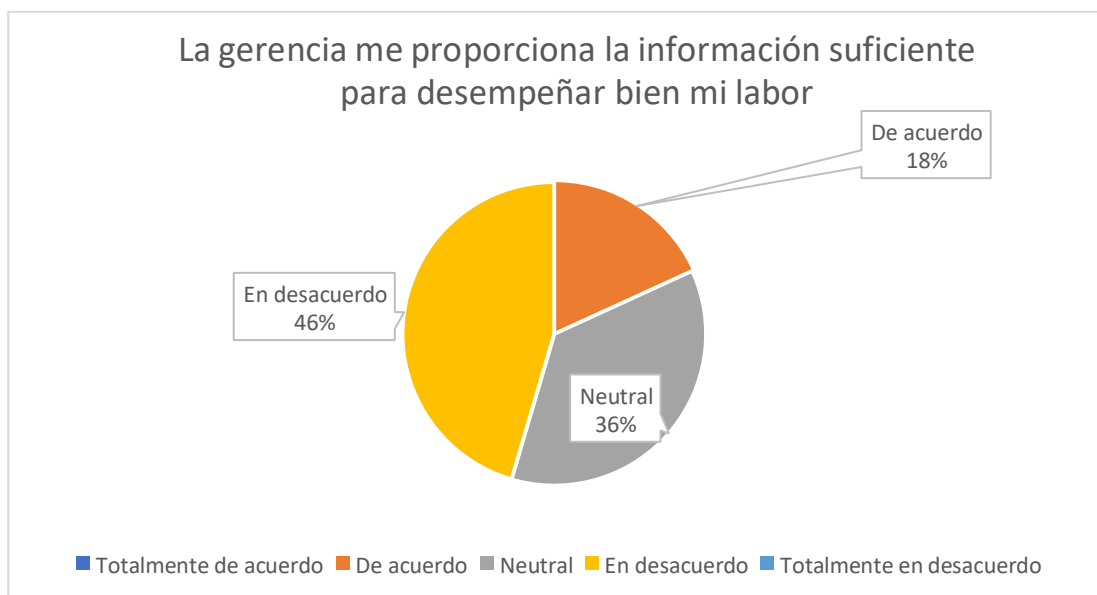
Ilustración 25 Aceptación social y confianza con los compañeros.



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Los colaboradores en su mayoría reconocen que no se sienten aceptados o es poca la satisfacción en relación con sus compañeros de trabajo, lo que indica que hay debilidades en las relaciones interpersonales entre los integrantes del equipo de trabajo y es necesario desarrollar actividades que mejoren este aspecto de la organización.

Ilustración 26 Relación entre compañeros y puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

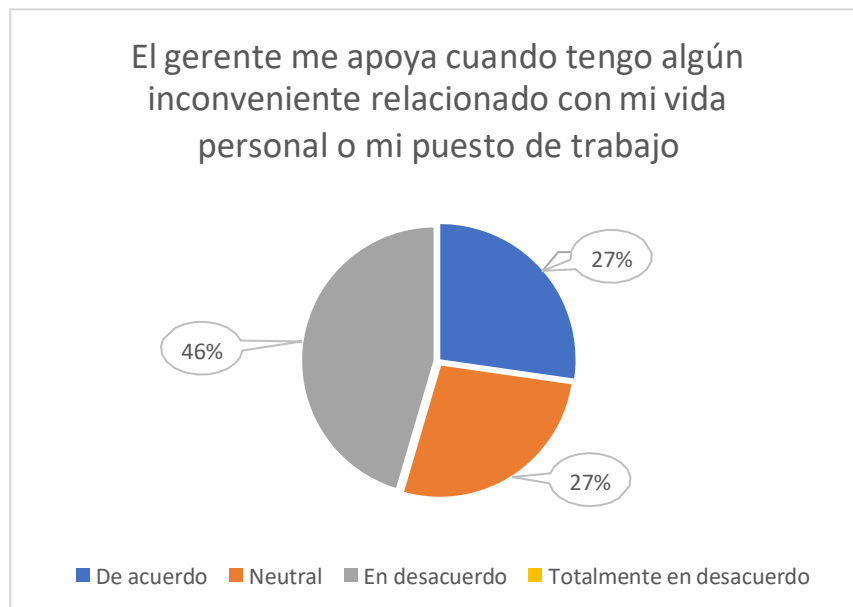
Síntesis: Se puede evidenciar que un alto porcentaje (46%) afirman tener relaciones de respeto con sus compañeros y puesto de trabajo, un 27 % considera que no existe una relación de respeto y otro 27% tiene una postura neutral. Lo anterior, puede ser un indicio de la existencia de problemas en la comunicación y el inicio de

la formación de subgrupos dentro de la organización que pueden afectar las relaciones entre ellos y por ende el clima laboral.

10.8. Liderazgo.

En este aspecto se busca medir la capacidad de los líderes para relacionarse con sus trabajadores y viceversa.

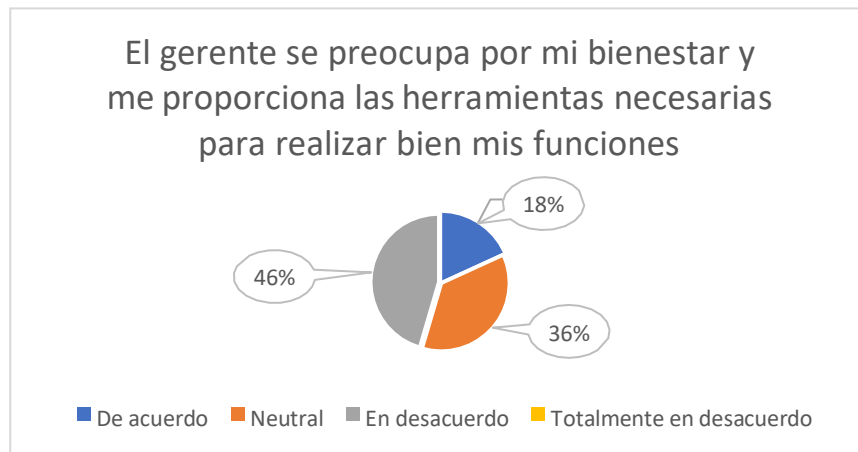
Ilustración 27 Apoyo por parte de la gerencia.



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Los colaboradores en su gran mayoría no perciben el apoyo de la gerencia, de lo cual se puede deducir que no hay un compromiso de trabajo de los altos mandos con su equipo de trabajo.

Ilustración 28 Bienestar de los empleados y proporción de herramientas.

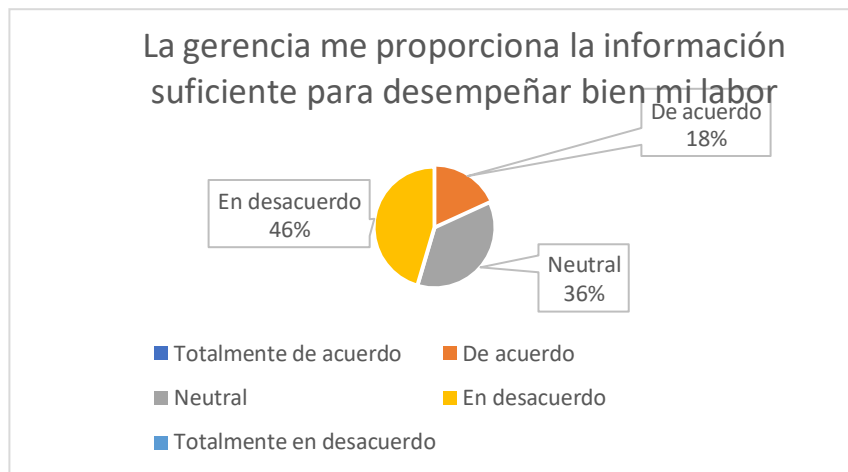


Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Gran parte de los colaboradores perciben desinterés por parte de la gerencia en lo relacionado con el bienestar de ellos, lo cual es un indicio de que la alta gerencia no desea invertir en el salario emocional de sus empleados.

10.9. Control

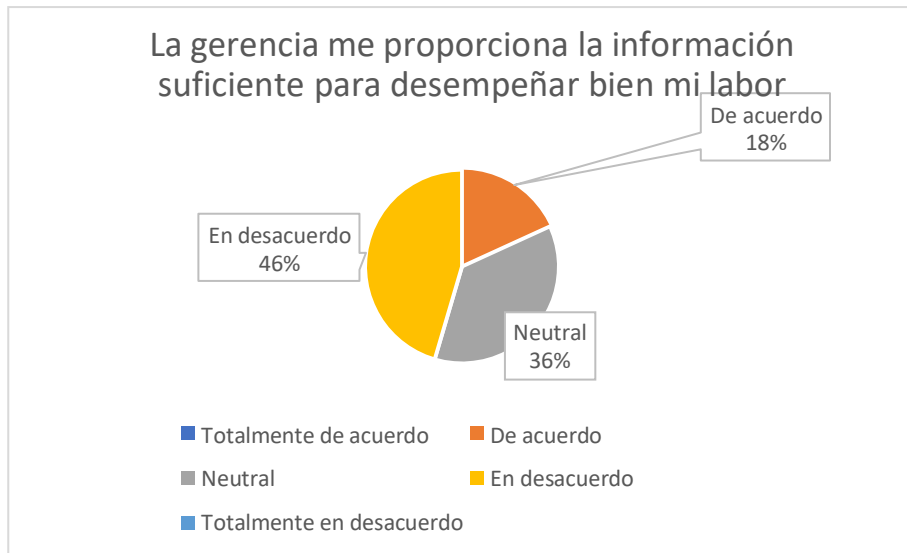
Ilustración 29 Supervisión del trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Se establece que la mayoría de los empleados, referente al tema de supervisión del trabajo que realizan, la mayoría cree que la supervisión es mínima o no existe. Esto se puede traducir en que no se han establecidos parámetros de supervisión lo que genera una sensación de abandono por parte de los colaboradores.

.Ilustración 30 Llamados de atención.

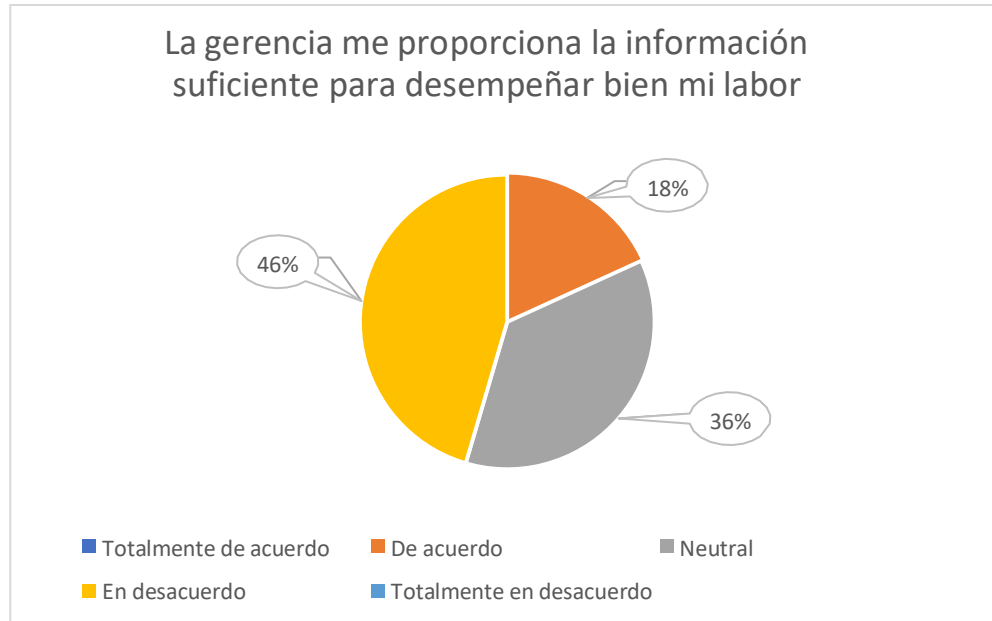


Fuente: Elaboración propia

Síntesis: Según los resultados de la encuesta, si se le hacen llamados de atención a los colaboradores cuando no ejecutan de manera adecuada sus actividades, pero no se realiza un seguimiento de los procesos que realizan los mismos.

10.10. Comunicación

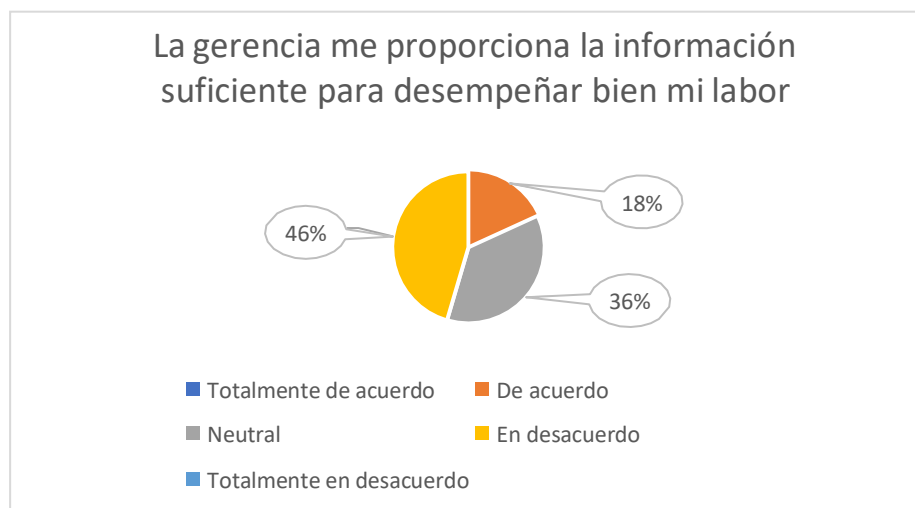
Ilustración 31 Información de Decisiones



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: La mayoría de los colaboradores, el 73%, consideran que nunca se les informan de las decisiones importantes que se toman en las organizaciones, el 18% es indiferente y el 9% consideran que siempre se le informan. La anterior situación describe que hay problemas de comunicación interna, lo que conlleva, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos.

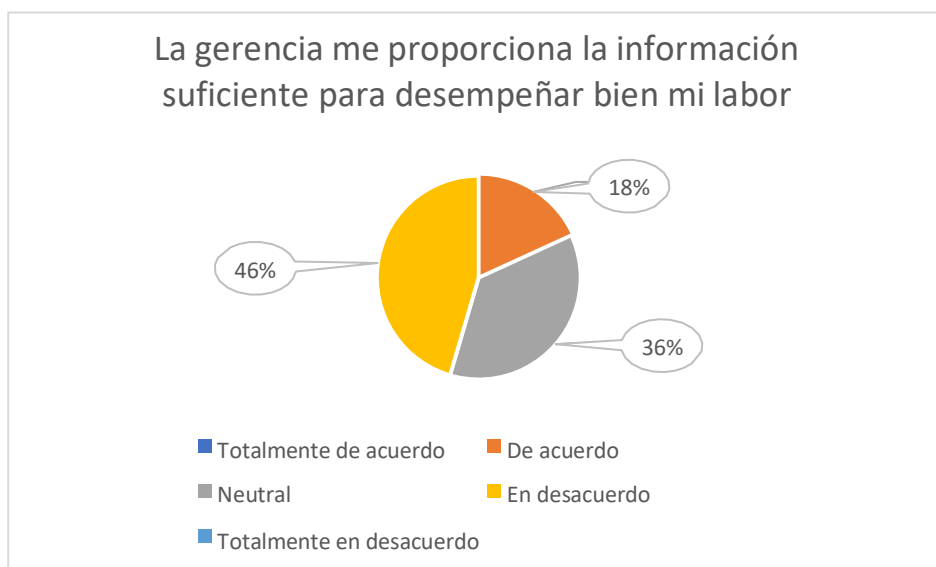
Ilustración 32 Comodidad al momento de comunicarse con los superiores.



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: El 37% de los encuestados son indiferentes, el 36% no se sienten seguros al momento de comunicarse con sus superiores y el 27% restantes expresan sentirse cómodos al momento de comunicarse con sus superiores. Esta situación se puede traducir en que no se ofrezcan coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones de la organización por la falta de comunicación en los diferentes niveles de la organización.

Ilustración 33 Comunicación por parte de la gerencia.



Fuente: Elaboración propia

Síntesis: El 46% de los encuestados consideran que la gerencia no proporciona la información suficiente para desempeñar adecuadamente su labor, el 36% son

indiferentes y el 18% perciben que la gerencia proporciona la información de manera adecuada para cumplir con sus actividades

Esta situación es un indicio de los problemas de comunicación interna que tiene la organización.

11. PLAN DE ACCION

Una vez hecho el diagnóstico interno a partir de encuesta y entrevistas; y externo a través de una matriz DOFA y la matriz de VESTER la organización, se procede a diseñar un plan de en donde se identifique dimensiones, objetivos, acciones, indicadores, metas responsables, presupuesto, seguimiento y tiempo de ejecución; dándole coherencia al último objetivo relacionado con este aspecto del proyecto

Tabla 5 plan de Acción

Dimensión	Estructura Organizacional					
Objetivo	Fortalecer la información y comunicación del direccionamiento estratégico y la estructura organizacional					
Estrategia	Generar los espacios y las condiciones que permitan a los colaboradores a profundizar sobre temas concernientes a la organización, su misión, su visión, su filosofía y sus valores.					
Acciones	Indicador	Meta	Responsa ble	Presupue sto	Seguimient o/ Observació n	Tiempo de ejecuci ón
Capacitar a los empleados entorno al direccionamiento organizacional de la empresa.	Número de capacitaciones	Dos (2) capacitaciones por año	Asesor Externo	1000000	Asistencias de capacitaciones	1 año
Realizar evaluaciones de satisfacción y análisis de los resultados.	Porcentaje de satisfacción	Mayor al 90%	Gerente	N/A	Resultados de evaluaciones	1año
Elaborar informes de gestión por áreas funcionales.	Número de informes por área funcional	Dos (2) informes por área funcional.	Gerente	N/A	Resultados de los informes	1 año
Dimensión	Responsabilidad					
Objetivo	Desarrollar el empoderamiento entre los colaboradores					
Estrategia	Desarrollar una campaña que promueva la motivación y reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los empleados					
Acciones	Indicador	Meta	Responsa ble	Presupue sto	Seguimient o/ Observació n	Tiempo de ejecuci ón

Capacitar a los empleados en el manual de funciones	Número de empleados capacitados	11 empleados	Gerente	N/A	Control de Asistencia	1 mes
Dimensión	Toma de decisiones					
Objetivo	Mejorar el proceso de toma de decisiones de la organización.					
Estrategia	Fomentar un estilo de dirección democrático					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ Observación	Tiempo de ejecución
Elaborar un plan detallado de capacitación en los procesos.	Número de capacitaciones propuestas	3 capacitaciones por años	Gerente	N/A	Asistencia	1 año
Realización de talleres sobre toma de decisiones y resolución de conflictos.	Número de talleres desarrollados	4 talleres por año	Gerente	500.000	Asistencia y participación proactiva de los colaboradores	1 año
Realización de reuniones que promueva la participación y la generación de nuevas ideas.	Número de reuniones realizado	6 reuniones	Gerente	N/A	Asistencia y participación proactiva de los colaboradores	1 año
Dimensión	Trabajo en equipo					
Objetivo	Sensibilizar a los colaboradores de la importancia del trabajo en equipo					
Estrategia	Realizar diferentes actividades que promueva el trabajo en equipo dentro de los colaboradores de la organización					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ Observación	Tiempo de ejecución
Realizar talleres de trabajo en equipo	Número de talleres realizados	3 talleres por año	Gerente	N/A	Asistencia y participación proactiva de los colaboradores	1 año

Implementar actividades de bienestar para los empleados.	Número de actividades realizados	3 actividades por año	Gerente	2000000	Asistencia y participación proactiva de los colaboradores	1 año
Identificar intereses y actividades de los colaboradores	Número de intereses y actividades identificadas	3 Intereses Actividades	Gerente	1500000	Desarrollas las actividades identificadas	1 años
Dimensión	Estándares					
Objetivo	Mejorar y optimizar la ejecución de actividades por parte de los colaboradores de la organización					
Estrategia	Crear formatos que permitan estandarizar los procesos					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ Observación	Tiempo de ejecución
Revisar y actualizar el manual de funciones	Porcentaje de avance	100%	Gerente y colaboradores	N/A		1 mes
Analizar y describir los puestos de trabajo	Número de puestos analizados y descriptos	7 puestos analizados y descriptos	Asesor externo	1500.000	Entregable a la organización	3 meses
Dimensión	Recompensas y Resultados					
Objetivo	Influir en la motivación de los empleados					
Estrategia	Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los empleados					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento/ Observación	Tiempo de ejecución
Evaluar las necesidades Motivacionales de los colaboradores.	Números de evaluaciones por año	Dos (2) evaluaciones por año	Gerente	N/A	Resultados obtenidos en cada evaluación	1 año
Crear de sistemas de reconocimiento y recompensas.	Número de empleado reconocidos	11 (once) empleados	gerente	1000000	Participación activa de los colaboradores	1 año
Dimensión	Liderazgo					
Objetivo	Fomentar y facilitar procesos de liderazgo entre los jefes y coordinadores de área					

Estrategia	Equilibrar las cargas que manejan los jefes de tal manera que les permita poder dedicarles tiempo a actividades de liderazgo con sus subordinados.					
Acciones	Indicador	Meta	Responsa ble	Presupue sto	Seguimient o/ Observació n	Tiempo de ejecuci ón
Capacitar en temas relacionados con el liderazgo y el empoderamiento	Número de capacitaciones propuestas	2 capacitaciones por años	Gerente	N/A	Asistencia	1 año
Dimensión	Relaciones					
Objetivo	Mejorar las relaciones entre colaboradores					
Estrategia	Crear y facilitar espacios de socialización e integración entre las personas que trabajan en la organización					
Acciones	Indicador	Meta	Responsa ble	Presupue sto	Seguimient o/ Observació n	Tiempo de ejecuci ón
Capacitar a los empleados en el manejo de conflictos	Número de capacitaciones	4 capacitaciones al año	Asesor externo	1500000	Asistencia	1 año
Implementar actividades de bienestar para los empleados, que permita fortalecer las relaciones entre compañeros	Número de actividades propuestas para el bienestar de los empleados.	6 actividades propuestas para el bienestar de los empleados	Gerente y colaboradores	1000000	Asistencia y participación proactiva de los colaboradores	1 año
Dimensión	Control					
Objetivo	Comprobar que las acciones y programas planificados se estén ejecutando adecuadamente conforme a los objetivos fijados y plantear medidas de corrección y mejora cuando sea posible					
Estrategia	Desarrollar procesos que permitan una mayor participación de los empleados en las diferentes áreas de trabajo					
Acciones	Indicador	Meta	Responsa ble	Presupue sto	Seguimient o/ Observació n	Tiempo de ejecuci ón
Aplicación de evaluaciones de desempeño en las áreas funcionales	Porcentaje de aprobación de la evaluación	Superior al 90%	Administrador	N/A	Formatos de evaluación y comparación	Cada 6 meses

					n de los mismos	
Realización de Evaluación de Riesgos Laborales	Niveles de riesgo y probabilidad	Baja	Asesor externo	1500000	Matriz de evaluación de riesgo	1 mes
Llevar a cabo un seguimiento preventivo a las tareas realizadas por los colaboradores	Porcentaje de aprobación de la evaluación	Superior al 90%	Jefe inmediato	N/A	Formatos de evaluación y comparación de los mismos	Cada 6 meses
Dimensión	Comunicación					
Objetivo	Lograr una comunicación fluida, adecuada y consistente con los demás, respetando los intereses y derechos de cada uno de las personas de la organización.					
Estrategia	Instaurar un proyecto de capacitación en comunicación asertiva transversal a cada proceso					
Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Presupuesto	Seguimiento o/ Observación	Tiempo de ejecución
Capacitar al personal en comunicación asertiva	Número de capacitaciones	6 capacitaciones al año	Asesor externo	2000000	Asistencia	1 año
CONSOLIDADO TOTAL DE COSTOS				13.500.000		

Fuente: propia

12. COSTO BENEFICIO

A continuación, se muestra una matriz costo/beneficio con el objetivo de fundamentar de mejor manera la implementación del plan de acción propuesto anteriormente para la empresa Talento Humano S.A, ilustrando las características, el costo, el valor, el valor promedio total y el beneficio respectivo de su ejecución en la entidad; caber resaltar que esta matriz no representa datos cuantitativos de mejoras, sino datos cualitativos que fueron analizados especialmente para este fin.

Aquí se relaciona y detalla cada uno de los ítems evaluados:

Características: son las actividades previamente relacionadas en el plan de acción.

Costo: a cada característica se le asigna la representación de un costo para su implementación que incluye recursos financieros, humanos y materiales; los cuales se clasifican en un costo alto (A), medio (M) y bajo (B) respectivamente. Un costo alto corresponde al uso del cúmulo de recursos superior a *veinte (20) Salarios Mínimos Diarios Legales Vigentes (SMDLV)*, un costo medio al rango entre *diez (10) y veinte (20) Salarios Mínimos Diarios Legales Vigentes (SMFDV)*, y un costo bajo al rango entre *uno (1) y nueve (9) Salarios Mínimos Diarios Legales Vigentes (SMDLV)*.

En ese contexto, el salario mínimo por día será de \$33.333,33

Valor: se asigna una equivalencia por puntos de 1 a 3 a cada una de las clasificaciones de los costos, a efecto de indicar si un costo equivale de un costo alto (calificación A = 1 punto), un costo medio (calificación M = 2 puntos), o un costo bajo (calificación B = 3 puntos).

Beneficio: es el efecto positivo esperado de su implementación en la entidad.

Valor promedio total: se suman los valores de cada una de las clasificaciones de los costos y se dividen por su mismo número, para determinar el valor promedio total del desarrollo de la implementación del sistema de estímulos en la entidad. El valor promedio total puede ir de un mínimo de 1 punto a un máximo de 3 puntos, si la calificación es menor o igual a 1.5 puntos, los beneficios serían inferiores o iguales a los sacrificios sin generar ganancia alguna, por tal motivo será indiferente ejecutar o no el proyecto; si la calificación es mayor a 1.5 puntos, los beneficios serían mayores a los sacrificios generando ganancia, en este caso la ejecución del proyecto denota viabilidad.

Tabla 6 Matriz de costo benefico

CARACTERÍSTICAS	COSTO	VALOR	BENEFICIO
Capacitar a los empleados entorno al direccionamiento organizacional de la empresa.	A	3	Permitir que los empleados conozcan a cabalidad las metas, políticas y objetivos organizacionales de la empresa
Realizar evaluaciones de satisfacción y análisis de los resultados.	B	2	Los empleados identificarán sus fortalezas y debilidades en el desempeño de sus funciones
Elaborar informes de gestión por áreas funcionales.	B	2	Los empleados identificarán sus fortalezas y debilidades en el desempeño de sus funciones
Capacitar a los empleados en el manual de funciones	B	2	Los empleados identificarán debidamente sus responsabilidades
Elaborar un plan detallado de capacitación en los procesos.	B	1	Facilitar la ejecución de las actividades para el nuevo personal
Realización de talleres sobre toma de decisiones y resolución de conflictos.	M	3	Mejorar el proceso de toma de decisiones, haciéndolo más democrático y reducir posibles situaciones de conflicto
Realización de reuniones que promueva la participación y la generación de nuevas ideas.	B	2	Mejorar el proceso de toma de decisiones, haciéndolo más democrático, creando un empoderamiento en los empleados
Realizar talleres de trabajo en equipo	B	3	Mejorar el trabajo en equipo
Implementar actividades de bienestar para los empleados.	A	3	Crear sentido de pertenencia por parte de los empleados a la organización
Identificar intereses y actividades de los colaboradores	A	1	Permite un acercamiento entre líderes y colaboradores

Revisar y actualizar el manual de funciones	B	1	Actualizar los procesos conforme a la ley
Analizar y describir los puestos de trabajo	A	3	Identificar los posibles riesgos biomecánicos a los que se expone el empleado
Evaluar las necesidades motivacionales de los trabajadores	B	3	Permite conocer cuáles son los estímulos adecuados para el empleado
Crear de sistemas de reconocimiento y recompensas.	A	2	Incentiva al colaborador a un mejoramiento continuo en sus actividades.
Capacitar en temas relacionados con el liderazgo y el empoderamiento	B	3	Permite desarrollar nuevas habilidades entre empleados y directivos
Capacitar a los empleados en el manejo de conflictos	A	2	Dar un mejor manejo a los conflictos que se presente y evitarlos.
Implementar actividades de bienestar para los empleados, que permita fortalecer las relaciones entre compañeros	A	3	Mejorar las relaciones entre los diferentes grupos de trabajo.
Realización de Evaluación de Riesgos Laborales	A	3	Identificar los posibles riesgos biomecánicos a los que se expone el empleado en su respectivo puesto de trabajo.
Llevar a cabo un seguimiento preventivo a las tareas realizadas por los colaboradores	B	2	Identificar posibles fallas en la ejecución de las tareas de los empleados
Capacitar al personal en comunicación asertiva	A	3	Mejorar la comunicación interna en la organización
TOTAL		47	
PROMEDIO		2,238	

Fuente Elaboración propia

CONCLUSIONES

En el caso de la organización Talento Humano S.A, en donde actualmente no se dispone formalmente de una metodología sistemática que permita medir y evaluar el clima organizacional, el desempeño, la satisfacción, la motivación del personal, entre otros factores, mostrándose una gran incoherencia entre su misión y las condiciones laborales en las que se encuentran sus colaboradores, ya que a los mismos no están afiliados formalmente a la seguridad, desenvolviéndose en un entorno de informalidad, no se les proporciona beneficios laborales y se presenta gran afluencia de estrés, desmotivación debido a la monotonía de los cargos, salarios bajos y un sector económico que se ha desacelerado debido a la crisis sanitaria del COVID-19.

A partir de encuestas y una entrevista realizada al gerente general se procedió a medir el clima organizacional, enfocada en las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, toma de decisiones, trabajo en equipo, estándares, recompensas, resultados, liderazgo, relaciones y comunicación.

Dentro de la dimensión de estructura se determinó que la mayoría de los colaboradores no tenían claro el direccionamiento estratégico de la empresa desconociendo la misión, la visión y los valores de misma; de igual manera se evidenció, que un gran porcentaje de los empleados no tienen claro el organigrama de la organización, desconociendo a quién consultar o pedir ayuda referente a un tema determinado.

En el aspecto de responsabilidad la mayoría son indiferente o consideran que no cumplen cabalmente sus funciones, adema se muestra que no existe una planificación adecuada del trabajo dado a que consideran que se les son asignadas muchas funciones dentro de su jornada laboral, también se estableció que una tercera parte de los empleados afirman no cuentan con la capacidad para responder a problemas propios de su puesto de trabajo.

En el aspecto de la toma de decisiones es claro que no existe un empoderamiento por parte de los colaboradores debido a que no existe la confianza por parte de los superiores para delegarle funciones, percibiendo que este proceso se realiza de una manera centralizada y autocrática.

Por la parte del trabajo en equipo se evidencia que no existe un apoyo reciproco entre los compañeros de trabajo, y lo que es aún más preocupante es que el 55% afirman tener conflictos laborales entre ellos que obstaculizan sus funciones del día a día.

En la dimensión de estándares se encontró una gran falencia y es la falta de capacitación para el desarrollo de sus funciones laborales, además de que la organización no tiene establecido lineamientos de evaluación de desempeño que le

permitan hacer mediciones y tomar las medidas correctivas necesaria frente al trabajo realizado por sus colaboradores.

En la parte de recompensas y resultados se observó que la organización no tiene definido un plan de trabajo con metas claramente establecidas, ni tampoco hay una metodología de reconocimiento a los colaboradores, ni se percibe un estímulo o reconocimiento por parte de los superiores, razón por la cual la mayoría de los empleados son indiferentes así son o no importantes en el cumplimiento de los objetivos de la organización

En el aspecto del liderazgo, los colaboradores en su gran mayoría no perciben el apoyo de la gerencia, deduciendo de esta manera que no existe un compromiso de trabajo de los altos mandos con su equipo de trabajo, además la mayoría perciben desinterés por parte de la gerencia en lo relacionado con el bienestar de ellos, lo cual es un indicio de que la alta gerencia no desea invertir en el salario emocional de sus empleados.

En el tema de relaciones, se determinó que existen mala relaciones entre los colaboradores y sus superiores, esto lleva a su vez a que no exista una adecuada comunicación, y a que no se ejerzan los controles en los procesos de la misma.

Por último, se realizó un plan de acción, en el cual se establecieron objetivos con sus respectivas estrategias, por cada una de las dimensiones descritas anteriormente entra las cuales están: generar los espacios y las condiciones que permitan a los colaboradores a profundizar sobre temas concernientes a la organización, su misión, su visión, su filosofía y sus valores, desarrollar una campaña que promueva la motivación y reconocimiento de los empleados, realizar diferentes actividades que promueva el trabajo en equipo dentro de los colaboradores de la organización, mejorar y optimizar la ejecución de actividades por parte de los colaboradores de la organización, diseñar una campaña de motivación y reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los empleados, Equilibrar las cargas que manejan los jefes de tal manera que les permita poder dedicarle tiempo a actividades de liderazgo con sus subordinados, crear y facilitar espacios de socialización e integración entre las personas que trabajan en la organización, desarrollar procesos que permitan una mayor participación de los empleados en las diferentes áreas de trabajo, lograr una comunicación fluida, adecuada y consistente con los demás, respetando los intereses y derechos de cada uno de las personas de la organización.

RECOMENDACIONES

En el presente proyecto se elaboró un plan de acción como principal recomendación superar las dificultades encontradas en cada una de las dimensiones evaluadas en este trabajo referente al clima organización de la empresa.

De forma conjunta a este plan se identifican algunas recomendaciones puntuales:

Es de vital importancia y urgente formalizar la contratación de los empleados, proporcionándole todos los beneficios laborales establecidos por la ley, esto con el fin de evitar demandas y posibles sanciones pecuniarias a la organización.

Definir una metodología que permita mejorar el salario emocional de los empleados y a su vez establecer una comunicación asertiva que permita mejorar las relaciones entre los miembros de la organización.

Capacitar a los asesores comerciales en temas como el manejo del estrés, salud mental e inteligencia emocional, orientación al cliente.

Desarrollar medidas de intervención para la prevención del riesgo ergonómicos y psicosociales, en el que se generen estrategias que fomenten el autocuidado y la promoción de estilos de vida y trabajo saludables en los colaboradores.

Impulsar medidas que promuevan un ambiente laboral saludable y la integración entre compañeros como las pausas activas.

BIBLIOGRAFIA

- Cesar Bernal. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson.
- Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill. .
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Dubrin, A. J. (2008). *Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el Trabajo* (9 ed.). Pearson Education.
- Fuenmayor, Melo, L. B. (2016). *Plan de Mejora sobre el Clima Organizacional de Cooemssanar IPS Sede Pasto*. Tesis de Maestría, Pasto.
- Galvez R, Z. Y. (2016). *MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y EDUCACIÓN DE LA MUJER INDÍGENA -FUNDEMI*. Universidad Rafael Landívar. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Galvez-Zayda.pdf>
- Gan Bustos, F., & Berbel Giménez, G. (23 de junio de 2011). *Manual de Recursos Humanos*. UOC. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- García Santillán, A., & Casiano Bustamante , R. (Agosto de 2007). *Clima y Compromiso Organizacional. I*. Eumed Editores. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/299134186_Clima_y_compromiso_organizacional_I
- Garcia, Montañó, G. F. (2019). *Estructuración de una Propuesta de Implementación de Clima Organizacional en el Supermercado Merca Plaza de la Unión, Valle del Cauca*. La Unión, Valle del Cauca: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16653/0598343.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez Herrera, J. D. (2019). *Medición del clima organizacional en el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP*. Zarzal, Valle del Cauca, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/18763>
- Herrera, J. D. (2019). *medición del clima organizacional en el instituto de educacion tecnica profesional de roldanillo* .
- JANNEHT, N. (2017). *Clima laboral y satisfaccion laboral del trabajador en la empresa minera de colombia*.
- Juliana Grisales Vargas, I. M. (s.f.). *EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA Y PROPUESTAS DE INTERVENCION PARA MEJORARLO*. pereira .

- López, C. (11 de julio de 2001). La jerarquía de necesidades de Maslow. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow>
- Mendez Alvarez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Editorial del Rosario.
- Mendez, C. (2005). *EL IMCOC de acuerdo con las variables contenidas en el clima organizacional segun autores*. Universidad del Rosario.
- Peralta, R. (26 de noviembre de 2020). El Clima Organizacional. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Peralta, R. (2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2021). Definición de : Condición de trabajo. Obtenido de <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>
- Peréz, M. (1990). *Guia Practica de Planeación de Martha Perez*. Universidad del Valle.
- QuestionPro. (16 de enero de 2022). ¿Qué es la escala de Likert? Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 13). Pearson Education.
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la Investigación . En R. H. Sampieri, *Metodología de la Investigación* (págs. 121-140). Mc Grawhill.
- Zorzona, L. (16 de marzo de 2004). Motivación laboral. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-laboral/>

ANEXOS

Anexo 1, Entrevista al Gerente General

Entrevista al gerente organización Talento Humano S.A basada en (Pérez, 1990)	
1. ¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones, patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa?	Los valores y creencias según el propietario no se encuentran formalmente establecidos, sin embargo, el gerente resalta la importancia de la ética, el buen servicio y la lealtad entre colegas de trabajo
2. ¿Cómo es el clima de trabajo y por qué es así?	En general, el propietario afirma que en la organización se presentan esporádicamente conflictos que afectan el clima de la organización, de igual manera él percibe que estos constantemente se ven desmotivados para realizar sus funciones laborales
3. ¿Se realiza planeación de cualquier tipo y se tienen establecido el direccionamiento estratégico?	En la organización no existe una planeación estructurada que permita anticiparse a las necesidades de la organización, se actúa en el vacío y esto genera a su vez un desorden en la ejecución de las funciones
4. ¿Qué informes y modalidades de control se ejecutan en la empresa	El gerente afirma que se lleva control contable y financiero debido a que se tiene un contador contratista quien es el encargo de realizar estas funciones
5. ¿Qué estrategias se utilizan para mercadear el servicio?	Se utiliza la estrategia de voz únicamente, no se hace publicidad por medio de las redes sociales ni ningún otro medio. Sin embargo, el gerente afirma que esto ha sido suficiente para atraer una clientela pertinente a la institución

6. Se utilizan los medios mecánicos y sistemas de información para gestionar los procesos y bases de datos de la organización
Se utilizan hojas de cálculos en Excel, pero no sistemas de información alternativos que puedan mejorar la administración de la información de la organización
7. Se utilizan los medios mecánicos y sistemas de información para gestionar los procesos y bases de datos de la organización
Se utilizan hojas de cálculos en Excel, pero no sistemas de información alternativos que puedan mejorar la administración de la información de la organización
8. Las políticas de la gestión de recursos humanos están de acuerdo con la ley?
Las políticas no se encuentran de acuerdo con la ley debido a que el gerente no hace el respectivo pago de las prestaciones y seguridad sociales
9. Las políticas de la gestión de recursos humanos están de acuerdo con la ley?
Las políticas no se encuentran de acuerdo con la ley debido a que el gerente no hace el respectivo pago de las prestaciones y seguridad sociales
10. ¿Se motiva al personal constantemente?
No existen planes de motivación del personal ni se utilizan estrategias para mantener a los colaboradores motivados y comprometidos con la organización.
11. ¿Se hace selección de personal y son satisfactorios los métodos de reclutamiento y selección?
El gerente no realiza una selección de personal ni reclutamiento formal, se hace por voz a voz y reclutamiento de los mismos empleados
12. ¿Se realiza capacitación del personal constante?
El propietario no realiza capacitación o desarrollo de los colaboradores constantes.
13. ¿Los colaboradores están preparados para la realización de sus funciones?

El gerente afirma que los colaboradores hacen de manera efectiva su trabajo, a pesar de que no existen programas de capacitación y desarrollo constante
14. ¿Toma usted las decisiones y delega a los colaboradores?
El propietario es el encargado de tomar las decisiones y no delega a los colaboradores la toma de decisiones
15. ¿Se hace evaluación del desempeño?
No se realiza la evaluación del desempeño en la organización ni se tiene un feedback constante de los empleados.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2, Encuesta clima organización Talento Humano S.A



Encuesta clima organizacional Organización Talento Humano S.A

ENCUESTA					
Estructura					
Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Entiendo las políticas, metas objetivos de la empresa					
Entiendo la misión y la visión de la empresa					
Tengo claro a quien consultar cuando ocurre un problema dentro de mi jornada de trabajo					
Tengo claridad en quienes son mis superiores (jefe inmediato, supervisor, gerente)					

Tengo claridad en quiénes son mis compañeros de trabajo.					
Responsabilidad					
Cumplo a cabalidad todas las funciones que se me asignan durante la jornada laboral					
Siento que tengo mucha carga laboral o funciones dentro de mi jornada laboral					
Soy capaz de resolver gran parte de los problemas o situaciones a los que me enfrento en mi puesto de trabajo					
Toma de decisiones					
Mis superiores confían decisiones importantes en mí					
El gerente o mi jefe inmediato es autoritario y no permite mi participación ni escucha mis ideas					
Trabajo en equipo					
Me siento apoyado por mis compañeros cuando me enfrento a una situación difícil dentro de mi puesto de trabajo					
Tengo conflictos frecuentes con mis compañeros debido a que no nos podemos poner de acuerdo					
Estándares					
Recibo capacitación y formación constantes para desempeñar mi puesto de trabajo y adquirir nuevas habilidades					

Soy evaluado constantemente y mis superiores resaltan lo que hago bien y lo que debo mejorar					
Recompensas y resultados					
Mis superiores establecen cuotas de venta mensuales/ quincenales que debo cumplir					
Me siento lo suficientemente motivado y comprometido con mi puesto de trabajo					
Mis superiores reconocen mi esfuerzo y lo premian					
Siento que soy importante para la organización y apporto mucho al cumplimiento de los objetivos					
Liderazgo					
El gerente me apoya cuando tengo algún inconveniente relacionado con mi vida personal o mi puesto de trabajo					
El gerente se preocupa por mi bienestar y me proporciona las herramientas necesarias para realizar bien mis funciones					
Relaciones					
En general me siento satisfecho con mis compañeros de trabajo					
Siento aceptación social y confianza con compañeros de trabajo					

Mis compañeros me ayudan y motivan a realizar adecuadamente mis labores					
Existe relación de respeto entre mis compañeros y yo en el puesto de trabajo					
Control					
Mis superiores supervisan constantemente la calidad de mi trabajo					
Mis superiores me informan o llaman la atención cuando estoy haciendo algo inadecuado y me ayudan a mejorar					
Comunicación					
Siempre se me informa de las decisiones importantes que se toman en la organización					
Me siento cómodo y seguro cuando me comunico con los superiores					
La gerencia me proporciona la información suficiente para desempeñar bien mi labor					

Fuente: Elaboración propia