

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

PROYECTO DE PRÁCTICA II – INVESTIGACIÓN APLICADA

Bienestar y calidad de vida laboral propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la
unidad de talento humano de intermundial S.A.S

PRESENTA:

DEYSI YAMILE RESTREPO VASQUEZ. CÓDIGO: 100069020

ASTRID ELENA GIRALDO MADRID. CÓDIGO: 100011831

CHRYSTELL VARON GARCIA. CÓDIGO: 100200588

JAIME ALBERTO GORDILLO POSSO. CÓDIGO: 100200963

SUPERVISOR:

HEIDI JACQUELINE URREGO VALENCIA.

BOGOTÁ, MAYO 2022

Resumen.

Con la investigación se busca conocer cuáles son los principales problemas que generan inconvenientes e incomodidad en los trabajadores de la empresa familiar, además de sugerir estrategias que puedan mejorar las posibles falencias que existan en el área de talento humano como también hallar un plan correctivo que se encargue de aliviar las dificultades que se puedan llegar a producir, buscando el mejoramiento del rendimiento y el ambiente laboral

(Díaz M., 2010, P.).

Palabras clave: Clima Organizacional, Beneficios Laborales, Motivación Laboral, Satisfacción Laboral, Sentido de permanencia

Introducción.

El objetivo de este trabajo es el de lograr definir y analizar la situación actual del clima organizacional de la unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S. para así mismo encontrar posibles soluciones de mejoramiento a cada uno de los elementos encontrados. De esta forma se aclararán conceptos de clima organizacional y los elementos que lo componen o que son importantes para tener en cuenta, así como su importancia en el desempeño tanto individual como colectivo de los miembros de éste departamento. Posteriormente se enumeran los elementos encontrados a los que se le harán propuestas y diversas estrategias que sirvan para el mejoramiento del área y que permitan fortalecer el clima organizacional, el desempeño de los colaboradores y el logro de resultados, de la unidad, como de la organización en general.

Descripción del contexto general del tema.

Se toma como referencia algunos estudios de investigación los cuales fueron desarrollados en la Unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S, aplicados a 5 personas del área. De esta manera verificar que el plan de mejora se adapta a la Organización y su recurso humano, esto debido a algunas características importantes que evidencian que los colaboradores de la Compañía mencionada han tenido algún impacto psicológico que puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación, al burnout como resultado de un ciclo no manifestado en el tiempo.

Algunos de estos impactos Psicológicos son: Falta de motivación, no reconocimiento en los logros, no dar autonomía en la toma de decisión, horarios no flexibles, remuneración no acorde con las labores desempeñadas, falta de liderazgo, generando así un impacto negativo en los colaboradores, afectando la productividad y rendimiento, los cuales son factores que determinan el éxito de la Empresa.

Las 5 personas involucradas del área de talento humano han manifestado haber sentido al menos 2 de los impactos psicológicos antes mencionados.

Planteamiento del problema

Hoy en día es de gran importancia para las empresas conservar un clima organizacional apropiado, ya que esto constituye variedad de beneficios para la compañía, puesto que no solo se forja un compromiso entre las personas que hacen su trabajo con gusto cuando cuentan con una retribución apropiada, flexibilidad y la posibilidad de crecer a nivel profesional dentro de la compañía, sino que de no fijarse en los componentes que son congénitos al clima organizacional se perturba la productividad de manera drástica. Un mal clima organizacional ante la perspectiva de los trabajadores podría disminuir la competitividad de la compañía y su permanencia en el mercado.

Dentro de los componentes que alteran el clima organizacional se hallan los incentivos, que según (CHIAVENATO, 2000), corresponden a los reconocimientos que la organización ofrece a sus trabajadores en busca de forjar sentido de pertenencia con la organización y así buscar mejorar el esfuerzo y dedicación con la cual ellos desarrollan sus labores diarias. El resultado del funcionamiento de dichos incentivos se manifiesta en las condiciones de trabajo, el clima laboral, los servicios y beneficios que se otorgan al personal (CHIAVENATO, 2000, P.).

No obstante, si bien los incentivos son un elemento significativo, igualmente son importantes el buen trato y las condiciones laborales, al igual que la motivación ya que es necesario tener en cuenta que cuando el trabajador ejecuta su trabajo la única motivación que busca no es solo el dinero, existen otros elementos como lo son la familia, los planes a largo plazo, sus anhelos y aspiraciones personales, su salud y demás factores que se ven afligidos cuando la organización no

satisface sus necesidades integrales, tales componentes afectan de manera inmediata la “calidad de vida laboral y familiar del trabajador” (Medina, Gallegos, & Patricio, 2008, P.).

Las organizaciones hoy por hoy se hallan en un punto en el cual no pueden llegar a descuidar “la motivación y la satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores” (Díaz M., 2010, pág. 8) puesto que estas componen el capital humano de la compañía, por esta razón, si dicho capital no es tratado de manera adecuada cabe la posibilidad que aumente la rotación de personal.

En el estudio se evidenció escasez de líderes y jefes, afectando así el capital estructural que como Díaz (2010) menciona, se refiere a “la cultura organizacional, los sistemas de información o los procesos de trabajo” y el capital relacional entendido tal como las relaciones con las que cuentan los trabajadores con los clientes externos, los proveedores y los stakeholders de la compañía, en definitiva, afectando el capital intelectual que es fundamental para la empresa.

A partir de la opinión del colaborador, las organizaciones de hoy en día no realizan sus proyectos debido entre otras cosas a un no muy favorable clima laboral, la organización ha dejado de lado la importancia del cliente interno (colaborador), los gerentes solo brindan las herramientas para desarrollar el trabajo y piensan que esto es suficiente para que la productividad sea la máxima esperada, pero a medida que pasa el tiempo el personal se ha ido dando cuenta que su trabajo se evidencia en la satisfacción de los clientes los cuales finalmente generan valor económico para la empresa (Williams, 2013, p.). La empresa Intermundial S.A.S, Se encuentra en el mercado hace 27 años; y aunque se destacan como una empresa de servicios en el sector; hoy en día afrontan situaciones que deterioran las relaciones personales entre los trabajadores y generan una inestabilidad laboral en sus empleados y pueden provocar conflictos en el futuro.

Pregunta de investigación.

¿Cómo contribuir al mejoramiento del clima organizacional en la unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S.?

Sistematización de la pregunta problema.

- ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en Intermundial S.A.S?
- ¿Cuáles son los principales elementos para fortalecer el Clima Laboral en las organizaciones?
- ¿Qué propuesta de mejoramiento se le puede generar a la unidad de Talento Humano Intermundial S.A.S, para fortalecer el Clima Organizacional?

Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Intermundial S.A.S enfocado al fortalecimiento del clima organizacional.

Objetivos específicos.

- Identificar la situación actual del clima organizacional en Intermundial S.A.S.
- Establecer los principales elementos para fortalecer el Clima Laboral en las organizaciones.
- Generar una propuesta de mejoramiento a la unidad de Talento Humano Intermundial S.A.S, para fortalecer el Clima Organizacional.

Justificación.

Está claro que con el pasar del tiempo las organizaciones deben aumentar su nivel de competitividad en el portafolio de bienes y servicios que ofrecen, pero para llegar a alcanzar esta meta no se necesita solo de inversión en bienes de capital y publicidad, es necesario también la gestión humana de manera que se consiga un desarrollo integral (Celis, 2014, p.), impidiendo así tener efectos desfavorables sobre los trabajadores en especial a nivel de compromiso y relaciones humanas que traen como consecuencia la pérdida de habilidad para trabajar adecuadamente en equipo, la imposibilidad de hacer sinergia de ideas para optimizar los resultados, la incapacidad para pensar en el cliente como la persona más importante de la organización, la pérdida de ideas valiosas a causa del paradigma de que todos deben pensar igual y que los trabajadores solo deben seguir órdenes, el fomento de la cultura individualista, la inhabilidad de planear, pérdida de la capacidad de innovación y la pobre habilidad para seleccionar proyectos acordes a los objetivos de la organización, entre otros.

La presente investigación se desarrolla en el marco de un estudio teórico-práctico, con base en un enfoque cualitativo por medio de la recolección, estudio y análisis de datos utilizando encuestas estructuradas las cuales serán aplicadas a los trabajadores de la Unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S, de manera que dichas encuestas manifiestan los distintos factores que tienen incidencia en el clima organizacional.

La unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S, fue elegida dada la facilidad de acceso a su información organizacional, ya que la cercanía familiar nos permitió recoger la información necesaria. Por medio del análisis de los resultados de la encuesta se ejecutará una investigación encaminada a la utilización de las técnicas de información objetivas, para la obtención de datos que evidencien las necesidades subjetivas de los trabajadores de la institución en estudio.

Finalmente, la investigación plantea que llevar a cabo la implementación de estrategias de gestión humana en una organización genera que los proyectos que de allí nazcan no solo tengan como resultado servicios de alta calidad, que con claridad tendrán gran recibimiento en el mercado, sino que incrementaron las fortalezas al contar con proyectos totalmente definidos y de éxito.

Intermundial S.A.S, siendo una empresa familiar posee características que las distingue de las demás organizaciones. Cuenta con oportunidades y ventajas que la hacen fuerte frente a la competencia, pero de igual manera posee debilidades y escenarios complejos que pueden

conducirla a su estancamiento; por tal razón se consideró oportuno ejecutar un estudio de las problemáticas que afectan el clima organizacional, debido a que estos problemas no solo trastornan a la empresa, también a los propietarios, su familia y colaboradores.

Con esto se busca orientar a las futuras decisiones de los propietarios de Intermundial S.A.S, y así ayudar no sólo al progreso del clima organizacional de la Compañía, sino también a mejorar la eficiencia y productividad de la misma, llegando a generar un mejor clima organizacional y así el nivel de productividad se espera aumente significativamente, al igual que nos ayudará a formarnos de manera profesional, conociendo que tenemos las herramientas y capacidades para detectar y mejorar falencias dentro de un entorno laboral.

Marco de Referencia

Marco conceptual

Dimensiones para el análisis del clima organizacional

La OPS ha propuesto un modelo de análisis del clima organizacional, que se define en 4 dimensiones de evaluación de las cuales se desprenden 4 variables, que son las siguientes:

1. **Liderazgo:** Según (Schein, 1982) es la influencia que llega a ejercer un individuo en el comportamiento de un grupo de personas, todo esto por medio de la orientación y el convencimiento para ejecutar las tareas con motivación y energía.
 - **Objetivos.** Claridad de objetivos, compromiso, contribución a los objetivos de la empresa.
 - **Sentido de pertenencia.** Integración a la empresa, con indicadores como lealtad, interés por permanecer en la empresa.
 - **Comunicación.** Sistemas de comunicación para el uso de información formal y oportuna.
 - **Organización.** Conocimiento de las responsabilidades, claridad de las funciones.
 - **Condiciones de trabajo.** Elementos que contemplan el entorno, cuestiones de seguridad y equipamiento en su lugar de trabajo.
 - **Resultados.** Comprensión de los resultados esperados, su contribución a la empresa y grado de orientación a metas.
 - **Productividad.** Optimización de recursos, medición por indicadores, eficiencia.
 - **Dirección:** Para (Palacios, 2010) la dirección, se encarga de proporcionar el sentido de orientación de las actividades en una unidad de trabajo, identificando las metas que se van a alcanzar, los objetivos a perseguir y los medios que se utilizarán para lograrlo.
 - **Estímulo de excelencia:** Tiene como primera necesidad la búsqueda de la mejora constante, incorporando nuevos conocimientos y herramientas técnicas. Busca

promover la calidad de los productos esperados y el impacto que se espera obtener de la actividad. (Cañedo, 2007).

- **Estímulo de trabajo en equipo:** Pone énfasis en el logro de objetivos a nivel común. Y así saber hacia dónde se quiere llegar, cumpliendo no solo una meta individual sino haciendo uso de la sinergia, llegar a conseguir objetivos que pueden llegar a ser más complicados si se realizan de manera individual. (Cañedo, 2007)
- **Solución de conflictos:** El grupo debe enfrentarse a diferentes tipos de percepciones y de intereses, los cuales deben aprender a confrontar. A nivel interno es importante en la toma de decisiones el tener diferentes visiones y aun así llegar a una decisión. (Candela, 2008).

2. **Motivación:** Según (López, 2014) es un conjunto de reacciones y actitudes, que son propias del ser humano, las cuales se manifiestan cuando los estímulos del medio se hacen visibles, mejorando así la relación del individuo con la organización y con sus directivos y de esta manera aumentar la eficacia de las labores realizadas.

- **Realización personal:** Se hace notar dentro de un contexto ocupacional en el que la persona hace uso de sus habilidades, obteniendo a cambio un reconocimiento a nivel común, lo que genera en la persona no sólo confianza sino también un tipo de aprobación y orgullo frente a su grupo de trabajo. (Lopez, 2014)
- **Reconocimiento de la aportación:** Es cuando la organización da crédito al esfuerzo que fue realizado por cada persona, al momento de ejecutar las tareas que le fueron asignadas para el logro de los objetivos y así satisface las necesidades relacionadas con el ego y la superación personal, que es un estímulo muy importante para la formación del autoestima en el trabajador.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad que tienen las personas de cumplir y responder con sus labores y asumir las consecuencias de sus actos. La aplicación de esta virtud dentro de la organización es de suma importancia, ya que si cada individuo dentro de la organización se dedica a cumplirla, las metas y objetivos propuestos van a llegar a realizarse de una manera más rápida y efectiva. (Sulbaran, 1995).

- **Adecuación de las condiciones de trabajo:** El lugar donde se realizan las labores debe tener un tipo de condiciones ambientales, psicosociales y físicas, como también la cantidad y la calidad de las herramientas y recursos que se suministran para el cumplimiento de las labores asignadas, debe ser ameno al colaborador, para que este se sienta cómodo realizando las labores que le fueron asignadas, para muchas personas las condiciones de su lugar de trabajo son factor clave al momento de desarrollar las funciones y gran parte de las veces esto mismo se ve reflejado en el buen desempeño y eficacia de su trabajo. (Lopez, 2014)
3. **Reciprocidad:** La característica de dar y recibir, una entrega mutua, entre el colaborador y la organización. En la organización se puede entender como un flujo de transferencia que se puede ver desde lo tangible o lo intangible según sea su caso, teniendo en cuenta que el trabajador se sentirá con mayor disposición a realizar sus labores, si recibe algo a cambio. (Narotzky, 2002).
- **Aplicación del trabajo:** Los colaboradores deben llegar a tener la necesidad de responder, de forma idónea y favorable, basados en el desarrollo del medio en que se encuentran, mediante su trabajo.
 - **Cuidado del patrimonio institucional:** Fortalecimiento del prestigio y defensa de los valores de la imagen de la compañía y el nombre de la misma. Como también la vinculación psicológica que existe entre los colaboradores y la organización que se centra en el compromiso organizacional, generando un sentido de pertenencia en cada uno de los individuos pertenecientes a la organización. (Davila & Jimenez, 2014)
 - **Retribución:** La compañía debe de optimizar los contenidos remunerados, del desempeño laboral, en beneficio de sus colaboradores, para así aportar a su realización personal y desarrollo laboral.
 - **Equidad:** Un sistema equitativo con acceso a las retribuciones, que trate de a los colaboradores de manera igual en beneficios y trabajo. Que haya igualdad de condiciones y un mismo trato para los individuos dentro de la organización evidenciara una mejora ya que las personas sentirán que son todas partes iguales de la compañía, esto es importante al momento de ver el comportamiento de las personas ya que al

haber igualdad de oportunidades aumentará la medida de satisfacción dentro de la compañía. (Formichella, 2011).

4. **Participación:** Contribución de los grupos tanto formales como informales en el cumplimiento de objetivos.

- **Compromiso con la productividad:** Se cumple en la medida en que cada persona, realiza con eficacia y eficiencia la labor que le ha sido asignada, mediante el cumplimiento de las tareas a nivel individual y la repartición conforme a los estándares de cantidad y de calidad que fueron establecidos. Para poder lograr que la productividad sea exitosa y haya un compromiso con esta, es imperioso implementar ciertas condiciones:
- **Aceptación de metas comunes**
- **Responsabilidad grupal**
- **Intercambio de evaluaciones del rendimiento**
- **Parámetros de referencia de productividad**
- **Parámetro de referencia del rendimiento**
- **Intercambio de información:** El flujo de información entre los grupos de trabajo, es fundamental para el cumplimiento y desarrollo de metas comunes.
- **Involucramiento en el cambio:** Los organismos se hallan en constante movimiento y el individuo no puede quedarse atrás, por lo que debe asumir una postura que sea comprometida al cambio, así mismo lo promueva y lo oriente esperando un buen desarrollo dentro de la compañía. (Cortés, 2009).

Inteligencia Emocional.

Inteligencia: Es la habilidad para solucionar problemas.

Emocional: Se basa en las capacidades distintas de las intelectuales (abstracción, habilidad numérica, habilidad verbal, etc.)

Inteligencia emocional: Es aquella que mide nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que tienen como cimientos los 5 elementos: Conocimiento de uno mismo,

autorregulación, empatía, motivación y habilidades en las relaciones. Por ejemplo, tener la habilidad para servirle a los clientes es una aptitud que está basada en la empatía. La aptitud emocional es muy importante en el liderazgo, papel que tiene como finalidad lograr que los demás ejecuten sus respectivas labores con mayor efectividad. Por lo general la ineptitud de los líderes logra que se reduzca el desempeño, crea malestares dentro de la organización, limita la motivación y genera espacios de hostilidad dentro del grupo de trabajo, desaprovechando así las habilidades del grupo de individuos. (Ortega, 2014)

Componentes de la inteligencia emocional.

Componentes de la inteligencia emocional

1. Conocimiento de las propias emociones: El conocerse a uno mismo, es parte importante de la inteligencia emocional, es pertinente saber cómo reaccionamos a diferentes situaciones o estímulos para saber que comportamientos rigen nuestra personalidad.
2. Saber manejar las situaciones: está relacionada con la capacidad anterior, las personas que se conocen y saben cómo lidiar con problemas de estrés, ansiedad o irritabilidad tienen mayor posibilidad de recuperarse ante los problemas que se presentan en el día a día.
3. La automotivación: Las personas que les gusta llegar lejos y cumplir metas sin esperar una recompensa a cambio pueden lograr sus objetivos con mayor eficiencia.
4. Empatía: Es la capacidad que se tiene de reconocer cuales son las necesidades de otras personas y aparte entender sus emociones, esto es sumamente importante al momento de mantener relaciones sociales y vínculos.
5. Manejar las relaciones: Es necesario saber llevar las emociones de las demás personas y aún más, saber reaccionar ante estas, así podremos establecer liderazgo y empatía ante la comunidad.

Marco teórico.

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT 1946

La teoría del clima organizacional que fue propuesta por Renis Likert permite analizar las variables y las teorías de la motivación, aparte de esto hace una diferencia entre los sistemas del autor con la teoría referente al liderazgo, ya que dicho estudio es conocido como variable en la teoría, el objetivo de la teoría es explicar el clima y su función en la eficacia organizacional. (Ramos, 2012, p.).

La percepción del clima según Likert depende de 3 factores que se encuentran alineados al estilo de dirección por el cual se rige la compañía, (Zambrano, Galviz, & Martínez, 2014, p.):

1. Variables causales: Son todas aquellas que tienen que ver el modo en que la compañía hace uso de herramientas de mejoramiento continuo, entre las cuales se destaca la estructura organizacional, el uso de estrategias, el modelo de toma de decisiones y la competencia.
2. Variables intermedias: Son todas aquellas que se encuentran al nivel interno de la organización, entre las cuales se encuentra la motivación, la comunicación, la eficacia y el rendimiento.
3. Variables finales: Son el resultado de las variables causales y las intermedias y reflejan la incidencia que tienen estos factores en el desempeño organizacional.

Cuando se realiza un análisis entre estas variables a nivel interno de las organizaciones es probable identificar el tipo de clima existente en ellas, que según el autor se encuentran establecidas en:

1. **Clima autoritario:** Conformado por dos sistemas a conocer:
 - a) Sistema autoritario explotador: Esta se caracteriza por un modelo de toma de decisiones vertical en el que la comunicación entre la alta gerencia y los demás niveles jerárquicos es prácticamente nula y se basa en impartir decisiones y mandatos. En este sistema no existe confianza en los trabajadores lo cual genera temor e inseguridad en estos.
 - b) Autoritario Paternalista: Su diferencia con el anterior es que, el empleador es condescendiente con sus trabajadores, la motivación se basa en recompensas y castigos, los

supervisores controlan a los subordinados en el desarrollo de sus actividades y no se promueve la autogestión ni se propician ambientes de trabajo colaborativo. A pesar de esto, la percepción de los colaboradores es positiva de cara a su clima laboral.

2. **Clima participativo:**

- a) Participativo consultivo: Es un sistema un poco más descentralizado, el cual fomenta la toma de decisiones a nivel operativo pero las decisiones estratégicas se mantienen a cargo de la gerencia, el ambiente busca satisfacer las necesidades del clima organizacional y se trabaja por objetivos.
- b) Participativo grupal: En dicho sistema se promueve el desarrollo organizacional por procesos debido a que, al existir confianza de parte de la dirección en los colaboradores, generando así sinergia entre las áreas de la organización, fomentando la motivación y el sentido de pertenencia con la empresa.

El sistema autoritario es poco flexible y genera una percepción negativa del clima organizacional frente a los trabajadores al no llegar a sentirse valorados ni motivados. Por el contrario, el sistema participativo es el ideal ya que fomenta el trabajo en equipo con el fin de conseguir la consecución de los objetivos organizacionales.

El desarrollo de Likert fue una herramienta (cuestionario) la cual permite medir el clima organizacional dentro de ella se contemplan dimensiones como el método de mando, las estrategias de motivación, el modelo de comunicación, liderazgo, modelo de toma de decisiones, planeación estratégica, procesos de control e indicadores de gestión. El resultado de la valoración está determinado por la perspectiva que tienen los trabajadores respecto al clima laboral en el marco del llamado perfil organizacional del autor.

Likert propone cuatro sistemas diversos y graduales para la administración de empresas basado en los climas autoritarios y participativos, los cuales se enumeran a continuación:

- 1. Sistema 1: Tiene en cuenta las empresas que emplean grandes cantidades de mano de obra artesanal, con un bajo nivel académico.

2. Sistema 2: Este sistema es un poco más flexible y se encuentra presente en compañías que cuentan con herramientas tecnológicas más avanzadas y cuentan con personal más capacitado o con conocimientos más específicos, pero la dirección ejerce control sobre la ejecución de las tareas y el comportamiento de las personas.
3. Sistema 3: El uso de este sistema es más frecuente a nivel administrativo y en compañías cuyo modelo de comunicación es más avanzado y permite crear vínculos entre los diferentes niveles jerárquicos.
4. Sistema 4: Es el menos frecuente ya que en la aplicación de este sistema inciden factores como el nivel académico de los colaboradores, inversión en tecnología y sistematización de procesos.

A consecuencia de esto, Likert propone que las compañías deben buscar esforzarse por avanzar en la escala de los sistemas estudiados hasta llegar a la aplicación de un modelo administrativo que se encuentre muy cercano a lo descrito en el sistema 4; ya que de esta manera garantiza una alta productividad al promover buenas relaciones laborales, que inciden directamente en los beneficios de la compañía. Esta fase final es de vital importancia tenerla en cuenta ya que esta conduce a un proceso de mejora continua en las organizaciones, debido a que siempre se buscará un mejor método para satisfacer las necesidades de los usuarios y esto debe hacerse mediante el conocimiento, pero también teniendo en cuenta al cliente interno como la parte más relevante de la mejora de un proceso.

Finalmente, el primer y más importante paso para poder pensar en implementar esta herramienta, es el cambio cultural que empieza desde los directivos y requiere de un verdadero compromiso y de un cambio de mentalidad, de romper con el planteamiento de planes y objetivos de corto plazo, de proyectar una organización como una visión y una misión que cumplan en todo sentido siendo el norte hacia el cual se dirige la compañía. Mientras no se logre esta transformación cultural, será muy complicado lograr implantar esta metodología; de lograrse se habrá avanzado sustancialmente en el acercamiento no solo a este enfoque sino a los muchos existentes hoy en día, que son el motor de éxito de las organizaciones.

La pirámide de Maslow en el comportamiento de las organizaciones

Abraham Maslow, genera una hipótesis en la que afirma que todos los seres humanos cuentan con una serie de necesidades, las cuales el jerarquiza en cinco niveles:

1. **Fisiológicas:** Son aquellas básicas que nos sirven para sobrevivir como el hambre, sed, sexo entre otras.
2. **Seguridad:** Relacionadas con la protección del daño físico o emocional.
3. **Sociales:** relacionamiento, amistad, aceptación.
4. **Estima:** autonomía, logros, estatus, reconocimiento.
5. **Autorrealización:** Crecimiento, realización personal y logros, superación de metas.

Cuando la primera necesidad esté satisfecha, la siguiente irá tomando mayor relevancia y así será consecutivamente. Es necesario identificar cuáles son las necesidades que ya están cubiertas, puesto que estas ya no motivan, hay que fijarse en estas para así poder enfocarse en la siguiente dentro del triángulo.

Como se ha venido mencionando anteriormente la motivación es parte importante en el proceso de fortalecimiento y competitividad de una compañía. Pero esto viene de la mano no solo del entorno laboral en el que se encuentra sino también de las necesidades y características a nivel personal de los colaboradores del lugar, según (Mc Gregor, 2009) era necesario proponer otro estilo de dirección el cual estuviera apoyado en la “pirámide de necesidades de Maslow” esto con la finalidad de reducir la ineficiencia del autoritarismo y poder comprender de mejor manera el comportamiento de los colaboradores y sus diferentes necesidades frente al aspecto laboral. (Raffo Lecca, Ráez Guevara, & Cachay Boza, 2013).

Factores que favorecen la motivación laboral

Es necesario destacar que la conducta del ser humano está encaminada en alcanzar los objetivos que se propone, por tanto, se entiende que el colaborador que está motivado podrá llegar a ofrecer mayor esfuerzo para así cumplir con los objetivos deseados por parte de la compañía, ya que llegará el punto que los objetivos empresariales llegarán a ser objetivos personales. (García, 2012).

La motivación en una persona es bastante subjetiva, ya que puede variar de un incentivo económico para dar sustento a sus necesidades como puede ser solo un reconocimiento en público que haga notar que su trabajo fue bien realizado.

Para motivar al trabajador es necesario conocerlo, no todas sus necesidades están basadas en lo económico o en el reconocimiento, también hay factores ligados a su núcleo familiar que pueden llegar a ser determinantes en el momento de incrementar la motivación, como el poder estar con su hijo el primer día de colegio, un día de trabajo en casa cada 3 meses, entre otras actividades que pueden llegar a enriquecer esas conexiones y tiempo en familia que todo ser humano necesita. (García, 2012)

Teoría X y Y del clima organizacional

Dentro del clima organizacional y el comportamiento de las personas, se desprende gran variedad de teorías que soportan su explicación. Una de estas es la teoría X, la cual expone que las personas evitan trabajar ya que esto es algo que no disfrutan hacer, debido a la falta de responsabilidad y las pocas ambiciones que ellos poseen. Se les conoce como indiferentes a las necesidades de la compañía y reacios al cambio, son personas que no se ven motivadas ni siquiera por las retribuciones de su trabajo y no se ven interesados por las actividades dentro de la organización, es allí donde los altos mandos deben hacer uso de ciertas formas de dominación y de control, para lograr así que sus trabajadores cumplan con las labores impartidas.

Por otro lado la teoría Y se basa en la premisa de que los trabajadores no son perezosos y que dependen directamente de la motivación y de la potencialización que sus directivos puedan darle a sus capacidades, esto con la finalidad de que trabajen de manera divertida y relajada.

En cuanto a la teoría motivacional de Herzberg se diferencia las necesidades o los motivos en “satisfactores” e “insatisfactores” los satisfactores son los que toca garantizarle al trabajador de modo permanente al trabajador ya que estimulan el alto rendimiento asociados con las necesidades de realización reconocimiento y promoción básicamente, relacionadas con el trabajo en sí; los insatisfactores no propician el alto rendimiento pues no son motivadores, pero no pueden dejar de estar asegurados pues, si no, no se manifiestan los primeros.

La teoría de Herzberg concluyó que los principales factores que determinan la satisfacción laboral y con ello la motivación son el logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad

y la promoción. Si se alcanza un ambiente donde estos factores puedan operar, la gente respondiera positivamente, y esos factores los calificó como motivadores.

Marco Referencial.

Intermundial S.A.S, en su misión a nivel general “Desarrollar y entregar soluciones integrales especializadas para sistemas eléctricos en las áreas de Generación, Transmisión y distribución mediante un portafolio amplio de productos y servicios pensados en el cliente y sus necesidades, incluyendo gestión de proyectos, diseño, suministro, construcción y montaje, pruebas, puesta en servicio, mantenimiento y operación de sistemas eléctricos. Con un equipo humano calificado y en continuo fortalecimiento que permite asegurar una gestión integral del riesgo, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio y su capacidad de generar valor. (Intermundial S.A.S), la visión es la siguiente:

En el año 2026, Intermundial será un grupo empresarial consolidado con operación en Colombia y Latinoamérica, con ingresos operacionales anuales de USD 70 millones, de los cuales el 50% procederá de la operación nacional y 50% restante de operaciones internacionales, manteniendo un margen neto sobre los ingresos de dos dígitos.

Intermundial habrá incursionado en nuevos mercados agregando a su portafolio un abanico de servicios que proponga servicios innovadores que se adapten a las necesidades del cliente. (Intermundial S.A.S)

Ya que el análisis del clima organizacional en la Unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S se ha tocado anteriormente el tema de Clima Organizacional desde otras dependencias, no hay cifras que puedan enmarcar la investigación en un contexto específico de la Unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S, sin embargo, se ve necesario realizar un acercamiento a dicho contexto teniendo en cuenta estos estudios previos sobre el clima organizacional Intermundial S.A.S y de las empresas en Colombia.

Para el año 2012 se realizó un estudio a una empresa de ingeniería similar que pertenece al mismo sector de Intermundial por medio del IMCOC el cual fue desarrollado por Carlos Méndez en el año 1980 con el fin de medir el clima organizacional en las empresas colombianas, el IMCOC está compuesto por 45 preguntas que son ponderadas en una plataforma generando una escala de la cual se obtienen los porcentajes para cada una de las variables estudiadas, de igual manera el

profesor Carlos Méndez sugiere que las variables sean los objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control de comportamiento, calidad, actitudes y creencias, satisfacción e información (García M. , 2009). Obteniendo como resultados que el 75% de los encuestados conocen los objetivos, el 70% cree haber obtenido información necesaria para conocer dichos objetivos, el 81% percibe que la comunicación es favorable, el 75% percibe una buena relación con sus compañeros, el 82% pide ayuda sobre las tareas que debe ejecutar, el 70% afirma que ha tenido problemas difíciles de solucionar, el 62% está inconforme con el conocimiento que tiene el jefe acerca de los problemas del área, un 75% percibe un buen salario, sin embargo, el estudio revela en su conclusión que en resumen los colaboradores perciben un ambiente de inconformidad e insatisfacción laboral respecto al clima laboral dado que no hay posibilidades de ascenso dentro de la compañía generando así un estancamiento laboral (Del Toro, 2012).

En resumen, la investigación se enfoca en un contexto cambiante donde el análisis del clima laboral se ve establecido al sector al cual pertenece la compañía, al liderazgo, al nivel educativo de los involucrados y a las demás variables que se consideren para realizar la investigación. Sin embargo, en el mundo complejo de hoy en día es necesario considerar las necesidades del trabajador y su desarrollo profesional evitando así estancamientos y asegurando el desarrollo humano.

En Intermundial actualmente hay 860 empleado de los cuales 5 se encuentran trabajando en el área de talento humano, el mayor volumen de trabajadores se encuentra en el área de operaciones (Infraestructura, alta tensión, logística).

Metodología

Tipo y diseño de investigación.

La investigación se enmarca en un enfoque mixto ya que involucra en un primer momento una recolección y análisis de datos cuantitativos que comprenden la tabulación de los datos arrojados por las encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores de la Unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S. Del mismo modo se tienen en cuenta datos cualitativos que hacen referencia a ciertas dimensiones como lo son los niveles de satisfacción de los trabajadores, su conformismo con sus respectivos cargos, su satisfacción con las herramientas brindadas para el desarrollo de sus labores y su simpatía con el liderazgo de sus directivos. Con esto se busca realizar una integración y discusión conjunta, con el fin de obtener conclusiones a partir de la información recabada, a fin de mejorar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Fernández & Baptista, 2014, p.), buscando que esta última sea absorbida activamente permitiendo crear una realidad del talento Humano de Intermundial S.A.S a medida que se observa y se recolectan los datos (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010, p.). De esta manera se pretende describir, comprender e interpretar el clima organizacional en el área por medio de los conocimientos y significados producidos por las experiencias de los integrantes de dicha dependencia.

Participantes.

El muestreo se realiza por conveniencia ya que el investigador sabe que puede acceder a los individuos sin complicaciones (5 clientes internos en total) para realizar otro proceso de muestreo, por lo tanto, es imperativo encuestar a todas las personas que pertenecen al área de Talento Humano de Intermundial S.A.S.

Resultará útil emplearla en el área de Talento Humano de la empresa, ya que se quiere que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

La fuente primaria información obtenida es la encuesta realizada al personal del área de talento humano de Intermundial S.A.S sin importar la modalidad de contratación, se espera que el diligenciamiento de la encuesta sea de manera voluntaria y que el instrumento sea entregado de manera individual a cada uno de los encuestados en su puesto de trabajo.

Se realizará encuesta a los diez clientes internos que se encuentran en el área de Talento Humano de Intermundial S.A.S

Instrumentos de recolección de datos:

Encuesta ordenada aplicada a los clientes internos del área de Talento Humano de Intermundial S.A.S. La encuesta se enfocará en ciertos aspectos relevantes, se delimitarán las preguntas para obtener una información exacta de que se desea conocer.

Se usará la escala de Likert en la encuesta, que a diferencia de responder si/no, esta escala permite medir actitudes y conocer el grado conformidad del encuestado.

Ese realizara un cuestionario hace parte de la investigación sobre el clima organizacional en el área de talento humano de Intermundial S.A.S. Este contiene una serie de reflexiones que son comunes dentro de la organización.

El objetivo de esta encuesta es conocer la percepción de los trabajadores acerca del ambiente laboral de la empresa. La opinión de los colaboradores será anónima.

Estrategia del análisis de datos

Para esta investigación usaremos Microsoft Excel el cual permite mostrar el análisis estadístico claro para los dos enfoques con gráficos y tabulación estadística/.

Consideraciones éticas:

Se considera lo señalado en la Ley 1090 de 2006 y Resolución 8430 del 2003, sobre los derechos de los participantes en investigaciones y el uso del consentimiento informado.

Resultados

Como se anunció en el diseño metodológico que se propuso desde la formulación del anteproyecto, esta investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto ya que involucró en un primer momento una recolección y un análisis de cualitativos como se reflejan en el capítulo anterior. Por otro lado, se recurrió a técnicas de análisis cuantitativo, más específicamente la aplicación de encuestas y la tabulación de sus resultados, realizada a los colaboradores de la Unidad de Talento Humano de Intermundial S.A.S. Para este ejercicio, se tuvieron en cuenta ciertas dimensiones con relación a los niveles de satisfacción de los colaboradores, su conformismo con sus respectivos cargos, su agrado con las herramientas dadas para el desarrollo de sus labores y su complacencia con el liderazgo de sus directivos.

Así mismo, vale la pena subrayar que con esto se realizó una integración y discusión conjunta, con el propósito de obtener conclusiones a partir de la información recabada, a fin de afinar las preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Fernández & Baptista, 2014), buscando que esta última sea captada activamente permitiendo crear una realidad del Talento Humano de Intermundial S.A.S a medida que se observa y se recolectan los datos (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010). De esta manera se ha pretendido describir comprender e interpretar el clima organizacional en el área por medio de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los integrantes de dicha dependencia. De manera puntual, las dimensiones evaluadas en el instrumento fueron:

1. **Objetivos:** Claridad de objetivos, compromiso, contribución a los objetivos de la Comunidad
2. **Organización:** Conocimiento de las responsabilidades, claridad de las funciones, duplicidad de funciones
3. **Sentido de pertenencia:** Integración a la Comunidad, con indicadores como empoderamiento, interés por permanecer en la compañía
4. **Trabajo en equipo:** Cooperación individual y de grupo de trabajo, compromiso para contribución de objetivos
5. **Liderazgo:** Estilo de mando, estilo de comunicación y el reconocimiento a su equipo de trabajo

6. **Condiciones de trabajo:** Elementos que contemplan el entorno, cuestiones de seguridad y equipamiento en su lugar de trabajo
7. **Motivación:** Grado de satisfacción, de logro personal. Motivadores organizacionales.
8. **Comunicación:** Sistemas de comunicación para el uso de información formal y oportuna
9. **Resultados:** Comprensión de los resultados esperados, su contribución a la empresa y grado de orientación a metas
10. **Reconocimiento:** Grado en que la Comunidad considera el buen desempeño de sus compañeros de equipo
11. **Actitud de Servicio:** Nivel de compromiso en la calidad y servicio de otras áreas
12. **Productividad:** Optimización de recursos, medición por indicadores, eficiencia

El instrumento aplicado utilizó la escala de Likert, dado que esta escala es comúnmente aceptada por la comunidad científica especializada en el área de Talento Humano, de manera formal para el análisis de estudios del Clima organizacional, puesto que a diferencia de responder si/no, esta escala permite medir actitudes y conocer el grado conformidad del encuestado (1 Total Desacuerdo; 2 En Desacuerdo; 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 De Acuerdo; 5 Total Acuerdo).

Así mismo, como se indicó desde el anteproyecto el muestreo se realizó por conveniencia ya que, como investigadores, sabíamos de antemano a qué tipo de individuos íbamos a acceder (10 clientes internos en total pertenecientes al área de Talento Humano de la empresa en cuestión). Por ello, se hizo imperativo encuestar a todas las personas que pertenecen a el área de Talento Humano de Intermundial S.A.S. También es de destacar que resultó útil aplicarla en el área de Talento Humano de la empresa, ya que se hizo importante no solo que las personas matizaran su opinión, sino además que tuviéramos, en tanto investigadores en formación, un acercamiento con los procesos directos de la empresa que nos aportaron a la consolidación de nuestros conocimientos en esta área.

Para llevar a cabo el análisis del instrumento primero se hizo una tabulación a nivel de cada una de las 12 dimensiones evaluadas, tal como se puede evidenciar en la “Hoja 1” del **Anexo 1 (Análisis de Resultados)** de este trabajo. De lo cual se puede concluir en términos generales que hay una importante aceptación, acuerdo, sensibilidad y disposición frente a los procesos administrativos que se llevan desarrollan en el área de Talento Humano de la compañía.

Posteriormente y para dar continuidad a la consecución de los objetivos planteados en esta investigación, sobre todo lo concerniente a identificar la situación actual del clima organizacional en Intermundial S.A.S, puntualmente en el área de Talento Humano, con el fin de posteriormente avanzar hacia procesos de mejoramiento de dicha unidad, se realizó, en primera instancia un análisis de cada pregunta del instrumento. En total fueron 85 preguntas, distribuidas en las 12 dimensiones anteriormente señaladas, tal como se puede constatar en el **Anexo 1 (Análisis de resultados)**. Adicional a esto, se hizo un análisis general por dimensión.

2.2. Análisis por dimensión

Fiel a la naturaleza del método inductivo propuesto para esta investigación, el cual ha permitido llegar a conclusiones generales las cuales dan cuenta del estado del Clima Organizacional del área de Talento Humano de Intermundial S.A.S, a partir de algunos indicios particulares reflejados en las intenciones específicas de cada pregunta, nos permitimos presentar a continuación el análisis que hemos realizado de cada dimensión a partir de la percepción que obtuvimos del análisis de cada pregunta, lo cual nos ha servido como soporte para emitir las siguientes apreciaciones:

- **Análisis de la Dimensión Objetivos:**



Gráfica 2. Tabulación Dimensión 1 Objetivos

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, se tiene claro que los empleados conocen sus objetivos desde un inicio, pero algunos de estos los consideran no alcanzables, esto puede trabajarse desde el punto de vista de recursos o perfiles de los empleados;

por otro lado se debe revisar la evaluación de desempeño que se está aplicando y hacer ver la importancia a los líderes sobre la retroalimentación efectiva a cada uno, para fortalecer la motivación y productividad, y con esto alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización y así mostrarles su importancia y valor de lo que hace para el desarrollo de la empresa, esto generará motivación y esfuerzo en la realización de sus labores.

- **Análisis de la Dimensión Organización:**



Gráfica 3 Tabulación Dimensión 2 Organización

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, los empleados tienen claro sus responsabilidades y conocen el organigrama de su área, aspectos positivos en organización, pero, por otro lado, éstas responsabilidades o funciones no fueron dadas desde la incorporación a la empresa por lo tanto como en la dimensión anterior se deben fortalecer y revisar los procesos de inducción. También en cuanto a la organización de las actividades del área la mayoría evidenciaron desorden en éstas, por consiguiente, se recomienda trabajar los procesos y procedimientos del área para generar organización de las actividades y sus recursos y así evitar duplicidad de funciones y pérdidas de tiempo en las entregas.

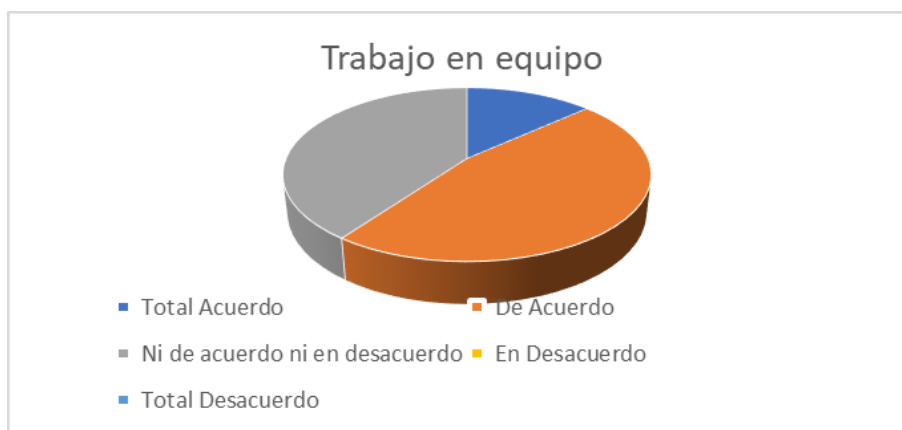
- **Análisis de la Dimensión Sentido de Pertinencia:**



Gráfica 4 Tabulación Dimensión 3 Sentido de Pertenencia

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con la organización. Se deben realizar actividades en donde los empleados se sientan importantes en ésta y que se muestre que los tienen en cuenta; fortaleciendo con procesos y actividades de integración y creación de cultura para poder atraer y retener el personal.

- **Análisis de la Dimensión Trabajo en equipo:**



Gráfica 5 Tabulación Dimensión 4 Trabajo en Equipo

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, los empleados del área trabajan en equipo, realicen sus respectivas actividades y entregas, pero falta apoyo entre

sí en caso de dificultades; por lo tanto, se debe fortalecer esta competencia mostrando la importancia que cada uno tiene tanto su mismo trabajo, como con el del otro compañero. Y desde esta área fortalecer todos los demás departamentos de la compañía para poder cumplir los objetivos y metas corporativas.

- **Análisis de la Dimensión Liderazgo:**



Gráfica 6 Tabulación Dimensión 5 Liderazgo

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, entre el 70% y 80% de los empleados del área sienten que tienen un líder comprometido, que retroalimenta de forma respetuosa, que se preocupa por su equipo, que realiza los reconocimientos cuando se cumple con los objetivos. Lo anterior refleja un liderazgo constructivo en el área. Un aspecto que se debe trabajar y se evidenció débil fue el de la congruencia de acciones del líder con los valores de la empresa por lo tanto el líder debe trabajar en fortalecer este aspecto puesto que es desde el que se imparte el ejemplo a los demás miembros del área y de la organización.

- **Análisis de la Dimensión Condiciones de trabajo:**



Gráfica 7 Tabulación Dimensión 6 Condiciones de Trabajo

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, los empleados del área se encuentran satisfechos con sus condiciones de su puesto de trabajo, las cuales se deben seguir manteniendo y mejorando. Hay dos aspectos que se deben revisar el primero son las cargas laborales en congruencia con el cargo, funciones y objetivos, y el segundo aspecto es la seguridad en el lugar de trabajo para evitar que se sigan presentando accidentes laborales.

- **Análisis de la Dimensión Motivación:**



Gráfica 8 Tabulación Dimensión 7 Motivación

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, se puede evidenciar la falta de motivación de los empleados por causas de oportunidades que pueda ofrecer

la empresa a los empleados tanto de capacitaciones como de crecimiento laboral, personal y profesional, no les generan nuevos retos y así hacen que sus empleados estén en su zona de confort lo cual al principio resulta ser cómodo, pero se convierte en un factor desmotivacional con el tiempo. Por lo tanto, se sugiere trabajar prioritariamente este aspecto con los empleados para mejorar la productividad y resultados de la compañía.

- **Análisis de la Dimensión Comunicación:**



Gráfica 9 Tabulación Dimensión 8 Comunicación

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, se puede evidenciar que el factor de comunicación en la empresa en adecuado se debe mejorar y fortalecer en el área la comunicación con el líder puesto que éste es quién debe proporcionar la información para el cumplimiento de los objetivos del área y por ende ser el contacto con las demás áreas de la organización.

- **Análisis de la Dimensión Resultados:**



Gráfica 10 Tabulación Dimensión 9 Resultados

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, se puede evidenciar que los resultados a nivel individual son eficientes y tienen muy buena respuesta por parte del cliente. Así mismo cuando se trabaja entre áreas se ve que existe alineación entre ellas. Se debe trabajar fuertemente en el trabajo sincronizado del área puesto que de acuerdo con las respuestas en este tipo de preguntas se nota falta de integración y armonía y esto repercute en la productividad de todos en equipo.

- **Análisis de la Dimensión Reconocimiento:**

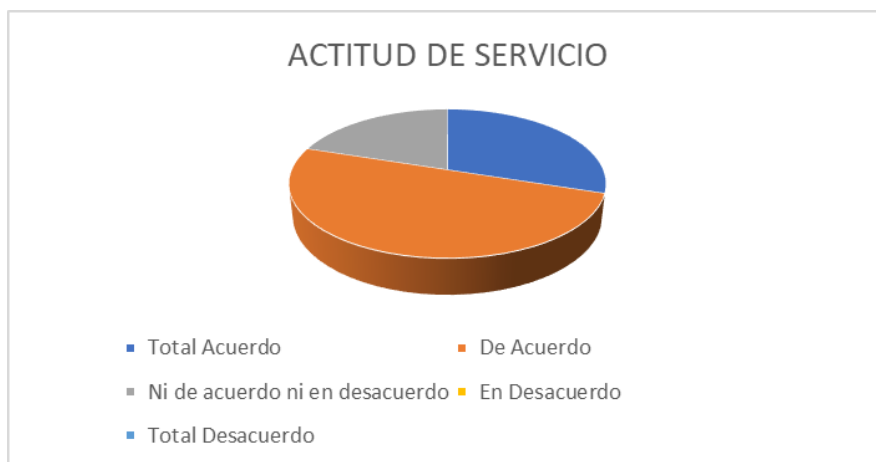


Gráfica 11 Tabulación Dimensión 10 Reconocimiento

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, los empleados del área se encuentran satisfechos con el reconocimiento por parte de sus compañeros de trabajo, pero se

recomienda realizar un trabajo fuerte con el líder del área porque hay aspecto que de acuerdo con los empleados esto no valora ni reconoce, y este es un punto importante para generar motivación y satisfacción laboral que por ende conlleva a la productividad.

- **Análisis de la Dimensión actitud de servicio:**



Gráfica 12 Tabulación Gráfica 11 Actitud de Servicio

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, se evidencia que la actitud de servicio es una dimensión para esta empresa que se encuentra fortalecida, puesto que los empleados tienen claro lo que quiere el cliente y los puntos con los que se debe seguir fortaleciendo la lealtad hacia la organización por parte de éstos.

- **Análisis de la Dimensión Productividad:**



Gráfica 13 Tabulación Dimensión 12 Productividad

De acuerdo con las respuestas generadas de las preguntas de la dimensión, se tiene claro que los empleados son productivos en la labor que realizan, pero se debe trabajar más en procesos de incentivos para incrementar la productividad que conllevará a obtener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos y metas corporativas. En otros términos, si bien hay un importante grado de productividad y conciencia del mismo, siempre es posible la consecución de mejores resultados y el incremento de mayores niveles de productividad que garanticen la estabilidad de la compañía.

Discusión

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos después de realizar el cuestionario a los trabajadores del área de talento humano de la empresa Intermundial S.A.S. y entendiendo que el cuestionario no es un instrumento estandarizado ni validado nos deja un inconveniente en la interpretación de los resultados, pero si no da una visión aproximada de lo que puede estar pasando en el área y como podría mejorar.

Temas como la revisión de perfiles en cuanto manuales y funciones, que sirvan desde la inducción, evidencian que es una necesidad para que el desempeño y el clima laboral sean óptimos en las áreas de cualquier organización, tanto que esto puede alivianar el estrés por el conocimiento mismo del puesto y sus objetivos esperados. Esto nos lleva a pensar que temas como la motivación, compromiso, reciprocidad y la participación estén ligados a que, una vez el colaborador se siente claro en sus responsabilidades, puede enfocarse claramente en las relaciones que tiene con sus pares y de esta manera comenzar a trabajar en la construcción y cohesión del equipo del área. Una vez esto se haya conformado van a ser más espontáneos los liderazgos que permiten generar una cultura basada en la confianza, la comunicación, la resolución de conflictos y la participación que enfocados en los resultados organizacionales, puedan tener tomas de decisiones más acertadas y que procuren siempre la innovación y el mejoramiento continuo de la organización.

Una de las aportaciones que nos obsequia esta investigación es que todas las dimensiones están ligadas una con la otra para la obtención, no solo de los resultados, sino en pro de crear una cultura laboral y un clima laboral armónico que permita el desarrollo saludable de las responsabilidades de los colaboradores. Un colaborador claro con sus funciones, guiado por un buen liderazgo, con buena armonía en su lugar de trabajo, con buena comunicación, con sentido de pertenencia, gracias a la posibilidad de participación y con permanentes exposiciones a capacitaciones y actividades de equipo, va a mantener una buena actitud y motivación en el trabajo y esto va a mantener su equilibrio, su desempeño y por supuesto sus resultados.

Conclusiones.

De acuerdo a los análisis realizados, por pregunta y por dimensión, hemos podido identificar y formular una serie de estrategias/recomendaciones que le permitirán al área objeto de estudio mejorar significativamente sus procesos con relación a las dimensiones evaluadas. En este orden de ideas sugerimos que:

- Se deben revisar los perfiles establecidos para cada cargo e identificar las funciones de los empleados y establecer la coherencia entre éstos para que los objetivos sean equitativos y alcanzables y tengan coherencia con las competencias de cada miembro del equipo.
- Es necesario destacar la importancia de la motivación de los empleados con los Jefe y coordinadores de equipo, a través del buen uso de la retroalimentación de la evaluación de desempeño, teniendo en cuenta que la productividad de éstos, está influenciada directamente con la manera en que se da a conocer su desempeño, así como la importancia de su trabajo para la organización.
- Es fundamental generar Manuales tanto de procesos y procedimientos como de funciones de cargos para que los empleados tengan claro las actividades y objetivos que deben cumplir, con el fin de eliminar duplicidades en las tareas a ejecutar que conllevan a pérdidas de tiempo en los procesos y entregas.
- Hace falta fomentar en el proceso de inducción la presentación y entrenamiento de las actividades y funciones a cada una de las personas que se incorporen en la organización, con el fin de que el empleado tenga claro su papel dentro de ésta, y pueda así cumplir con las expectativas que se espera de él en el proceso.
- Es imperante generar actividades de integración y fortalecimiento de una cultura organizacional, en donde se incremente el sentido de pertenencia y arraigo con la empresa con el fin de llevar al empleado a querer y llevar la marca de la misma tanto dentro de la organización como fuera de ésta.
- Se debe generar actividades de trabajo en equipo dentro del área con mayor periodicidad para incrementar la relación entre los miembros de equipo, teniendo en cuenta la

disponibilidad de cada uno y las afinidades que existe entre ellos, estimulando el interés de trabajar colectivamente por el mejoramiento de los procesos del área.

- Una vez fortalecido el trabajo en equipo del área, es necesario duplicar las actividades realizadas a las demás áreas para que exista una coherencia y coordinación en el cumplimiento de las metas corporativas de toda la organización.
- Hay que capacitar a los líderes de la organización en aspectos de arraigo organizacional, tanto para llevar sus acciones en coherencia con éstos, como para la transmisión de estos valores con su equipo de trabajo; esto ayudará a que todos trabajen de manera coordinada y con los mismos parámetros en su actuar y proceder.
- Es necesario revisar las áreas de trabajo y capacitar permanentemente a los empleados en temas de seguridad y salud en el trabajo con el fin de evitar ausentismos, accidentes de trabajo y rotación de personal.
- Es relevante generar planes de desarrollo y capacitación de personal acordes con los perfiles que se tienen y se proyectan. Esto conlleva a la mejora en la productividad laboral e incentiva y motiva crecimiento dentro de la organización de cada uno de los empleados, además que ayuda a la retención de los mismos.
- Es prioritario generar espacios que le permitan a los miembros del equipo, expresar ante su líder las ideas o inconformidades que se presenten en su trabajo, para que éste pueda generar acciones de mejora o transmitiendo dicha información a las áreas pertinentes de acuerdo con el objetivo buscado del empleado.
- Se debe organizar espacios de reconocimientos por las labores destacadas de los empleados, así como por parte del líder favorecer y felicitar el buen trabajo de sus colaboradores, esto con el fin de incrementar la motivación lo que conlleva a fomentar la productividad en los resultados de cada uno.
- Se recomienda para un futuro cercano continuar con los procesos que se vienen llevando dentro del área de servicio al cliente y seguir fomentando esta competencia en todos los empleados puesto que es a través de ésta que se genera la lealtad del cliente tanto interno como externo.

Limitaciones

Dentro de las limitaciones podemos destacar que el cuestionario realizado para la investigación sobre el clima organizacional y que se aplicó en el área de talento humano de la empresa Intermundial S.A.S. no es un instrumento estandarizado y que fue creado por los investigadores para dicho estudio.

De igual forma se reconoce que las respuestas recibidas, aunque hayan sido de una muestra representativa, están limitadas en la percepción de cada uno de los participantes y esto hace que el resultado obtenido tenga un margen de error, y como el cuestionario no es una prueba estandarizada, no permite que ese porcentaje sea claro ni esté definido por los investigadores. A su vez, más allá de la percepción hay otros factores que influyen en las respuestas, por las repercusiones que puedan tener, y que pueden interferir en un análisis completo de los resultados obtenidos como lo son, preocupación por dar respuestas, miedo a ser despedido, miedo al rechazo, ser muy duro o blando en la evaluación, ser malinterpretado, entre otros.

Recomendaciones

1. Definir claramente las funciones de cada perfil, así como los manuales de procedimientos, objetivos y resultados esperados para facilitar la inducción por cargo
2. Establecer estrategias para la retroalimentación de parte de los líderes a sus colaboradores
3. Fomentar el trabajo en equipo, con talleres, así como actividades de integración y capacitaciones.
4. Realizar talleres de formación en liderazgo para mejorar el autoreconocimiento de capacidades, habilidades, empoderamiento y fortalezas, así como el encontrar donde hay oportunidades de mejora
5. Definir planes de carrera dentro de la organización para que la motivación y el sentido de pertenencia generen alto desempeño en los colaboradores
6. Promover una cultura de la participación dentro de los grupos de trabajo por áreas, para que haya una dinámica de mejoramiento y crecimiento continuo en cualquier aspecto dentro de la organización, así como de los colaboradores externos como proveedores y clientes.

Referencias Bibliográficas

- Candela, R. (2008). Solución De Conflictos. 1-5.
- Cañedo, R. (2007). Motivación, Pertenencia, Responsabilidad En Busca De Una Cultura De Excelencia. 4-16.
- Celis, Karen & Erzeel, Silvia & Mügge, Liza & Damstra, Alyt. (2014). Quotas and intersectionality: Ethnicity and gender in candidate selection. International Political Science Review. 35. 41-54. 10.1177/0192512113507733.
- Chiavenato, I (2000), administración de Recursos Humanos, 5ta Ed. McGraw Hill, Colombia
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido De Pertenencia Y Compromiso Organizacional: Predicción Del Bienestar. 271-295.
- Díaz, M (2010), Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral.
- Formichella. (2011). Análisis Del Concepto De Equidad Educativa A La Luz Del Enfoque De Las Capacidades De Amartya Sen. 3-9.
- Garcia, V. (2012). LA MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES. 6-15.
- Lopez, J. (2014). Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg. 25-36.
- Mc Gregor, D. (2009). Cultura, Clima Organizacional Y Comportamiento.
- Medina, Alex & Gallegos-Muñoz, Cecilia & Hadi, Patricio. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administração Pública (Brasil) Num.6 Vol.42. 42. 10.1590/S0034-76122008000600009.
- Narotzky, S. (2002). Reivindicación De La Ambivalencia Teórica: La Reciprocidad Como Concepto Clave. 16-21.
- Ortega, E. (2014). Teligencia Emocional En Las Organizaciones. 2-10.
- Palacios, L. (2010). Direccion Estrategica. 2-8.

Raffo Lecca, E., Ráez Guevara, L., & Cachay Boza, O. (2013). Riesgos Psicosociales . *Industrial Data*, 71-77.

Schein, E. (1982). Psicología De La Organización. 233-244.

Sulbaran, J. (1995). El Concepto De Responsabilidad Social De La Empresa. 188-191.

William B. (2013) Adminitracion de los recursos humanos University of Miami.

Zambrano, M., Galviz, J., & Martínez, A. (Julio De 2014). Propuesta De Programa De Formación Profesional Basado En La Teoría Del Clima Organizacional De Likert. Evaluación E Investigación (1).

Anexo

<u>Cuestionario Clima organizacional Para Intermundial S.A.S</u>	
<u>Escala de clasificación</u>	
Los valores de calificación para cada componente son del 1 al 5 con los siguientes significados:	
1	Total Desacuerdo
2	En Desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De Acuerdo
5	Total Acuerdo
<u>Dimensiones a Evaluar</u>	
1	Objetivos: Claridad de objetivos, compromiso, contribución a los objetivos de la Comunidad
2	Organización: Conocimiento de las responsabilidades, claridad de las funciones, duplicidad de funciones
3	Sentido de pertenencia: Integración a la Comunidad, con indicadores como empoderamiento, interés por permanecer en la compañía
4	Trabajo en equipo: Cooperación individual y de grupo de trabajo, compromiso para contribución de objetivos
5	Liderazgo: Estilo de mando, estilo de comunicación y el reconocimiento a su equipo de trabajo
6	Condiciones de trabajo: Elementos que contemplan el entorno, cuestiones de seguridad y equipamiento en su lugar de trabajo
7	Motivación: Grado de satisfacción, de logro personal. Motivadores organizacionales.
8	Comunicación: Sistemas de comunicación para el uso de información formal y oportuna
9	Resultados: Comprensión de los resultados esperados, su contribución a la empresa y grado de orientación a metas
10	Reconocimiento: Grado en que la Comunidad considera el buen desempeño de sus compañeros de equipo
11	Actitud de Servicio: Nivel de compromiso en la calidad y servicio de otras áreas
12	Productividad: Optimización de recursos, medición por indicadores, eficiencia
<u>Objetivos</u>	
1	Los objetivos de mi cargo están claramente definidos
2	Los objetivos de mi cargo los considero alcanzables

3	Al incorporarme a mi cargo me definieron claramente cuáles son los objetivos de mi trabajo
4	Mis líderes evalúan y dan seguimiento a mis indicadores de actuación periódicamente
5	Generalmente mi equipo de trabajo cumple con los objetivos
6	Mis objetivos están alineados a las metas de la organización
<u>Organización</u>	
7	Cuando ingresé a la comunidad me informaron acerca de las funciones de mi cargo
8	Son claras mis responsabilidades en el trabajo
9	Mis compañeros de equipo conocen perfectamente sus responsabilidades
10	Conozco el organigrama de mi área de trabajo
11	Las actividades que se requieren hacer en mi área de trabajo están bien organizadas
12	La carga de tareas me permite cumplir con mis responsabilidades
13	Hay congruencia entre lo que realizo y lo que demanda el puesto
<u>Sentido de pertenencia</u>	
14	Me interesa el futuro de la empresa
15	La Comunidad fomenta una relación sólida de integración y pertenencia
16	Me siento orgulloso de ser parte de la empresa
17	Pienso permanecer en la comunidad por más de 1 año
18	La Comunidad se interesa por hacerme sentir parte de ella
19	Me siento identificado con la cultura y Valores Corporativos de la empresa
<u>Trabajo en equipo</u>	
20	Mis compañeros de equipo cuentan con las habilidades necesarias para trabajar en equipo
21	Existe una retroalimentación sana y constructiva en nuestro equipo de trabajo
22	En nuestro equipo de trabajo existen normas que se cumplen y respetan
23	Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros
24	En mi equipo de trabajo existe una competencia sana y positiva

25	Siempre que requiero ayuda de otros departamentos, la obtengo
26	Para el logro de los resultados del negocio existe una colaboración comprometida de todas las áreas
<u>Liderazgo</u>	
27	Mi líder se interesa por escuchar mis opiniones
28	Mi líder reconoce mis aportes cuando logro un buen resultado
29	Mi líder dedica tiempo para mi crecimiento personal y profesional
30	Mi líder tiene actitudes positivas y constructivas la mayoría del tiempo
31	Mi líder son congruentes entre lo que piden y lo que hacen
32	Mi líder es congruente con los principios y valores de la empresa
33	Mi líder me trata con dignidad y respeto
34	Yo puedo hablar libremente con mi líder cuando estoy en desacuerdo con él
<u>Condiciones de trabajo</u>	
35	Considero que las instalaciones de mi área de trabajo se encuentran en buen estado
36	En mi área se han presentado accidentes laborales
37	Mi área de trabajo está libre de riesgos para mi salud
38	Mi Oficina cuenta con servicios de primeros auxilios para atender alguna emergencia
39	Mi espacio de trabajo cuenta con las condiciones ambientales necesarias para el buen desempeño de mis tareas (iluminación, ruido, temperatura)
40	Considero que la presión y carga de trabajo propias de la realización de mis funciones son adecuadas
41	Cuento con los equipos y herramientas de trabajo necesarios para la realización de mis actividades
<u>Motivación</u>	
42	Me siento motivado por dar el máximo esfuerzo en mi trabajo
43	Considero que hay oportunidades para crecer en la empresa
44	Los líderes nos motivan para enfrentar los retos actuales del entorno
45	Generalmente me motiva realizar actividades que tengan nuevos y continuos retos

46	El adquirir nuevas habilidades y conocimientos me motiva
47	En este trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente demuestran mi habilidad
48	Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al ingresar a esta compañía
49	En esta Comunidad tengo la oportunidad de formarme y capacitarme
<u>Comunicación</u>	
50	La información que recibo sobre la empresa es suficiente y oportuna
51	La comunicación con mi líder me ayuda a entender claramente a la organización
52	La información que recibo es suficiente para la toma de decisiones en mi trabajo
53	La información que recibo es clara, evitando problemas y reclamos de clientes finales (cliente interno y externo)
54	El sistema de comunicación interno contribuye al logro de nuestros objetivos
55	Mi líder comunica a tiempo lo necesario para hacer bien mi trabajo
56	Se me informan a tiempo los cambios que hay en la empresa
57	Cuando voy a iniciar un servicio, solicito y obtengo toda la información necesaria de mi cliente
<u>Resultados</u>	
58	En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados
59	En los últimos 6 meses mis resultados han sido sobresalientes
60	En mi equipo de trabajo logramos las metas esperadas de los últimos 6 meses
61	Los resultados que hemos obtenido últimamente en esta empresa nos hacen una organización competitiva
62	Considero que los resultados de mi área contribuyen con los de la Comunidad
63	Sé cómo contribuir a los resultados de mi área
64	Los resultados esperados de mi trabajo están claramente definidos
65	Mis clientes internos o externos (según corresponda) están satisfechos con mi trabajo
<u>Reconocimiento</u>	
66	En nuestra comunidad el personal de alto desempeño es reconocido

67	Mi comunidad cuenta con programas de reconocimiento para estimular a los compañeros de equipo
68	Mi líder aprecia y reconoce mis contribuciones
69	Me siento valorado por mi líder
70	Cuando mi desempeño en el trabajo es sobresaliente, mi líder lo reconoce con una felicitación
71	Mi esfuerzo es valorado y reconocido por mis compañeros
72	Mis contribuciones son valoradas y reconocidas por mis compañeros
<u>Actitud de servicio</u>	
73	Conozco las necesidades de mis clientes internos o interno (según corresponda)
74	La calidad de los servicios que recibo de otras áreas, es cada día mejor
75	La actitud de servicio es una característica de los compañeros de equipo de esta comunidad
76	Somos vistos como una Comunidad comprometida con la calidad en el servicio al cliente
77	El alto nivel de compromiso con nuestros clientes es resultado de nuestra actitud de servicio
78	Si se cometen errores siento que son resueltos realmente y solucionados en el tiempo deseado
79	Verifico con mis clientes o interno (según corresponda) si están satisfechos con mi trabajo
80	Sé cómo se evalúa la calidad de mi trabajo
<u>Productividad</u>	
81	Para realizar mis tareas dispongo del tiempo adecuado
82	En nuestro equipo de trabajo hemos logrado ser más productivos
83	Nuestra comunidad es reconocida por los altos niveles de productividad
84	En mi área contamos con indicadores para medir la productividad
85	Existe un compromiso evidente de los compañeros por trabajar con productividad
86	La Comunidad nos estimula a incrementar la productividad