

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y OTROS ASPECTOS ASOCIADOS A LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
SOLUCIONES VERTICALES S.A.S.**

**BELTRÁN SANTAMARÍA BEATRIZ MARLEBY, BUITRAGO DUQUE YULY  
MARCELA, CUÉLLAR NAVARRETE PAULA STEFANÍA, GARZÓN SOSA GINA  
TATIANA Y PARDO MARTÍNEZ FELIPE ALEJANDRO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2019**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y OTROS ASPECTOS ASOCIADOS A LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
SOLUCIONES VERTICALES S.A.S.**

**BELTRÁN SANTAMARÍA BEATRIZ MARLEBY, BUITRAGO DUQUE YULY  
MARCELA, CUÉLLAR NAVARRETE PAULA STEFANÍA, GARZÓN SOSA GINA  
TATIANA Y PARDO MARTÍNEZ FELIPE ALEJANDRO**

**TUTOR: PhD. GERMÁN ANDRÉS CORTÉS MILLÁN**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2019**

## **Agradecimientos**

Agradezco infinitamente a Dios por darme la fortaleza y entendimiento para dar continuidad a cada uno de mis proyectos, a mis padres y hermanos, por su apoyo y amor incondicional, por sus palabras de aliento y fuerza, a ti hijo, por tu infinito amor, por tu sonrisa diaria, porque mis metas son tuyas y mis sueños el ideal de un futuro mejor para los dos. Agradezco a la Universidad Piloto de Colombia y a su grupo de docentes que acompañaron este proceso con dedicación, a mis compañeros, amigos y equipo de trabajo, por hacer de esta experiencia un aprendizaje y crecimiento diario, por los buenos momentos, por las risas. Porque lo logramos de la mano.

*Beatriz Marleby Beltran Santamaria*

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme cumplir con un propósito más en mi formación como profesional. A mis jefes en Soluciones Verticales S.A.S, que nos permitieron ingresar sin restricciones. A mis compañeros de investigación por su apoyo en todo momento. Por último y más importante a mi familia, a la de siempre y a la que hoy crece.

*Buitrago Duque Yuly Marcela*

Al dar por finalizado nuestro proyecto de grado para optar por el título de Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones, agradezco a Dios y a la vida por permitirme culminar de manera exitosa este reto profesional. También, doy las gracias a mi mamá por ser siempre mi más grande impulsora y la fuente de mi fortaleza, a mis compañeros por su disciplina, constancia, paciencia y en especial por permitir que nuestra interdisciplinariedad fuera la mejor herramienta para procurar ser siempre el mejor equipo. Agradezco a Felipe, con quien emprendimos este reto de la mano, llenos de amor y expectativa por volver juntos a la academia, y hoy podemos decir

que hemos logrado el segundo de muchos sueños juntos. Por último, agradezco a la Universidad Piloto de Colombia, a cada uno de los docentes y en especial, a nuestro asesor por ser parte de este equipo y guiarnos con todos sus conocimientos, de manera serena y estratégica, al desarrollo de este proyecto.

*Paula Stefania Cuellar Navarrete.*

Le agradezco como primera medida a la vida por permitirme cumplir con un propósito más en mi formación como persona y profesional. A los directivos de la empresa Soluciones Verticales S.A.S, que nos abrieron las puertas de su organización para poner en práctica el conocimiento adquirido durante este proceso de formación. A mis compañeros de investigación, con los cuales aprendí desde sus profesiones y experiencias de vida, los admiro y respeto profundamente. Por último y no menos importante a Cusezar S.A., por brindarme el tiempo requerido para asistir a la universidad y contribuir de esta manera con este proceso académico.

*Gina Tatiana Garzón Sosa*

Agradezco a la vida por haberme dado la oportunidad de alcanzar otro reto profesional, a mi madre por su gran amor, entrega y apoyo incondicional, a mis compañeras de investigación por su constancia, dedicación y compromiso. Quiero agradecer a Stefania, quién me motivo a tomar la decisión de iniciar este nuevo reto profesional y quien me enseñó que cuando crecemos y cumplimos nuestros sueños juntos, es más gratificante. Para finalizar, agradezco a la Universidad Piloto de Colombia y en especial, a nuestro asesor Germán Cortés, por su guía, su paciencia y su disposición para transmitirnos sus conocimientos y hoy dar por culminado este proceso.

*Felipe Alejandro Pardo Martínez*

## Tabla de contenido

Resumen.....	V
Abstract.....	VI
Introducción .....	7
1. Inmersión en Soluciones Verticales S.A .....	9
1.1 Justificación.....	9
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 General. ....	14
1.2.2 Específicos. ....	14
1.3 Planteamiento del Problema.....	15
1.4 Marco Institucional - Conociendo a Soluciones Verticales S.A.S.....	19
2. Una Propuesta Conceptual para Contextualizar.....	22
2.1 Cultura Organizacional - Una mirada a las transformaciones organizacionales.....	22
2.1.1 Comunicación Organizacional - Del decir al actuar .....	25
2.1.1.2 Comunicación Ascendente .....	31
2.1.1.3 Comunicación Horizontal.....	32
2.1.1.4 Comunicación Oblicua .....	33
2.1.2 Relaciones Laborales - El talento humano y sus necesidades organizacionales.....	34
2.1.3 Motivación - Transformando el ambiente laboral.....	37
2.1.4 Satisfacción Laboral - Las necesidades del trabajador y su deseo de desarrollo .....	42
3. La estrategia precisa para desarrollar el proyecto .....	47
3.1 Población.....	48
3.2 Muestra.....	49
3.2.1 Criterios mínimos de selección. ....	49

3.3	Métodos de recolección de información .....	50
3.3.1	Entrevista semiestructurada.....	50
3.4	Análisis de la información.....	53
4.	La comprensión de los hallazgos .....	55
4.1	Comunicación.....	55
4.2	Relaciones laborales.....	65
4.3	Motivación .....	71
4.4	Satisfacción laboral .....	77
5.	La perspectiva de los investigadores .....	84
6.	Lo que le queda a la empresa y al equipo investigador.....	89
	Referencias.....	93
	Apéndices.....	102
	Apéndice 1. Propuesta de intervención.....	102
	Apéndice 2. Entrevista - prueba piloto .....	112
	Apéndice 3. Modelo de Entrevista Semiestructurada .....	119
	Apéndice 4. Entrevista Coordinador de Instalación. ....	122
	Apéndice 5. Entrevista Director de Instalación .....	135
	Apéndice 6. Entrevista Técnico de Instalación.....	145
	Apéndice 7. Tabla de análisis - entrevista Coordinador de Instalación.....	155
	Apéndice 8. Tabla de análisis - entrevista Coordinador de Instalación.....	162
	Apéndice 9. Tabla de análisis - entrevista Técnico de Instalación .....	165
	Apéndice 10. Autorización .....	171
	Apéndice 11. Consentimiento Informado - Coordinador de Instalación .....	172
	Apéndice 12. Consentimiento Informado – Director de Instalación .....	173
	Apéndice 13. Consentimiento Informado – Técnico de Instalación.....	174

## Resumen

La empresa soluciones Verticales S.A.S. ha estado en diferentes procesos de transformación a lo largo de su historia, en donde es relevante mencionar tanto la expansión en los servicios ofrecidos a sus clientes, como la adaptación al mercado cambiante en términos de compra instalación y mantenimiento de nuevas marcas de equipos de transporte vertical. Dichos cambios han generado que esta empresa se fortalezca y adopte practicas puntuales en la ejecución de sus procesos y de esta forma, pueda competir en un mercado tan variante como como lo es éste.

En la actualidad esta empresa se encuentra enfrentando uno de los cambios más significativos a los que se ha visto expuesta a lo largo de los años, pero en esta ocasión, dicho cambio no se relaciona con agentes externos, sino que por el contrario, el cambio al que se enfrenta se relaciona con la cultura organizacional existente dentro del área de Instalación, la cual se ha visto afectada en la ejecución de sus procesos por la falta de comunicación.

Esta investigación se encuentra centrada en analizar la comunicación existente dentro del área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. y la relación de dicha comunicación con aspectos tales como relaciones laborales, motivación y satisfacción laboral, los cuales, se han visto afectados de forma significativa.

Palabras Clave: Comunicación, Relaciones Laborales, Motivación Laboral, Satisfacción Laboral, Cultura Organizacional.

## **Abstract**

The company Soluciones Verticales S.A.S. has been involved in different transformation processes throughout its history. It's relevant to mention both the expansion in the services offered to its customers, and the adaptation to the changing market in terms of purchase installation and maintenance of new brands of vertical transport equipment. These changes have caused this company to be strengthened and adopt specific practices in the execution of its processes and in this way, it can compete in a market as varied as it is.

Currently, this company is facing one of the most significant changes to which it has been exposed over the years, but this time, this change is not related to external agents, but instead, the change which it faces is related to the existing organizational culture within the Installation area, which has been affected in the execution of its processes due to the lack of communication.

This research is focused on analyzing the communication within the Installation area of the company Soluciones Verticales S.A.S. and the relationship of that communication with aspects such as labor relations, work motivation and job satisfaction, which have been significantly affected.

**Key Words:** Communication, Labor Relations, Work Motivation, Job Satisfaction, Organizational Culture



## Introducción

Al analizar los diferentes problemas que existen en las organizaciones, es necesario revisar los componentes tangibles (recursos físicos de la empresa) así como los intangibles (dinámicas organizacionales) que en ella existen, ya que, la conjunción de estos según Gómez y Sarsosa (2011), permite determinar las diferentes causales de una dificultad o pueden llegar a ser la base para poder dirigir el adecuado desarrollo de la empresa; si estos son abordados de forma independiente, será imposible evaluar el contexto de la empresa de manera integral, generando así un análisis parcializado que puede llegar a perjudicar la dinámica organizacional.

Por lo anterior, esta investigación aborda a la empresa Soluciones Verticales S.A.S. desde una perspectiva que revisa el componente tangible desde la composición organizacional y hace énfasis en la distribución de funciones y cómo estas se encuentran enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos.

Se realiza entonces un análisis teórico de los diferentes factores intangibles que juegan un papel relevante en componentes asociados a la cultura organizacional; se inicia elaborando una exposición conceptual de esta, la cual ha de ser entendida como un elemento que posee la organización y que conjuga aspectos como los valores, la comunicación y las relaciones, en conjunto con la infraestructura tanto física como tecnológica presente, es gracias a dichos aspectos que los trabajadores construyen un modelo de actuar y de abordar las situaciones cotidianas, siendo estos elementos propios de cada empresa (García, 2007).

Para dar continuación a la exposición conceptual, se analizan 3 factores que se encuentran relacionados con la cultura organizacional, los cuales fueron categorizados como motivación, relaciones laborales y satisfacción laboral, procurando realizar una relación teórica de dichos

conceptos, adicional se toma como factor interrelacionar la comunicación organizacional, con el fin de identificar las intersecciones existentes y su influencia en el desarrollo cultural de la empresa.

Siguiendo con la línea de investigación planteada para este proyecto, se aborda la comunicación como pieza fundamental en el desarrollo de la cultura organizacional, en donde este concepto será tomado desde la perspectiva de Trelles (2001), quien indica que la comunicación puede ser descrita como la transmisión de información que realiza un trabajador no solo por medio de mensajes y medios de comunicación específicos, sino que a su vez, tiene en cuenta los actos y comportamientos, los cuales podrían determinar la dinámica organizacional.

Para finalizar, se planteará una propuesta de intervención organizacional, centrada en los procesos de comunicación existente en el área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S., en donde se tendrá en cuenta los diversos aspectos de la cultura organizacional, previamente enunciados. Es de resaltar que en el momento de plantear dicha propuesta, se procurará no solo darle solución a la problemática evidenciada, sino que a su vez, se indicarán lineamientos puntuales para la mejora de los procesos comunicativos de las diferentes áreas de la organización.

## **1. Inmersión en Soluciones Verticales S.A**

### **1.1 Justificación**

La presente investigación brinda una descripción integral acerca de la globalización y su acción en las actividades organizacionales, dando un vistazo a nivel local y micro local de como dicha globalización afecta o beneficia el desarrollo de las empresas y detallando la importancia de abarcar este tema a partir de la Gestión Humana de las Organizaciones y su aporte a las profesiones relacionadas.

Zuluaga (2004), menciona la importancia de entender la transformación política, económica, social y moral de la sociedad mundial actual; así mismo Miranda (2015) refiere que la población mundial no es la misma de la década de los 50 y no lo será tampoco en los próximos 50 años, ya que es imposible pronosticar lo que será el mundo para ese entonces, sin embargo, es seguro que nuestra sociedad será tan diferente como podamos imaginar, no solo en su estructura, sino también en los comportamientos de aquellos que la componemos. Tal vez funcione una sociedad más democrática, más igualitaria, con niveles de bienestar y calidad de vida superiores, más atentos y celosos por proteger la vida en comunidad, el medio ambiente, los mercados, bajo la premisa de asegurar el progreso y el más alto nivel de vida para la población.

Del mismo modo Zuluaga (2004), hace mención sobre la necesidad existente en la población para poder acceder a empleos enfocados a la eficiencia y al crecimiento exponencial de sus recursos, haciendo énfasis en los recursos tecnológicos y el desarrollo de los conocimientos aplicados a la función ejecutada. La globalización exige a la sociedad adaptaciones nuevas y un reajuste permanente del aparato de producción, de las dinámicas organizacionales y del interés del

talento humano por el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores. Hoy simplemente nos enfrentamos a una revolución tecnológica imparables que por su intensidad requiere de nosotros velocidad en la adaptación a los procesos.

Dentro de los diferentes aspectos que generan una afectación directa en la dinámica que puede llegar a tener una organización, el que quizá ha tenido mayor relevancia en los últimos tiempos ha sido el contexto globalizado del desarrollo empresarial, esto debido a que la adaptación constante a un entorno tan cambiante, requiere que las organizaciones adopten procesos novedosos, enfocados hacia el mantenimiento efectivo de la actividad económica principal de la empresa, teniendo en cuenta aspectos como la competitividad, el desarrollo del talento humano y las diferentes prácticas asociadas a la infraestructura tanto física como tecnológica.

De las principales implicaciones que trae la globalización en el adecuado desarrollo de las organizaciones, según Esteves (2000), la principal afectación se encuentra relacionada con la desaparición de las organizaciones que hayan tomado la decisión de continuar con modelos tradicionales y que adicional a esto, no hayan gestionado el acceso a la información para el desarrollo de sus funciones, lo cual es frecuente en empresas de países tercermundistas, en donde el acceso a la información es limitado y la inversión en temas de investigación hacia el sector técnico o científico es casi nulo; esto genera que la posibilidad de adaptación de las empresas a un mundo globalizado se vea reducida a las organizaciones multinacionales o las que se desarrollan en países en crecimiento, en donde sus políticas internas se encuentran enfocadas hacia la evolución económica, tecnológica y social no solo de las empresas, sino de la sociedad misma.

En este orden, las organizaciones que crecen y se consolidan en países que no posean políticas enfocadas hacia el crecimiento de la economía por medio de la creación de nuevas tecnologías o el impulso de pequeñas y medianas empresas (PYMES), poseen el reto de adaptarse

por medio de la inversión en su infraestructura física y tecnológica, procurando que los productos o servicios ofrecidos no solo sean visibles en el país de origen, sino que a su vez sean atractivos en términos de costos y utilidad para el mercado global. Este aspecto según Esteves (2000), ha generado que las grandes empresas tomen la decisión de generar alianzas estratégicas con el fin de abarcar el mercado global de forma efectiva, en donde al unificar recursos (materia prima, infraestructura y personal) puedan satisfacer las necesidades de un mercado de tan alta demanda.

El desarrollo que deben tener las pequeñas y medianas empresas es totalmente diferente uno del otro, no es suficiente aliarse estratégicamente a otras empresas, sino que a su vez, deben gestionar estrategias altamente competitivas, para adaptarse a los mercados cambiantes generados por la Globalización y pese a que los aportes por parte de los entes gubernamentales son mayores para el desarrollo de este tipo de organizaciones, en muchas ocasiones no son suficientes para su adecuado crecimiento. Por esta razón Esteves (2000) propone que, para poder generar un desarrollo adecuado de una PYME, es necesario tener la intervención o apoyo por parte de los entes gubernamentales, la implementación de estrategias que se encuentren a la vanguardia y que sean de utilidad en el desarrollo de productos o servicios competitivos.

Al mismo tiempo, cuando se habla de la transformación estratégica de una organización, se sustenta que el desarrollo de una cultura organizacional se enfoca en el análisis de los diferentes factores que pueden llegar a afectar la evolución de esta; dichos factores se pueden enmarcar en términos del contexto, el capital humano y la organización (Rodríguez, 2009). Es por esto que las organizaciones actuales tienen como reto diseñar estrategias que, no solo se centren en darle solución a problemas técnicos u operacionales, sino que, a su vez, deben analizar factores que no permitan su adecuado crecimiento.

Otro de los aspectos que puede llegar a generar mayor traumatismo en las dinámicas culturales que posee una organización, se relaciona con la comunicación que se da entre las diferentes áreas de trabajo, donde los colaboradores juegan un papel fundamental para alcanzar las metas trazadas; la comunicación no debe ser analizada como factor independiente ya que esta se ve afectada a través del tiempo por el entorno cambiante. En la empresa Soluciones Verticales S.A.S gran parte de los trabajadores realizan sus funciones de forma externa, incubando una dificultad marcada en términos de claridad en la comunicación de las necesidades tanto de la organización como de sus empleados, y generando en ocasiones falta de identidad y sentimientos de abandono en asociación a la dinámica relacional.

Para abarcar una mirada más completa, en el ámbito organizacional, la principal dificultad que enfrentan las empresas colombianas en la globalización (en su mayoría de tamaño micro, pequeño y mediano) según la Universidad del Rosario en su Revista Divulgación Científica (s.f.), es su baja capacidad de gestión, la cual se ve reflejada en las dificultades que tienen para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo y para gestionar de manera eficiente sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.). Es importante entonces no solamente tener en cuenta la forma en la que se desarrollan aspectos como las relaciones laborales o la comunicación, sino que hay que hacer una revisión exhaustiva de la manera como la empresa se proyecta, ya que de esta forma es posible deducir las razones de su comportamiento.

Este proyecto de investigación tiene como finalidad analizar las diferentes dificultades que puede llegar a tener una organización en el momento en el que su comunicación se ve fracturada, generando que no solo los procedimientos (en términos de rigurosidad) y los costos que estas malas prácticas puedan acarrear, sino que a su vez, el clima organizacional, la calidad de vida de los trabajadores y las relaciones de los mismos, provoquen malestar convirtiéndose en

determinantes tanto para del crecimiento de la organización como de las personas que la componen. Cabe aclarar, que como se ha mencionado previamente, el contexto en el que se desarrolla la organización es fundamental, por tal motivo, se analizarán dichas afectaciones, desde una perspectiva global, con el fin de proponer una posible solución que perdure en el tiempo.

Por tanto, la intención de este equipo interdisciplinar de especialistas en gestión humana de las organizaciones, es consolidar el aprendizaje teórico y aplicarlo de manera práctica con el fin de fortalecer las competencias como la innovación y la recursividad; a su vez, generar una propuesta que satisfaga las necesidades de la empresa Soluciones Verticales S.A.S, no solamente en cuanto a la optimización de sus procedimientos e indicadores que posiblemente representarán mejoría en sus utilidades, sino en el desarrollo y transformación del talento humano consolidando prácticas que aboguen por el adecuado empalme de los trabajadores con los objetivos misionales de la organización e igualmente, logrando un compromiso que permita garantizar condiciones laborales óptimas, fortaleciendo su desarrollo personal y profesional.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General.**

Analizar la relación entre la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral, Relaciones Laborales y Motivación como aspectos asociados a la Cultura Organizacional en los trabajadores del área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.

### **1.2.2 Específicos.**

- Describir los diferentes motivadores de los trabajadores del área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.
- Determinar el estado actual de las relaciones laborales del área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S
- Establecer los factores que constituyen la satisfacción laboral, para los trabajadores del área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.
- Analizar el proceso de comunicación en el área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.
- Generar una propuesta de intervención en el área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. centrada en el mejoramiento de la comunicación como proceso de transformación de la Cultura Organizacional de dicha área.



### **1.3 Planteamiento del Problema**

Es importante conocer la dinámica de trabajo propia del sector construcción e industria, así como al interior de la empresa Soluciones Verticales S.A.S., por lo anterior, se desarrolla en el presente trabajo una delimitación del problema identificado, así mismo, se plantea una pregunta problema que será la guía para el desarrollo de esta investigación.

El foco principal de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. se centra en la comercialización, instalación y mantenimiento de equipos de transporte vertical (ascensores, escaleras eléctricas y rampas); según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en los últimos años dicha industria ha tenido un crecimiento importante en el país, esto debido al incremento paulatino que se ha dado en el gremio inmobiliario en donde según las cifras aportadas por dicha entidad, para el primer trimestre del año 2014, existía un total de 3'484.519 metros cuadrados de construcciones culminadas, y para el primer trimestre de 2018, incremento en 4'598.329 metros cuadrados culminados, lo que indica un expansión significativa; se hace fundamental revisar entonces el decreto 20 de 1995 del Código Colombiano de la Construcción el cual obliga a las empresas constructoras a instalar un equipo de transporte vertical cuando se superan los 15 metros de altura en una edificación, aspecto determinante para que la participación de las empresas encargadas de hacer dicho montaje incremente.

Estos cambios, según la Revista Dinero (2018), han estimulado la industria en el país; y empresas como Soluciones Verticales S.A.S. se ha logrado activar y posicionar en un mercado donde prima la importación, si bien es cierto que la empresa no produce de manera directa todos los equipos de transporte vertical ni sus repuestos, sí se encargan de labores como comercializar, distribuir, instalar, realizar mantenimiento correctivo y preventivo y supervisar constantemente el correcto y seguro funcionamiento de dichos equipos.

En el proceso de instalación, es importante resaltar que la mayoría de las empresas dedicadas a este sector económico, trabajan la instalación por costos inferiores a los que realmente deberían ser recaudados llegando a presentar déficit hasta del 40% del valor del ascensor durante su montaje, dicha contrariedad, se presenta inicialmente porque todos los equipos son importados de acuerdo con su tecnología o especificaciones, y su valor ha ido en considerable aumento en el mercado.

Por otro lado, cuando el producto se vende, se realizan acuerdos de pago en su mayoría basados en anticipos, el saldo restante se cancela a medida que avanza el proceso de instalación o hasta que se realiza la entrega del ascensor en funcionamiento, sin embargo, dicha pérdida de dinero que se presenta al inicio se pretende solventar con el proceso de mantenimiento, indicando de antemano al cliente que si se contrata otra empresa que preste los servicios de mantenimiento y supervisión, la garantía sobre el equipo se pierde al momento de presentarse la manipulación de terceros. Esto dependerá entonces de la administración del lugar y de su elección para que la empresa Soluciones Verticales S.A.S. continúe prestando el servicio.

Uno de los principales retos y el objetivo principal de Soluciones Verticales S.A.S. es lograr un proceso de instalación equilibrado, planteando diversas estrategias para lograrlo, entre ellas la modificación de procedimientos e identificación de factores que generan reprocesos, realizando a su vez una medición constante de los avances que se van presentando en dichas estrategias, lo cual contribuirá en mejorar los tiempos de instalación.

Así mismo, el área de compras prioriza las necesidades de instalación y el área de gestión humana selecciona y dispone del personal que realizara el trabajo en campo (siempre y cuando se tenga la documentación necesaria al momento del acercamiento con el cliente), generándose una sinergia en los procesos requeridos, apoyándose de esta manera la gestión realizada por los

instaladores en relación a tiempos de entrega y contribuyendo a relacionamientos interpersonales más sanos.

Al evidenciar falencias en los procesos posteriores de evaluación de cada instalación, se realizan reformas adicionales como la inclusión de la presencia de un tercer instalador asistencial en actividades puntuales al principio de la obra, realizando tareas de apoyo en inventarios, revisión de equipos y herramientas y organización del lugar de trabajo y de materiales con el objetivo de no detener la actividad y que no se pierda tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa decidió crear un equipo de soporte que se encarga de realizar acompañamiento y dar solución a las novedades que ocurren en el proceso de instalación, faltante de materiales, piezas para el ensamble, daños en las herramientas, ausencia de equipos, cualquier tema que interfería en el desarrollo normal de la actividad, para así darle trámite en el menor tiempo posible.

Aun teniendo estas prácticas en funcionamiento para que el área de instalación cumpla su proceso de manera efectiva, cuando se realiza la verificación en la obra por parte de los directores del proceso se evidencia que no se está dando cumplimiento a los procedimientos, que la información de novedades llega remitidas por los coordinadores y no por los técnicos, de acuerdo al conducto regular y que los trabajadores en general desconocen los nuevos sistemas y las mejoras que se han desarrollado.

Las dinámicas de la empresa, según la forma en la que están estructuradas en la actualidad, se enfocan hacia la ejecución de los procesos de forma inmediata, sin tener una capacitación adecuada en los aspectos procedimentales, lo cual se suma a que los trabajadores, al no estar directamente inmersos en la organización, sino en las obras en las que ejecutan su labor, no se pueden mantener al tanto de las nuevas prácticas y políticas en la empresa de manera

inmediata o presencial, sino que reciben las instrucciones por escrito, generando afectación directamente en la forma de desarrollar las prácticas, el tiempo, la calidad y el clima organizacional, es por esto, que tanto la parte operativa como administrativa del área de instalación han mencionado al área de recursos humanos estar inconformes con los resultados obtenidos y las prácticas aplicadas.

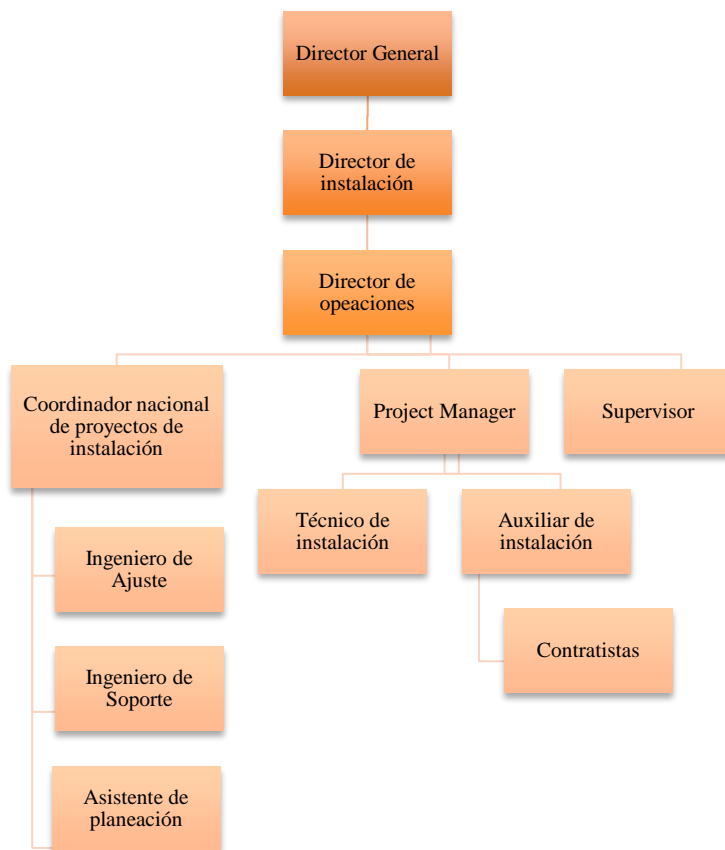
Soluciones Verticales S.A.S no ha contado con procesos de evaluación de clima organizacional, es en la actualidad donde se están dando los primeros acercamientos a estas metodologías, su intención es revisar los factores que puedan estar afectado de manera significativa a la empresa y el relacionamiento entre las diferentes áreas, para así poder intervenir adecuadamente, trayendo resultados positivos en relación al clima de los diferentes grupos de interés. Lo anterior con el objetivo de mejorar no solamente la productividad de los trabajadores y la eficiencia de los procesos, sino que también se transformen los métodos de comunicación y el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa, a pesar de no estar inmersos diariamente en ella. Teniendo en cuenta la situación descrita se plantea la pregunta de ¿Qué relación existe entre los procesos de Comunicación y la Satisfacción Laboral, Relaciones Laborales y Motivación como aspectos asociados a la Cultura Organizacional en la empresa Soluciones Verticales S.A.S?

#### **1.4 Marco Institucional - Conociendo a Soluciones Verticales S.A.S.**

La empresa Soluciones Verticales S.A.S., fue fundada en el año 2007 en la ciudad de Medellín bajo la matrícula 21-375740-04 y con NIT. 900.134.674-4 por la necesidad existente en el mercado frente al mantenimiento de equipos de transporte vertical (ascensores) y fue gracias a la experticia técnica de su fundador que logro enfocarse en el mantenimiento de equipos de la marca Mitsubishi.

En el año 2012, la empresa amplía su portafolio de servicios, generando en el mantenimiento, comercialización e instalación su principal fuente de ingresos , de igual modo deciden trabajar no solo con ascensores sino que incursionan en el mercado con escaleras eléctricas, rampas, ascensores montacargas, monta coches, camilleros y transporte de personas, es entonces cuando la empresa resuelve sumergirse en una nueva aventura abriendo una oficina en la ciudad de Bogotá, su intención al tomar esta decisión fue manejar de manera centralizada las diferentes operaciones y que se lograra así incrementar la cobertura a nivel nacional.

Cabe resaltar que en la actualidad Soluciones Verticales S.A.S cuenta con sedes en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, adicional, cuenta con presencia y ofrece sus servicios en ciudades como Cartagena, Valledupar, Sincelejo, Santa Marta, Manizales, Ibagué, Pereira, Neiva, Yopal, Villavicencio, Tunja, Pasto y Cali, entre otras y su equipo humano está distribuido de acuerdo con los siguientes gráficos:



**Figura 1:** Organigrama área de Instalaciones Soluciones Verticales, fuente Inducción Corporativa Soluciones Verticales 2018.



**Figura 2:** Mapa de Procesos Soluciones Verticales, fuente Inducción Corporativa

Soluciones Verticales 2016.

Actualmente Soluciones Verticales es la única empresa a nivel nacional que se encuentra autorizada para la comercialización e instalación de los equipos de transporte vertical de la marca Hyundai, de ahí la importancia de que su personal conozca a profundidad las especificaciones de los equipos. Uno de sus más importantes activos intelectuales es su Codirector, quien desde 1980 se ha desempeñado en la industria del transporte vertical en diferentes cargos desde la gerencia de planta de ensamble de Mitsubishi en Bello (Antioquia) hasta ser parte de la junta directiva de la misma empresa en Colombia y Chile.

A continuación, se mencionan la misión, visión y política de calidad de manera textual como aparecen descritas en el manual interno de trabajo, actualizado en el año 2018:

**Misión**

*“Asesoramos a nuestros clientes de acuerdo con sus necesidades, vendemos equipos de transporte vertical, realizamos su instalación y prestamos servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos instalados por nosotros y de otras marcas autorizadas.”*

**Visión**

*“Tenemos la certeza que trabajando en conjunto con nuestros clientes y contando con la excelencia del producto HYUNDAI, llegaremos a ser la opción preferida del mercado nacional.”*

**Política de calidad**

*“Satisfacer a nuestros clientes a través de una asistencia técnica profesional que nos permita ofrecer un producto y servicio técnico de calidad, que se refleje en el crecimiento de las ventas y en la rentabilidad de la operación del negocio.”*

## **2. Una Propuesta Conceptual para Contextualizar**

Con la intención de analizar la cultura organizacional y su relación con la comunicación en la empresa Soluciones Verticales S.A.S., se procederá a definir cada uno de estos conceptos; tomando como categorías principales la Satisfacción Laboral, Motivación y Relaciones Laborales como parte de la cultura organizacional, dando de este modo una mirada más amplia de algunos factores que pueden aportar de manera directa o indirecta en el análisis mencionado inicialmente.

### **2.1 Cultura Organizacional - Una mirada a las transformaciones organizacionales**

La cultura, entendida según la RAE (2017) como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”, ha sido fuente de estudio e investigación a través de los años, especialmente en el área organizacional, sin embargo, a pesar de jugar un papel importante dentro de todas las compañías, no se ha establecido un concepto exacto sobre dicho termino.

Hacia la década de los 70's, como lo menciona García (2007), Elton Mayo, conocido como “el padre de los recursos humanos”, se comenzaron a reconocer los aspectos más subjetivos e informales que se presentan en la realidad organizacional. Estos aspectos, inciden en el comportamiento de los sujetos y logran que se establezcan patrones de interacción implícitos, a lo que fue llamado organización informal de los grupos.

El estudio de esta organización informal se fue convirtiendo en una aproximación a lo que hoy se conoce como cultura organizacional; se buscó no solamente articular las comprensiones de las diferentes realidades organizacionales, sino también entender el desarrollo de cada una y



lograr intervenciones que transformaran las empresas de acuerdo con los intereses determinados que están implícitos en múltiples ocasiones de manera inconsciente.

Con el fin de explicar de dónde surge la cultura organizacional dentro de cada compañía, García (2007), refiere una clasificación que sugirió Smircich en el año 1983 con respecto a la forma en la que la cultura se forma y se implanta en cada trabajador y en la empresa en general. Esta clasificación indica que la cultura puede surgir como variable interna, variable externa o variable raíz.

La variable externa expone que la cultura puede ser tomada como un grupo de condiciones exteriores o independientes que trae consigo cada sujeto y que influye en las organizaciones. Estas condiciones están dadas por la familia, la iglesia, la comunidad y/o la educación, por lo tanto, si se desea su transformación, se debe realizar de manera individual hasta lograr un consenso general. La variable interna, por otro lado, se refiere a la forma en la que cada empresa genera cultura, es decir, es la suma de valores, mitos, historias y lenguaje especializado que, sumado al tamaño de la empresa, la tecnología y la estructura, hacen que cada trabajador se identifique como único por pertenecer a la compañía y se logre diferenciar de otras. Por último, la variable raíz indica que la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino que las empresas son cultura per se, por lo tanto, estas deben ser analizadas desde sus aspectos expresivos y simbólicos.

Para este proyecto de investigación, es la variable interna la que se relaciona de manera directa con la problemática planteada, ya que en Soluciones Verticales S.A.S. la cultura organizacional se ha transformado a través del tiempo, y los trabajadores se han ido acoplado a ella; estas modificaciones se han dado debido a las diferentes estrategias gerenciales que han estructurado en su gestión las dinámicas internas y externas de la empresa, el mercado y las demandas tanto de los trabajadores como de la sociedad.

Lo descrito en el apartado anterior menciona que la cultura organizacional se basa en condiciones intangibles, por su parte, Gómez y Sarsosa (2011) muestran que estas condiciones se enlazan con manifestaciones físicas, las cuales constituyen una cultura visible. Por tal razón, se crean elementos como logotipos, imágenes, uniformes, entre otros, y es en ese momento en el que se realiza una construcción social y se crea en cada uno de los trabajadores una identidad que va más allá de saber que pertenece a una empresa y que hace parte de ciertas actitudes, acciones o ideas comunes con su equipo de trabajo.

Estos significados y contenidos asumidos ya sea por conocimiento externo de la compañía (por publicidad o investigación de mercados), por una inducción institucional o por la relación directa con los trabajadores activos o retirados de la empresa, requieren de la comunicación, concepto que será ampliado más adelante. Este aspecto es fundamental porque, como explican Gómez y Sarsosa (2011), esta es la forma de lograr engranar las metas individuales y de la organización, coordinar el cumplimiento de las responsabilidades, definir métodos y estrategias y evitar la individualización.

A medida que se va logrando este ajuste, se generan condiciones adecuadas para el bienestar del trabajador, ya que, al estar alineada la información que se comparte y al tener claridad sobre lo que se quiere y lo que se espera tanto a título personal como profesional, es posible organizar las prácticas de gestión humana, los estilos de dirección, los sistemas de compensación y beneficios, entre otros aspectos importantes dentro de las empresas, tal como lo indica Calderón, Murillo y Torres (2003).

Es posible entonces, adecuar las prácticas e influir sobre la percepción de los trabajadores, con el fin de intentar obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño y, por lo tanto, mejorar los resultados individuales, de las áreas y de la empresa en general. Esta percepción que

tienen los trabajadores sobre las prácticas que se llevan a cabo en la empresa, principalmente por sus coordinadores y/o jefes, siempre que sea positiva, incrementa la satisfacción laboral, las relaciones y la motivación, lo cual es beneficioso en todos los aspectos. (Calderón, Murillo y Torres, 2003).

### **2.1.1 Comunicación Organizacional - Del decir al actuar**

La comunicación organizacional habla de la realidad de la organización y de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como la suma de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Esta actividad no se refiere sólo a los mensajes, sino también a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas, su posición frente al mercado y sobre sus clientes. (Trelles, 2001). Dicha identidad puede ser vista como el factor diferenciador que existe entre una compañía y otra, ya que ésta, trasciende por encima de las personas que hacen parte de la organización y se construye así misma por la comunicación y la interacción de todos actores involucrados (Brandolini, González y Hopkins, 2008).

De acuerdo con Flores en el año 2018, la comunicación organizacional permite abarcar las políticas de acción de la organización empresarial y de su planificación estratégica, la gestión de la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa, relaciones con los accionistas, relación con los medios, instituciones, administraciones públicas, responsabilidad social y gestión de la comunicación en situaciones de crisis. La Comunicación Organizacional acoge a los miembros de la organización con la intención de que sean sumados en el proyecto organizacional, razón por la que es importante que se den procesos de comunicación interna claros.

Sin una correcta comunicación de las estrategias empresariales, los planes pierden su sentido, por este motivo, es importante transferir la planeación a los empleados, difundir los valores de la compañía, informar sobre los recursos y posibilidades, dar a conocer los productos y servicios o fomentar la cultura de la organización, siendo estos aspectos claves en el funcionamiento de cualquier empresa (Oliveras, s.f.).

La Comunicación Organizacional tiene sus orígenes en la Teoría de la Organización. Los primeros estudios se ubican en 1920 con el auge de la escuela de Relaciones Humanas (Estudios de la Western Electric Company) de Elton Mayo, tal como lo menciona Torres (2011), en la cual la participación del grupo informal era la clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

A partir de los años cincuenta, comienza a hablarse de comunicación organizacional, pero fue hasta la década de los setenta según Trelles en el año 2001 que empieza a manifestarse como disciplina al adquirir un concepto independiente en el campo de las ciencias sociales con la publicación del libro *Communication Within Organizations*, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional. Su origen obedece a la posibilidad de integrar y de relacionar disciplinas que funcionaban de manera aisladas, tales como la publicidad, las relaciones públicas o el marketing. (Torres, 2011). Hoy en día la comunicación actúa como elemento de gestión organizacional de manera transversal a todas las áreas y también como recurso estratégico, dándose una comunicación interactiva, enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios y viceversa.

Para Flores (2018), todas las organizaciones, sin importar su tamaño, sector económico o situación geográfica, deben comunicarse para sobrevivir, la comunicación en las empresas se ha convertido en una condición para lograr un posicionamiento favorable en la sociedad y alcanzar el

éxito; esta necesidad de comunicar se debe a los grandes cambios estructurales, sociales, de comunicación y sobre todo de relación con el entorno (económico, político, social, cultural y ambiental) a los que se están enfrentando las empresas en la actualidad, debido a las demandas de sus públicos, los límites de las organizaciones se han ido expandiendo con el paso de los años y en respuesta a las adaptaciones que han tenido que sufrir para su subsistencia, crecimiento y desarrollo, por tanto la responsabilidad con el público-cliente ha incrementado.

Es posible evidenciar entonces que dentro de una empresa es indispensable una comunicación fluida en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos horizontales. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, desde los niveles directivos hacia los líderes y de allí al personal operativo, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización, así como lo explica King (2012), para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación; esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar, así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

Se debe tener en cuenta que la dinámica organizacional ha cambiado, en los últimos 50 años la forma en la que se ha administrado las empresas ha dado un salto exponencial dando lugar a una presencia importante del área de Recursos Humanos, las personas se han convertido en la columna vertebral de las organizaciones, razón por la cual hoy en día se habla de cultura, organización, clima, motivación, satisfacción laboral y de la influencia de comunicación en cada

uno de los aspectos, las personas hacen parte fundamental de los equipos de trabajo, son responsables de la productividad y del crecimiento de la empresa.

Una estrategia de comunicación interna permitiría entonces el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Por tal razón, se requiere una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilite a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos, también es importante que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno (Álvarez, 2003).

La comunicación es un elemento importante en este proyecto de investigación porque a partir de aquí, es posible valorar aspectos como la satisfacción laboral, la motivación y las relaciones laborales, y de este modo, tener un marco actual de las situaciones que se presentan y poder proponer planes de acción especializados y dirigidos a la empresa Soluciones Verticales S.A.S.

El proceso de comunicación según Ongallo (2007) se desarrolla cuando un emisor transmite y comparte un mensaje a un receptor, es la interacción que existe entre los dos y la capacidad de brindar una orientación al otro del tema que corresponda. La información compartida, tiene un propósito o fin específico de acuerdo al contexto en el que se desarrolle.

Además de lo anterior, el autor indica que la comunicación se clasifica en verbal y no verbal. La primera se desarrolla por medio del lenguaje oral o escrito para compartir un mensaje y para que sea adecuada, es importante tener en cuenta que el contenido sea claro y entendible para el nivel de comprensión de las personas que interactúan, pausado, vocalizado, tono adecuado, que se dé el intercambio de información en el momento y lugar oportuno. La comunicación no verbal,

por otro lado, está determinada por expresiones emitidas en respuesta a ciertos mensajes transmitidos; con estas damos a conocer si estamos de acuerdo o en desacuerdo con el mensaje recibido.

Toda empresa tiene un relacionamiento con sus grupos de interés y comunica interna y externamente de acuerdo a sus necesidades. En las organizaciones siempre se está comunicando un mensaje, por tal motivo, es muy importante definir el desarrollo de este proceso en donde si las organizaciones no tienen previamente establecido que canal de comunicación se va a emplear, se puede llegar a correr el riesgo de reemplazar las notificaciones formales, por rumores no confirmados, afectando de forma directa la ejecución de diferentes acciones dentro de la empresa (Brandolini et al. 2008). Cada persona dentro de la organización tiene establecidas unas metas y funciones que le permiten dar cumplimiento a sus actividades y aportar a la razón de ser establecida en la misión, por tal motivo, se hacen tan relevantes los procesos comunicativos tanto del personal, como de la empresa.

La comunicación interna, es la información brindada a los empleados de las organizaciones, la cual se plasma en los procedimientos a seguir, los manuales de funciones y las directrices dadas para el cumplimiento de las actividades propias de un cargo, por tal motivo, es importante que exista una adecuada socialización y que del mismo modo se garantice el entendimiento del mensaje a las personas involucradas (Brandolini et al. 2008). Del mismo modo, La comunicación externa se enfoca en suministrar información a las personas o empresas que de una u otra forma tienen una relación con la organización, en donde éstas no se encuentran vinculadas de forma directa a la empresa, pero que si hacen parte de un entorno cercano que puede verse afectado o beneficiado durante la ejecución de las actividades propias de sus procesos (Brandolini et al. 2008).

Se pueden presentar bloqueos en la comunicación en el momento que el emisor o el receptor no manejen los mismos conceptos, o que se emita un mensaje, pero para una de las partes no sea comprensible, en el proceso de la comunicación, también se puede presentar falta de atención del contenido de la información, lo que hace que el mensaje no sea transmitido de forma adecuada. (Ongalo, 2007).

Durante el proceso de comunicación se debe mantener la habilidad de escucha y que esta sea bidireccional, de manera verbal, haciendo aportes para retroalimentar lo que se dijo en el mensaje y reforzar aquello que no fue claro; y no verbal, generando confianza con gestos y miradas que motiven a la participación y a la conversación, sin intimidar y predisponer a los que están recibiendo el conocimiento. (Ongalo, 2007).

Para contar con buenas prácticas de comunicación, las organizaciones deben contar con flujos de comunicación definidos. Estos flujos pueden ser definidos como descendente, ascendente, horizontal y oblicuo o diagonal, y cada uno de estos responde a la disposición que tiene la organización para la participación de los trabajadores en las diferentes áreas, tal como lo explica Balarezo (2014) mencionando a Fernández (2010) y Sanz (2011). A continuación, se describirá cada uno de estos flujos:

#### ***2.1.1.1 Comunicación Descendente***

La comunicación descendente procura comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplir los deberes y expectativas que tiene la empresa y los directivos sobre la labor a realizar. La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones



respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos y las metas del área.

Tal como lo expone Guzmán (2012), el prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes, lo que quiere decir que quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan principalmente por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados.

Los principales medios utilizados para este flujo de comunicación son: reunión con el personal de manera presencial o vía telefónica, memorandos, cartas, informes, manuales de operaciones, folletos y/o reportes.

Sin embargo, como lo muestra Guevara, se pueden cometer errores que limiten o transformen negativamente este tipo de comunicación. Los más negativos son: en primer lugar, la saturación de los canales de comunicación por una sobrecarga de mensajes, dando como resultado un exceso de órdenes que pueden confundir y frustrar a los trabajadores. En segundo lugar, la información puede llegar a ser poco clara, las órdenes pueden ser comunicadas con prisa, lo que deja a los subordinados inseguros con las órdenes que han recibido. Por último, puede haber un exceso en terminología y vocabulario que vuelve incompresible o poco precisa la comunicación.

#### ***2.1.1.2 Comunicación Ascendente***

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización. La comunicación ascendente, se emplea generalmente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las

acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades o sugerencias.

Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son las reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, encuestas, sistemas de quejas o sugerencias.

Guevara (2011) advierte que la barrera principal que puede tener la comunicación ascendente es la poca receptividad de los directores por dos razones: la primera es por no tener el hábito ni el tiempo para escuchar a sus colaboradores y la segunda es porque los trabajadores pueden tener el prejuicio de que no van a ser escuchados, que sus sugerencias no serán tenidas en cuenta, que sus opiniones no son importantes o por temor a represalias.

Según Montoya y De la Rosa (2014) la existencia de comunicación ascendente es un claro indicador de la buena gestión del activo humano de la organización, ya que los directivos y mandos medios estiman y les dan valor a sus empleados como personas capaces de aportar directamente a la empresa en forma de conocimientos, sugerencias, ideas y actitudes.

### ***2.1.1.3 Comunicación Horizontal***

La comunicación horizontal se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos o grupos. En este flujo, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizacional. Ese tipo de comunicación se realiza a través de juntas, informes, asambleas, etc. y se utiliza para coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento o tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

De acuerdo con Guevara (2011), para que la comunicación horizontal o lateral sea efectiva, es fundamental que existan relaciones interpersonales ágiles y de cooperación entre los miembros, que les permita desarrollar confianza entre y comunicarse de forma eficaz, con el fin

de mejorar el desarrollo institucional, aumentar la cohesión interna y generar equipos multidisciplinarios de trabajo para mejorar la coordinación y ejecución de actividades. Sin embargo, puede contar con barreras como la falta de interés de los implicados, la ausencia de canales para la comunicación lateral y la falta de reconocimiento de la utilidad y necesidad de esta vía de comunicación por parte de la dirección de la compañía.

#### ***2.1.1.4 Comunicación Oblicua***

Es la que se puede realizar entre el gerente de un departamento de y un empleado de un área diferente (o viceversa). Este flujo surge por la necesidad de la coordinación intergrupala, principalmente debido a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor. El objetivo principal de este tipo de comunicación es ofrecer un canal directo de coordinación y solución de problemas entre colaboradores de distintos niveles. De esta manera se evita los procedimientos lentos en los que hay que esperar hasta comunicarse por medio de un superior común.

La comunicación oblicua tiene como objetivos principales establecer relaciones más cercanas entre colaboradores, las cuales son una parte importante de la satisfacción del empleado. Además, conformar equipos de trabajo integrados por personas de distintas especialidades, áreas, niveles y funciones (Guevara, 2011).

Dando continuidad a lo argumentado por Guevara, la principal debilidad que puede existir al fomentar este tipo de comunicación es la presencia de confusiones en la unidad de mando, ya que cuando los empleados reciben comunicados o indicaciones no saben si obedecer a su jefe directo o al del otro departamento.

Estos dos últimos flujos de información, generalmente utilizan las reuniones presenciales como medios de comunicación.

Dentro de una empresa, es indispensable promover que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se sabe que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. (Balarezo, 2014)

### **2.1.2 Relaciones Laborales - El talento humano y sus necesidades organizacionales**

Es oportuno abarcar uno de los aspectos determinantes para el adecuado desarrollo de las dinámicas laborales presentes en una organización, el cual se fundamenta bajo el concepto de relaciones laborales. Anne Trebilcock (1998) define como las normas básicas que rigen la relación directa o indirecta existente entre un empleado y su empleador, en donde aspectos como la retribución económica, el cumplimiento de funciones y las condiciones laborales son fundamentales para que dicha relación exista.

Estas relaciones no solo deben ser vistas desde un punto de vista bidireccional, ya que dentro de la misma organización existen múltiples factores que influyen en el adecuado desarrollo de la relación, los cuales pueden ser representados como entes estatales, sociales, agremiaciones dentro de la misma empresa (como lo son los sindicatos), la organización como tal y los trabajadores, los cuales son quizá el insumo más relevante para cualquier empresa (Trebilcock, 1998). Dichos actores, desempeñan un papel fundamental en una empresa, en donde asumen roles de veedores de las condiciones laborales, ejecutores de las funciones o administradores, siendo cada uno de éstos fundamental para el crecimiento de una organización.

Uno de los factores fundamentales de las relaciones laborales se encuentra asociado a los diferentes insumos que le son brindados a los trabajadores para poder realizar su función ya que, según Víctor Fernández (2011), si dichos insumos no son otorgados por parte del empleador o no son los apropiados, las funciones propias que debe realizar esta persona no tendrán los estándares requeridos, afectando de forma directa la productividad de la organización. Es por tal motivo, que en el momento de analizar las diferentes relaciones laborales que tiene una organización, se deben dejar atrás las posturas clásicas, en donde la relación solo se sustenta en la vinculación de un personal determinado con ciertas condiciones pactadas y la realización de unas funciones específicas por dicho personal, ya que existen diferentes factores que pueden llegar a afectar las dinámicas organizacionales de éstos y que no se encuentran asociadas a temas contractuales o de ejecución de funciones.

En concordancia con los diferentes elementos que pueden llegar a influir en su adecuado desarrollo, Fernández afirma que, en la actualidad, uno de los que más ha generado influencia en el éxito o fracaso de dicha relación, se encuentra basado en la concepción que se tiene sobre el trabajador, en donde en ocasiones queda relegado a un segundo plano, para poder centrarse en satisfacer las necesidades que posee un mercado específico, lo cual en la actualidad puede llegar a considerarse en un error, ya que debido a la globalización, el empleador no solo debe garantizar la satisfacción de las necesidades que le impone el mercado, sino que a su vez, debe satisfacer las necesidades que poseen los trabajadores y de esta forma, crear modelos contractuales enfocados hacia la creación de beneficios enfocados en el trabajador y no en la empresa, con el fin de generar permanencia y una adecuada calidad del trabajo por parte de éstos.

Las relaciones laborales tal como las hemos visto hasta el momento, se centran el vínculo que posee un trabajador y un empleador por medio de un contrato laboral, el cual debe tener ciertas

condiciones y ser regulado por ciertos actores para que pueda afirmarse que dicha relación es efectiva, pero si analizamos a profundidad este término, evidenciamos que no solo estos aspectos son fundamentales para que la relación sea firme, ya que al existir una interacción entre 2 o más personas, es necesario generar un análisis de como las relaciones interpersonales de éstos, puede llegar a influir en el desarrollo de las funciones de cada uno de dichos trabajadores y al ser la comunicación un factor determinante para cualquier relación humana, es necesario abordarla desde una perspectiva más humana.

“Ahora además de analizar un grupo de trabajo por lo que hace, o por como lo hace, también se puede estudiar por la manera como se interrelacionan sus miembros en los actos mismos del trabajo”(Valle, 2004), las personas que componen la organización cada día son más vistas como miembros activos de un sistema y menos como insumos de producción, esto conlleva a que las relaciones laborales se analicen desde la perspectiva de la comunicación, y esta no solo vista como que el directivo determina la modalidad en que esta se da, o se percibe este rol como emisor y trabajador operativo como receptor, la comunicación entre las partes debe dar lugar a un intercambio de emisor y receptor (Valle, 2004).

Las organizaciones actuales están identificando una nueva dinámica de poder, que influye en la forma en la que la relación laboral es percibida al interior de la empresa, que además involucra a todos los miembros de organización, esta dinámica está relacionada con la supervivencia de las empresas a través del conocimiento, las habilidades, valores y actitudes de las personas que la conforman, lo que lleva a que cada integrante actúe como responsable de la toma de decisiones, esto no implica que cada uno de los miembros sea director o tenga un cargo en el que la responsabilidad de las decisiones este implícita, se refiere más bien a que cada persona desde su función particular contribuye a el logro de objetivos. (García, 2008)

Las organizaciones actuales deben procurar no solo incluir en sus procesos personal capacitado para los mismos, sino además desarrollar al interior programas de formación que consoliden la relación laboral, esto teniendo en cuenta el enfoque de trabajo que la formación adquiere, al ser encaminados en las necesidades puntuales para la consecución de objetivos, esta formación debe estar en constante actualización teniendo en cuenta no solo dichas necesidades, sino además las nuevas tecnologías y las formas de organizar el trabajo, de tal manera que aunque el proceso inicia con el fin de satisfacer necesidades puntuales, este evoluciona para brindar a los trabajadores no solo la capacidad de desempeñarse en un puesto de trabajo puntual, sino que le permite participar activamente de diferentes procesos, empodera con conocimiento sobre la dinámica organizacional y le permite ser más independiente en la toma de decisiones. (Casanova, 2003).

### **2.1.3 Motivación - Transformando el ambiente laboral**

Se realiza a continuación una exploración a la teoría de los factores de Herzberg retomados por Navarro en el año 2008, quien considera existen dos factores determinantes que explican la motivación de los trabajadores en una organización.

Con esta teoría, Herzberg intento mostrar que los aspectos generadores de satisfacción laboral llamados factores motivadores se relacionan con el contenido del trabajo, con su posibilidad de desarrollarse, de ser reconocido, de superar desafíos, así como la posibilidad de desarrollar creatividad, autonomía, así como la promoción en sus labores.

Así mismo definió también aspectos que causan insatisfacción laboral llamados factores higiénicos o relacionados con el contexto del trabajo, las condiciones materiales del mismo, las políticas de la empresa, las relaciones humanas y el tipo de dirección que el trabajador recibe de

sus coordinadores son algunos ejemplos (Lagos, 2015). Cuando dichos factores son óptimos se evita la insatisfacción en los empleados, se aumenta su motivación y productividad, reduciendo la ausencia en el trabajo y la rotación de personal (Navarro, 2008).

La implicación de este modelo al problema planteado en Soluciones Verticales es clara, ya que para incrementar la satisfacción laboral, es necesario mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas asignadas, es decir, se debe estimular la motivación de los trabajadores incrementando la responsabilidad sobre su propio trabajo, permitiéndoles enfrentarse a nuevos desafíos, dándoles mayor autonomía y aumentando el interés y compromiso con las actividades de las que son responsables.

Por otro lado, Sum, 2015 afirma que la motivación es un proceso interno y propio del sujeto, refleja la interacción que se establece entre la persona y el mundo, sirviendo como regulador de las actividades del sujeto, sus propósitos y objetivos. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del sujeto y la forma en que realiza sus actividades.

De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que la conducta humana se produce en un encadenamiento de actividades, ya sean de índole física o mental, que le dan sentido a la existencia. Se sabe que toda actividad realizada por el ser humano en determinado momento y circunstancia tiene una finalidad, es decir, lo conduce a un objetivo, a una meta; consciente o inconscientemente, generando en el hombre necesidades físicas, emocionales que se convierten en motivos. Por lo tanto, las necesidades constituyen la principal fuerza motivadora y todo persona experimenta el deseo de satisfacerlas (Gonzales, 2002).

Sum (2015), afirma que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (generado de los procesos mentales); lo que influye en la motivación y en la variación que se pueda dar en cada persona,



puesto que las necesidades cambian de un sujeto a otro dándose diferentes modelos de comportamiento, por tanto, se puede decir que las motivaciones son diversas, así como lo son las personas y las situaciones.

Para fines de este trabajo, es importante resaltar que la motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión en las organizaciones. Considerándose el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo.

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y direccionan el comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Peña, 2015).

Según Peña, el común denominador de todas las organizaciones del mundo moderno es que están integradas por el recurso más importante, el capital humano; la eficacia y eficiencia de una empresa están determinadas por dicho recurso, debido a que sólo mediante éste es posible la efectividad del resto de recursos existentes, siendo entonces el activo intangible máspreciado dentro de una organización.

Por tanto, la conducta humana estará siempre orientada a alcanzar objetivos determinados, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en diferentes contextos, en especial en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos tal como lo indican Muñoz y Ramírez (2014). La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus

necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social (García, 2012).

Para Peña (2015), la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas. La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un sujeto realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el sujeto pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación.

Los elementos motivadores de los trabajadores han evolucionado a lo largo del tiempo según el trabajador y como este va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno y sus intereses particulares (García, 2012). Por esta razón, y en continuidad con el planteamiento de García, se puede concretar que, para los trabajadores, las principales fuentes de motivación son las siguientes: la retribución económica, el reconocimiento dentro de la empresa, la responsabilidad sobre el trabajo y el reconocimiento social.

De acuerdo con lo mencionado por Naranjo (2009) es posible que las personas decidan conscientemente participar de actividades por las que sientan estímulo de independencia y retos que consideren puedan manejar, esto con el fin de asumir situaciones que los conduzcan al logro, así como también es viable inferir que un individuo, teniendo en cuenta su biografía en cuanto a experiencias relacionadas con el comportamiento social o dominante, desarrolle una fuerte

necesidad de afiliación o de poder. De acuerdo con lo anterior la motivación por logro, afiliación y poder se pueden desarrollar en base a la experiencia de vida y reconocimientos alcanzados en determinadas situaciones.

Por lo anterior, se puede definir que la motivación, es el conjunto de factores que provocan, guían y sustentan la conducta humana, los cuales se encuentran atados a las diferentes vivencias y experiencias que tiene cada sujeto y se enmarcan en la búsqueda constante de su satisfacción; es necesario resaltar que al satisfacerse alguno de los factores motivacionales, otro pasará a ser un factor dominante, por tal motivo, en el momento de analizar los aspectos enfocados a satisfacer la motivación en los trabajadores, se debe tener en cuenta las necesidades que éstos tienen.

Los factores de la Motivación Laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones organizacionales; por lo cual, deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos dentro de los trabajadores (Añez, 2006).

Por tanto, la motivación laboral se constituye como un ente dinamizador e impulsor del comportamiento humano, permitiendo se facilite la participación de los sujetos y dándose una consolidación de la cultura organizacional más eficiente para permitir mejorar los diferentes procesos en las organizaciones.

Las culturas organizacionales fuertes, estratégicamente correctas y adaptables que cuentan con personal altamente motivado, tienen repercusiones positivas en el desempeño laboral y económico de las organizaciones. Para la gerencia, concluyendo con los comentarios de Añez, es trascendental estudiar el comportamiento de dichas personas, ya que cumplen funciones

significativas en el seno de una organización. Entonces, estudiar las actitudes, creencias, valores, motivación y sentimientos compartidos de los trabajadores, permiten evaluar de manera constante temas de importancia a desarrollar en la dinámica organizacional, teniendo en cuenta que cualquier actuación del recurso humano potencializará o será de influencia positiva o negativa en el entorno de esta.

#### **2.1.4 Satisfacción Laboral - Las necesidades del trabajador y su deseo de desarrollo**

La realidad laboral se encuentra muy diversificada; mientras unas organizaciones brindan oportunidades de desarrollo laboral y personal, otras no cumplen ni garantizan la satisfacción de necesidad de seguridad, autoestima o realización, de esta manera los trabajadores pueden tener una percepción de mejor o menor calidad de vida laboral, de acuerdo a sus vivencias en el ejercicio de sus labores, es importante revisar el concepto de satisfacción laboral y la forma en la que esta se relaciona con la comunicación y la cultura organizacional.

Las empresas enfocaban sus esfuerzos para satisfacer a sus clientes, fidelizándolos, siendo diferenciadores y asertivos en dar respuesta a sus necesidades. Sin embargo, hoy día se le da mayor importancia a retener a los empleados e identificar las variables que pueden interferir en su satisfacción laboral y así evitar reprocesos o pérdidas para las compañías. Es por esta razón que, en la actualidad, las organizaciones tienen como reto el desarrollo de su talento humano, denominando a dicho talento como el capital intelectual de las empresas, buscando así relacionar la satisfacción laboral con la productividad empresarial.

Para el desarrollo de las actividades laborales, se requiere una interacción con el puesto de trabajo, los compañeros que hacen parte del área y los demás de la empresa, los mandos medios

y los cargos gerenciales; de la misma manera existen en una organización pautas, normas, políticas, procedimientos para desarrollar las funciones encomendadas. Todos estos factores, pueden ser determinantes a la hora de conocer la percepción que tiene cada trabajador con relación a su cargo y como se siente; para saber si se encuentra satisfecho o no.

En el momento de realizar la revisión teórica frente a este tema, se hacen evidentes diferentes posturas de autores que estudiaron la importancia de la satisfacción en el ámbito laboral en donde para el desarrollo de la presente investigación, se tendrán en cuenta los siguientes postulados.

El primer postulado planteado en relación con la satisfacción laboral afirma que ésta, depende de los afectos y emociones que un trabajador percibe durante el desarrollo de sus actividades. Según Caballero (2002), las relaciones laborales, actitudes que toma frente a su desempeño, el conocimiento adquirido, siendo estos factores determinantes sobre la disposición con relación a su entorno, compañeros, superiores y la organización en general.

Además, puede ser vista como la actitud general que un ser humano trabajador tiene de su trabajo. Las actitudes positivas de satisfacción o negativas de insatisfacción que se pueden desencadenar en el ejercicio de su labor. (Robbins, Judge 2009). Este autor, también menciona que existen una serie de factores que conducen hacia la satisfacción laboral. Que se rete al trabajador y adquiera nuevos conocimientos desde su cargo, que tenga unas recompensas igualitarias con respecto a las que reciben sus compañeros, que la empresa garantice unas condiciones de trabajo optimas, evitando de esta manera la rotación del personal, índices altos de ausentismo e improductividad frente al cumplimiento de sus metas.

Son diversos factores los que pueden predisponer al trabajador y su sentir frente a las diversas realidades organizacionales. Álvarez (2005) refiere que factores propios del entorno

laboral inciden en el rendimiento, la ejecución de procedimientos, desarrollo de actividades con recursos que le deben ser suministrados para realizar su trabajo, interacción entre grupos de trabajo y áreas cercanas, motivación, beneficios, recompensas, entre otros. Las dimensiones que se podrían dar a conocer como las más importantes o que tienen un valor más alto para los trabajadores son la remuneración, que sea acorde y equitativa; que se desarrollen sus capacidades, adquiriendo conocimiento y se le brinden oportunidades de crecimiento en la organización; que se dé una relación respetuosa entre su jefe inmediato y el empleado y que se fortalezca el trabajo en equipo, la colaboración entre compañeros, la sana competencia y el apoyo que se puede dar entre áreas.

Otra postura, establece algunos factores que constituyen la satisfacción laboral y unas dimensiones esenciales como las ha llamado Zayas, P. Báez, Zayas, J. y Lobaina (2015). En general las dimensiones abordadas y puestas a consideración son:

- a) La estructura que abarca los controles administrativos en la organización, divisiones, jerarquías.
- b) Contenido de trabajo visto desde el aspecto de autonomía, habilidades, significado de cada labor.
- c) Las políticas, valores cultura organizacional, en esta juega un rol importante la comunicación para conocer la información.
- d) La remuneración y compensación. Las condiciones laborales que incluye la entrega de los recursos necesarios para el buen desempeño del trabajador y las condiciones seguras de su puesto de trabajo.
- e) El desarrollo personal y el bienestar brindado para que el personal se forme integralmente. Se integran también las actividades recreativas y de esparcimiento.

Para el desarrollo de la presente investigación se hará énfasis en dos dimensiones en donde se relaciona la satisfacción laboral con la cultura organizacional y la comunicación.

Las dimensiones vistas desde las normas, los valores y las creencias que comparten los integrantes de una misma organización crean un ambiente laboral en donde se realizan las actividades y todo lo que sucede en la empresa tiene un sello característico y propio, una personalidad definida. Se pueden evidenciar en cómo se da la comunicación entre sus partes, sus procesos, la filosofía organizacional, las experiencias y vivencias que allí se han gestado. (Zayas, et al., 2015)

La cultura organizacional define unos valores, unos parámetros implantados y unas características propias de la empresa. Todas estas normas establecidas, hacen que las personas realicen determinadas actividades predispuestos bajo los mismos criterios para el logro de los resultados corporativos. La relación directa con la satisfacción laboral se da cuando el empleado conoce como desarrollar sus actividades, tiene claridad de como su trabajo aporta a la empresa y logra sentirse a gusto e identificado con la compañía a lo largo de su experiencia y vivencias. También cuando es recíproco y la organización le garantiza la satisfacción de sus necesidades de seguridad, autoestima o realización.

Por otro lado, para Zayas, et al., las relaciones interpersonales son dimensiones donde se relacionan los trabajadores, intercambian puntos de vista, comentarios, aportes, información relevante para la compañía, instrucciones definidas de trabajo o procedimientos adoptados para la ejecución de las tareas. Las relaciones a nivel jerárquico, entre pares o subalternos, genera la posibilidad de intercambio de saberes, aprendizaje, resolución de conflictos, brinda un sentido de

pertenencia frente a la empatía entre los grupos de trabajo y entre todos se apoyan para promover espacios agradables, de crecimiento y desarrollo integral.

La satisfacción laboral se logra a través de la adecuada comunicación, teniendo en cuenta el relacionamiento interpersonal entre el entorno inmediato del trabajador y también a nivel general de la empresa. La interacción entre toda la comunidad trabajadora es un factor importante para fomentar el buen desempeño laboral, el respeto, la tolerancia, la empatía, la comunicación asertiva y clara al momento de dar a conocer algún tipo de información, promueve un trato cordial, generando una percepción de clima organizacional adecuado y mejorando de esta manera el apoyo en la compañía y fortaleciendo el trabajo en equipo.



### **3. La estrategia precisa para desarrollar el proyecto**

Para el desarrollo del presente proyecto, se definirá el tipo de investigación que se quiere realizar. Para decidir qué metodología sería la más conveniente y acorde a nuestra intención, se tuvieron en cuenta aspectos como la finalidad de la investigación, el sentido de esta y el deseo de conocimiento que tiene cada uno de los investigadores. De esta forma y teniendo en cuenta que la presente propuesta tiene como intención aportar al fortalecimiento de la comunicación en la empresa Soluciones Verticales S.A.S., el modelo de investigación más apropiado es de corte cualitativo, ya que se tendrán en cuenta aspectos como la percepción o el sentir de los integrantes de las diferentes áreas de la organización frente a la cultura, la comunicación, las relaciones laborales, la satisfacción laboral y la motivación.

El aporte principal de una investigación de este corte será la percepción del sujeto-trabajador, ya que como afirma Straus y Corbin (2002), este modelo de investigación se centra en las experiencias vividas, en las percepciones, en los sentimientos y en las dinámicas que pueda llegar a tener un grupo específico de personas, pero en especial, se basa en generar una adecuada interpretación de la situación por la que se encuentran pasando los diferentes integrantes de la organización.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, consideramos que la metodología bajo un modelo descriptivo, cualitativo e interpretativo será la más conveniente para poder generar una recolección de información acorde a lo esperado y una interpretación adecuada de la información, en donde se tomará como fundamento el acercamiento a la población que hace parte de las áreas que tienen dificultad en temas relacionados con la comunicación en la empresa Soluciones Verticales S.A.S., para este proceso serán el área administrativa y de instalación, con el fin de

generar una valoración inicial de la situación que permita identificar las percepciones de las personas que harán parte de la muestra, frente a la situación problema.

Este modelo de investigación se realizará en convergencia entre la percepción que tienen los integrantes de la muestra y lo observado por cada uno de los investigadores, con el fin de determinar si la problemática es causada por entes internos que pueden llegar a influir en las respuestas comunicativas de cada uno de los integrantes de las áreas analizadas o si, por el contrario, existen aspectos externos que pueden llegar a ser altamente relevantes en las dinámicas de la organización. Por tal motivo, la recolección de la información se realizó por medio de una entrevista semiestructurada, enfocada en la identificación de los temas principales que son abordados, las relaciones laborales, la satisfacción laboral, la motivación y en especial la comunicación y la cultura.

Luego de generar la debida recolección de información, se realizó el análisis o interpretación de esta, haciendo énfasis en las categorías de análisis previamente descritas, con el fin de identificar la relevancia existente en el discurso de cada uno de los participantes y en lo observado por los investigadores, logrando describir y destacar las particularidades que posee la población analizada (Monje, 2011).

### **3.1 Población**

La población está constituida por 50 trabajadores de la empresa Soluciones Verticales S.A.S., del área de instalación, ubicados geográficamente en Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Bogotá distribuidos así: 31 Técnicos de Instalación, 7 Project Manager (Coordinador de obra), 9 Ingenieros de Ajuste y Soporte, 1 Coordinador nacional de proyectos, 2 Directores de Instalación.

## **3.2 Muestra**

La muestra fue definida estratégicamente a conveniencia de los investigadores, se realizó con 3 personas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, se tuvieron en cuenta las diferentes jerarquías presentes dentro del área de instalación, por tanto quienes participaron en el proceso fueron el Director de Instalación, un Técnico de Instalación y finalmente un Coordinador nacional de proyectos, estas 3 personas representan los niveles en los que está distribuida Soluciones Verticales según su organigrama, nivel táctico, estratégico y operativo.

### **3.2.1 Criterios mínimos de selección.**

Se decidió iniciar por el Director de Instalación, considerando que lleva en la compañía 3 meses al momento de realizar la entrevista, y tiene gran experiencia en empresas de la industria de ascensores, también puede dar cuenta de los inconvenientes que puedan presentarse a la hora de interpretar los procesos que se han definido dentro del área de Instalación de Soluciones Verticales S.A.S al ser un trabajador con poco tiempo en la empresa.

El Técnico de Instalación que hace parte del nivel operativo y quien a su vez es el encargado de ejecutar los diferentes procesos y procedimientos planeados en el área.

Con el fin de abordar los 3 niveles del mapa de procesos de la empresa, la última persona es el Coordinador nacional de proyectos, con este punto de vista se busca no solo incluir dentro del proceso el nivel estratégico, sino que al mismo tiempo permite tener el punto de vista del cliente directo del área de Instalación, esto teniendo en cuenta que luego del proceso de Instalación propio del equipo (escalera o ascensor), este debe pasar por un proceso de ajuste y supervisión de estándares mínimos que se deben cumplir en el paso anterior, los encargados de realizar estas

validaciones son los ingenieros de ajuste y la información la recopila el Coordinador nacional de proyectos.

### **3.3 Métodos de recolección de información**

Para efectos de esta investigación, se determinó que el método de recolección de información más adecuado es la entrevista semi estructurada. La selección de este método responde al enfoque de la pregunta problema, los recursos con los que se cuenta, las necesidades del lugar donde se realizará la investigación, la disponibilidad de tiempo y el criterio de los investigadores.

Es necesario resaltar que las técnicas de recolección de información de corte cualitativo generan un menor costo y permiten una mayor aproximación a los sujetos, sus intereses y sus percepciones sobre su entorno, y buscan principalmente, permitir a los participantes exponer su pensamiento y percepción, aportando así, de manera directa o indirecta, nuevos campos de investigación en los cuales se puede hacer énfasis posteriormente. (Campoy, Gomes, 2009).

#### **3.3.1 Entrevista semiestructurada**

Las técnicas de recolección de información en una investigación de corte cualitativa, se centran en poder plasmar y posteriormente analizar las percepciones que poseen los sujetos frente a una situación puntual, y de esta forma, llegar a interpretar la realidad subjetiva, la cual según Jorge Martínez (2011), se encuentra basada en el conglomerado de creencias, valores, vivencias y significados propios que tiene cada sujeto, de tal forma, que pese a que dos sujetos vivan la misma situación, cada uno tendrá una percepción diferente y por tal motivo su accionar tendrá que ser analizado de forma diferente (Martínez, 2011).

Uno de los diferentes métodos para realizar la recolección de la información bajo el esquema de investigación cualitativo, es la entrevista semiestructurada, la cual se puede definir como un dialogo entre el sujeto que posee la información del contexto en el que se desarrolla y el investigador, en donde el fin último de dicha conversación, es poder obtener la percepción del sujeto frente a la situación que se encuentra investigando, pero al ser una conversación, este modelo, es considerado como un proceso dinámico y participativo, el cual procura no afectar de ninguna forma al sujeto que se encuentra expresando su realidad, sino por el contrario, fomenta esa expresión, por medio de preguntas guía que direccionan la conversación a temas puntuales, pero que dejan la libertad suficiente como para que el sujeto pueda expresar su emociones, percepciones y visión de los hechos (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013).

Gracias a su carácter conversacional que se establece desde el interaccionismo simbólico, se recomienda utilizar este tipo de entrevista con el fin de dar libertad a los entrevistados de expresar su percepción de las situaciones vividas, pensamientos, ideas, conceptos e interpretaciones, por tal motivo, es necesario que el entrevistador, tenga la capacidad de gestar un ambiente agradable, en el cual el entrevistado se sienta cómodo y de esta forma, se facilite la comunicación entre estos dos actores, llevando el procesos a un nivel más avanzado, en donde se supere el simple intercambio formal de preguntas y respuestas, generando así evidenciar la relación de la realidad en términos de eventos o acciones puntuales, con el sentir de cada sujeto (Ozonas y Pérez, 2004).

Según Corbetta (2003) En este tipo de entrevistas se pueden distinguir tres motivos principales que inducen a los investigadores a su uso, el primero de ellos es la singularidad extrema de las situaciones, las cuales impiden una formulación precisa y anticipada de lo que podría darse o de las respuestas que podría verbalizar el entrevistado; en otras ocasiones el investigador decide

utilizar este método como solución, no porque no conozca la problemática de trabajo, sino porque dicho método evoca tanta complejidad que las respuestas resultan siempre totalmente imprevisibles, por tanto resulta difícil elaborar una lista exhaustiva, a menos de que se presentara un listado infinito de opciones. Por último, en muchas ocasiones el uso de este método es determinado por la cultura previa de los entrevistados, quienes generalmente pueden estar poco acostumbrados al lenguaje abstracto, ante este tipo de entrevistados, es fácil realizar una entrevista que sea similar a una conversación natural, que de paso a respuestas libres, diferente a si se estructuran preguntas poco naturales que consten de elecciones- opciones predeterminadas, lo que puede dar paso a una comprensión con dificultad, ya que exige niveles más elevados de capacidad de abstracción, con respuestas predefinidas que pueden no estar acordes a las categorías mentales con las que cuentan los entrevistados (Corbetta, 2003).

Dentro de los propósitos principales de este modelo de recolección de información Martínez (1998) indica que, es necesario destacar que, en el momento de obtener la información aportada por cada sujeto, se procura que ésta sea pertinente con la investigación que se realiza, del mismo modo, se procura generar la confianza suficiente con el participante, con el fin de que la información aportada no se encuentre sesgada y del mismo modo, sea veraz y confiable. Esta herramienta procura identificar los significados que los participantes atribuyen a los temas que se tratan en su ejecución y de esta forma poder interpretar las diferentes percepciones frente a un suceso, entorno o relación puntual, por tal motivo, el entrevistador debe tener la facultad de direccionar la entrevista hacia los temas propios de la investigación, pero del mismo modo, debe profundizar e indagar en los temas en los que el sujeto se encuentra aportando mayor información, esto con el fin de poder comprender a profundidad el discurso del entrevistado y por ende su percepción del tema tratado (Martínez, 1998).

Como se mencionó previamente, la entrevista semi estructurada depende de múltiples aspectos para poder obtener la información requerida por parte de los candidatos, desde la definición eficaz de las preguntas, hasta la empatía que debe mostrar el entrevistador con el fin de generar la confianza suficiente con el entrevistado, pero es necesario mencionar que adicional a los aspectos previamente mencionados, es fundamental tener en cuenta capacidad de escucha activa por parte del o los entrevistadores, ya que de esta forma, se pueden determinar las fases críticas del discurso, categorizar las problemáticas expuestas, identificar los estados emocionales o registrar y posteriormente analizar los comportamientos que tiene el entrevistado durante el ejercicio (Monje, 2011).

Para la construcción de el guion de la entrevista semi-estructurada, se tuvo en cuenta cada una de las categorías previamente descritas, con el fin de identificar el estado actual de cada una de ellas en el desarrollo cotidiano del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S., por tal motivo y con el fin de comprender la percepción de cada grupo participante dentro de ésta área, se realizó la entrevista a una persona que realiza funciones técnicas, otra que realiza funciones administrativas y por último una persona que hace la dirección del área, las cuales, como se mencionó anteriormente, pueden aportar una percepción global del área.

### **3.4 Análisis de la información**

Luego de haber realizado la recolección de la información por medio de la herramienta previamente planteada, uno de los aspectos de mayor relevancia en el proceso de investigación es lograr analizar e interpretar el discurso de los sujetos participantes en conjunto con la teoría propuesta previamente (Strauss y Corbin, 2002). Dicho análisis se generó por medio de una organización de la información recolectada de acuerdo con las categorías de análisis estipuladas

en el marco conceptual, discriminando la información relevante para cada una de ellas y del mismo modo, determinando la existencia de categorías emergentes necesarias para el desarrollo de la actual investigación.

Para poder definir la pertinencia del discurso de cada uno de los sujetos participantes frente a las categorías expuestas, se realizó una asociación de éste por las temáticas semejantes, de tal modo que se pudiera relacionar con los componentes teóricos de cada categoría, exponiendo características, propiedades, la afectación de hechos puntuales a la problemática y las posibles soluciones que estos sujetos tengan frente a dichas situaciones (Strauss y Corbin, 2002).



#### **4. La comprensión de los hallazgos**

En el momento de realizar el proceso de recolección de información, son diferentes aspectos los que tomaron relevancia para este análisis, ya que pese tener claridad de las categorías que son sujetas a dicho análisis y de igual forma, al no haber identificado categorías emergentes determinantes para poder darle solución tanto a la pregunta problema o al cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados, si se obtuvo información significativa que fue clave para poder definir la relación existente entre las cuatro categorías. Por tal motivo, a continuación, se analizará el discurso de cada uno de los sujetos que participaron en el proceso y se realizará un análisis para cada una de las categorías planteadas, con el fin de tener una comprensión mayor de la percepción que tienen los trabajadores frente a los temas planteados en este proyecto.

##### **4.1 Comunicación**

En el momento de realizar el análisis del discurso de los trabajadores del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S., se pudo identificar que frente a los procesos de comunicación, existen diferentes aspectos que son necesarios de análisis, los cuales se pueden llegar a segmentar de acuerdo a comunicación que poseen superiores y subalternos, la comunicación entre las personas que realizan diferentes funciones dentro del área y la comunicación entre las personas que ejecutan una misma función.

De acuerdo con Balarezo (2014), la comunicación entre trabajadores y supervisores se denominaría comunicación ascendente y descendente y su impacto en el desarrollo de los diferentes procesos de una organización es crucial, ya que como menciona dicho autor, la comunicación ascendente se puede llegar a considerar como una herramienta mediante la cual se

permite a los trabajadores de niveles jerárquicos inferiores, participar en todos los procesos de innovación aportando a la participación proactiva en la toma de decisiones del área. En este caso, el coordinador de instalación nos muestra la importancia de comunicación entre supervisores y sus personas a cargo, pero no solo hace referencia a que la comunicación debe ser de forma bilateral, sino que también tiene en cuenta la forma en la que los líderes del área se expresan con el personal operativo, en donde esta expresión debe evidenciar la importancia del rol que éstos ejecutan, el cual debe estar enfocado a dirigir de tal forma que evidencien un marcado interés por lo que le sucede a sus trabajadores, priorizando las necesidades de éstos y gestionando evaluaciones de las fortalezas y aspectos a mejorar de cada uno, con el fin de organizar el área y mejorar la efectividad de los procesos.

En la actualidad se puede evidenciar que pese a existir un marcado interés por parte del coordinador del área de instalación, por conocer las necesidades de los trabajadores que se encuentran a su cargo, en múltiples ocasiones no logra generar una escucha activa de todas las necesidades, lo cual ha fomentado que se incremente los procesos de rotación dentro del área. Pero la responsabilidad de la comunicación bidireccional, no solo depende de ésta persona, ya que al existir diferentes líderes dentro del área, cada uno de éstos debe estar atento a las necesidades de los trabajadores y de esta forma reportar las novedades anticipadamente, con el fin de no afectar la operación, pero en especial, evidenciando un marcado interés en las opiniones, intereses y necesidades del personal operativo. A continuación, se exponen las opiniones principales relacionadas con el tema:

Mi satisfacción sería siempre seguir ascendiendo y obviamente mantener mi grupo estable y no con alta rotación, que eso significaría... que... soy mal jefe porque realmente si mis emm... compañeros de trabajo no quieren estar con noso...

conmigo, es porque significa que... hay una diferencia de pensamiento o no los escucho totalmente a todos. (Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

Yo generalmente aplico escucharlos a todos, todo mi grupo de trabajo... generalmente uno por uno... trato escuchar sus problemas, sus necesidades, emm... saber si se sienten cómodos, satisfechos, insatisfechos, con tanto... tanto con las funciones como a nivel personal.(Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

Pues... ahí en la parte de instalación, hay un técnico líder, tiene un corporativo, un celular, esa persona tiene que llamar... primero uno avisa al supervisor, al encargado de, de la zona... avisar que hace falta esto, entonces la persona, el supervisor dice bueno, pues reporte el incidente... uno reporta por celular o llama a avisar. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

De acuerdo con los relatos en conjunto se evidencia la importancia de la comunicación entre jefes y superiores, debido a la necesidad de ambas partes de estar interconectadas con la misma información y de plantear los objetivos de la labor a realizar, para dar cumplimiento efectivo con todo aquello relacionado con el área de instalación y permitir al resto de la compañía seguir cumpliendo con sus objetivos en general, sin dejar de lado, la importancia en los intereses y necesidades de cada una de las partes.

Otro de los aspectos relevantes en el proceso de comunicación, se encuentra relacionado con el desarrollo de estrategias comunicativas internas, las cuales como lo expone Álvarez (2003) permiten el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Por este motivo, se hace evidente la necesidad de crear una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales, posibilite

a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos, a lo que se le suma la importancia de que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno. Óngalo (2007) complementa lo anterior indicando que en el momento que el emisor o el receptor no manejen los mismos conceptos, o que se emita un mensaje, pero para una de las partes no sea comprensible el proceso de comunicación tendrá bloqueos y lo volverá ineficiente.

Esto se demuestra principalmente por el director de instalaciones, ya que en su discurso, expresa que es frecuente que entre las diferentes sub áreas que componen el área de instalación, no existe una adecuada comunicación y por tal motivo los malos entendidos se incrementen, se incumplen los tiempos de entrega, no se entreguen los pedidos completos, entre otras cosas que evitan realizar el trabajo de forma adecuada. Por tal motivo, se puede suponer, que en el momento de mejorar los procesos comunicativos, se permitirá que tanto las personas que pertenecen al área de Instalación, como todos los trabajadores de la compañía se alineen a un objetivo en común y no, como se presenta en la actualidad, que desempeñen sus funciones en pro de cumplir su propio cronograma o sus propios objetivos, lo que permitirá incrementar los niveles de compromiso de los trabajadores de todas las áreas y ejecutar todas las tareas de manera eficaz.

La parte administrativa se comunica con el instalador y le dice ¿Cuándo entrega?,  
¡Ah! yo entrego mañana, mañana vuelven y lo llaman, ¿Usted iba a entregar hoy?,  
No, yo entrego pasado mañana, eso genera un problema gravísimo... gravísimo de incumplimiento, que debiera ser lo correcto, comunicarse en base a unas tareas ya escritas, para poder determinar cuándo se entrega, no preguntar cuando entrega, sino que tareas, cuáles tareas te falta o cuales 'tenes' ejecutadas, tengo ejecutada la

tarea uno, dos, tres, cuatro, cinco y me falta la tres ta ta ta, ¿Cierto?. (Director de Instalación, Entrevista, Anexo 5)

La comunicación, utilizada no solamente como un método para transferir información sino como herramienta para alinear a los trabajadores y sincronizar objetivos, expectativas y necesidades, lleva a las organizaciones a mejorar sus procesos internos y de manera alterna, mejorar la calidad de las relaciones interpersonales entre pares, superiores y en general con todas las áreas de la organización. Además, es importante que se promueva la comunicación entre las personas que realizan labores operativas en el área de instalación, porque esta transmisión de conocimiento puede ser una herramienta bastante útil para el entrenamiento y reentrenamiento del personal.

si ese compañero es nuevo, o sea... de que sea ayudante, o sea, que no ha... nunca ha trabajado en ascensores, toca estar pendiente de esa persona... y haciendo... y enseñándole, explicándole el... o sea el... en el momento de la instalación. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

hay días que yo sé más que la otra persona, o yo no sé... que la otra persona que, que sabe más que yo... porque a veces todos los equipos de los ascensores a veces vienen partes de ascensores, vienen unas cosas de más y a veces uno no sabe esa pieza en que parte va... o qué medida va y eso... eso es lo que le toca a uno... es comunicación. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Lo anterior demuestra en parte, la importancia de la capacitación en efecto cascada por parte de las personas que cuentan con más tiempo de experiencia o mayor nivel académico, y por otra parte, la necesidad de estandarizar el vocabulario que se utiliza para dar instrucciones y dar a

conocer procesos y procedimientos. La comunicación dentro del área es primordial para que las tareas sean claras y puntuales, e igualmente, mientras haya claridad de los procesos dentro del área, la comunicación con las otras áreas de la compañía puede mejorarse y de este modo se pueden unificar objetivos y propósitos organizacionales. Lo anteriormente descrito puede ser evidenciado en los siguientes fragmentos, principalmente tomados de la entrevista con el técnico, quien fue la persona que más declaraciones compartió al respecto de este tema:

Toca... cada día que uno va a hacer un trabajo, toca tener comunicación con las demás personas, por ejemplo, el día de hoy... hablamos entre los tres, o dos personas que estemos, bueno el día... la tarea de hoy va a ser esto y esto, y pues la otra persona dirá, no, pues hagamos esto pa' adelantar más... o sea, primero toca comunicarse antes de empezar a hacer la labor... esa es la meta del día. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

yo he visto emm... he visto y he escuchado también... y yo soy una, yo soy una de las personas que me gusta preguntar, si yo no sé dónde va una parte, yo prefiero preguntar antes de embarrarla. Pero sí, yo he visto personas que son así... o dan la información mal. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Uno de los aspectos de mayor relevancia en el procesos de comunicación que tienen las personas que trabajan en el área de instalación, se encuentra estrechamente relacionado con el argumento de Álvarez (2003), el cual afirma que es importante que las compañías cuenten con una estrategia de comunicación interna que permita el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir tanto los planes de acción como los problemas y logros de la organización. En caso de no existir de manera definida esta estrategia de comunicación, es posible que se presenten

bloqueos en la comunicación, tal como lo menciona Ongalo (2007) estos bloqueos pueden estar dados por motivos relacionados con que el emisor o el receptor no manejen los mismos conceptos, que el mensaje no sea comprensible o que no se preste la suficiente atención a la importancia y al contenido de la información, lo que hace que el mensaje no sea entendido o no sea transmitido de forma adecuada. En este caso, como lo afirma el director y el coordinador del área de instalación, las diferentes sub áreas, no manejan la misma información, lo cual dificulta la adecuada ejecución de los procesos.

La comunicación es muy técnica... dentro de un ambiente técnico donde a veces los significados de las partes o de los componentes no tienen el mismo significado... vuelvo y lo repito para todos, entonces eso genera a veces como como confusiones, entonces es como homologar un lenguaje dentro de nosotros, del contexto del sistema de los ascensores hay un montón de palabras y cada uno la trae a su manera, entonces yo lo diría... que tenemos que trabajar en hablar como el mismo idioma, eso se presta a veces para para dificultades. (Director de Instalación, Entrevista, Anexo 5)

Pues... yo considero que Instalación ha hecho un esfuerzo enorme por tratar que toda la empresa esté interconectada, emm... actualmente con el tema de los formularios emm... hemos, hemos implementado... se ha implementado con la mayoría de áreas que todas tengan información, es decir, los formularios de respuestas lo tengamos y cada uno genere como sus resultados de en qué estado van las cosas. La última área que intervenimos fue logística con lo que nos pasó, y... ya llegamos a un acuerdo con ellos, es... si la información se comparte, toda la parte

administrativa, es decir está abierta, porque muchas veces no quieren compartir la información porque son procesos internos de cada área. (Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

Del mismo modo, este inconveniente se ha hecho evidente en el desarrollo de las actividades del personal técnico, ya que como se evidencia en el discurso de la persona que ejecuta dicha función dentro del área, en múltiples ocasiones, el déficit en la comunicación entre las personas involucradas en el proceso de instalación, perjudica tanto los tiempos de respuesta como la calidad en la ejecución de los procesos.

Nosotros nos comunicamos, nosotros pedimos... por ejemplo exigimos que hace falta tal cosa para nosotros terminar la instalación o sin esta parte no podemos terminar la instalación... y aquí la parte... de administrativa, de... operativa, dice listo se la voy a mandar a fabricar, para tal fecha, pero llega esa fecha y no... no ha mandado nada... el tiempo... como te digo, nosotros reportamos tiempo perdido, nosotros cumplimos con, con reportar y avisar... si eso falta como... si, como organización, que si uno pide algo es para que lo manden a fabricar ya como pa' que no pierda tiempo uno y tampoco pierda también... la instalación. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Esta es una de las situaciones más comunes que se presentan en la empresa Soluciones Verticales S.A.S., tal como lo menciona el coordinador de instalación. Se señala que muchas veces, por ejemplo, no cuentan con los materiales disponibles para realizar la labor que se requiere, lo que lleva a tener retrasos y pérdidas tanto económicas como de tiempo. Esto posiblemente puede ser porque el área administrativa encargada del tema logístico y de suministro no presta la suficiente atención a los requerimientos o no le da la prioridad necesaria. Por tal razón, es



importante siempre cuidar la forma en la que se emite el mensaje, verificando que todas las personas entiendan lo que se quiere decir y el lenguaje utilizado sea comprensible para todos.

No tenemos el material disponible en nuestros almacenes tenemos muchos problemas de comunicación también con las otras áreas porque nosotros nos apegamos al procedimiento del resto de áreas, si por ejemplo solicitan una requisición al almacén ...si no lo hay el almacén debe montar una solicitud a compras para pedir el material, compras tiene su tiempo para respondernos a nosotros en cuánto tiempo nos pone dicho material y... pues de ahí se llega al ciclo final que es llegar al proyecto, pero sí en este camino logística no realiza su trabajo, no, nunca llega la solicitud, si no tenemos compras pues generalmente ya el personal llega a obra, nosotros empezamos a perder dinero porque... cada área no está siguiendo su procedimiento o no se comunican internamente entre ellas.  
(Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

La dificultad es que... de pronto la parte administrativa y operativa, le echan la culpa a los de instalación. Que nosotros no reportamos por ejemplo... emm... alguna novedad para ellos... o sea, curarse en salud, ¿si me entiende?, pa' decir, no ellos no reportaron que hacía falta esto... pero como te digo emm... en cada instalación, en el grupo hay un líder y esta persona tiene un celular empresarial... de la empresa, esta persona se encarga en avisar y reportar... ya después... es que nos ha pasado, es que a veces dicen que no hemos reportado nada y... y no, y es mentira, si, si, si se ha reportado, pero antes de eso uno e avisa al supervisor.  
(Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

El entrevistado del área técnica de instalación muestra claramente su preocupación ya que muchas veces, el área de instalación se comunica con otras áreas de manera muy técnica, y a pesar de que en el contexto organizacional muchas cosas son generales, como el lenguaje respecto a algunos métodos o herramientas utilizadas, existen algunas especificidades las cuales muchas veces no son clarificadas por ninguna de las dos partes involucradas en la comunicación y es allí donde aparecen los errores en los que por ejemplo no se reciben los materiales o piezas requeridas para realizar una labor y esto genera pérdidas económicas, incumplimientos en tiempos de entrega y costos adicionales como pagos de días perdidos al personal operativo, ya que si no está el material, no pueden trabajar.

hace falta alguien que sepa... o sea dos personas, que estén en la parte administrativa que sepa bien... que estuvo en instalación, como los supervisores que hay ahorita, que ellos estuvieron en instalación y ya saben que cosas uno solicita, así debería ir una persona allá, a la parte de almacén, que... que sepa o sea, todo lo que es de ascensores, o escaleras, porque eso es pérdida de tiempo y... y también de, de plata incesar... admin, administrativa. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

si no hay buena comunicación, hay perdidas en la empresa... como le digo, emm... mandan las partes de ascensores que no pide, material, lo que sea... mandan las que no son y ahí es tiempo perdido. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

En la parte administrativa, que está haciendo los... la parte de envíos de material de los incidentes... de pronto esa persona no sabe que partes de ascensor necesita

uno... manda mal los tornillos, por ejemplo, si uno pido un tornillo de, de un diámetro, esa persona avece... no, no sabe que tornillo es, que para que llave tipo es... a veces... si hace falta como que alguien sepa... o sea debería ir como una persona que haya trabajado en la parte de instalación... (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Tal como se vio reflejado anteriormente, es un tema que impacta el desempeño de todos los integrantes del área de instalación y por tal motivo es primordial revisar este tema de comunicación entre las áreas, porque no solamente existe una afectación en la relación de diferentes áreas y brechas que influyen directamente en el clima organizacional, sino que se generan costos adicionales y pérdidas en cuestiones de tiempo y dinero, lo cual podría ser evitado si se trabaja en este tema puntualmente.

Es importante mencionar que esta es la perspectiva de la comunicación organizacional con la que cuenta en este caso el emisor del mensaje, y que para esta revisión sólo se cuenta con este punto de vista, por lo tanto, para intentar dar respuesta o explicación a los hechos, es necesario escuchar la postura del receptor, y de este modo, comprender la situación de manera global y revisar la manera más efectiva de plantear una estrategia en la que todos los involucrados sean beneficiados.

## **4.2 Relaciones laborales**

En el momento de generar el análisis del discurso de cada uno de los candidatos frente a las relaciones laborales existentes en el área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. se identificó que en la actualidad no existe una adecuada sinergia en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores en lo concerniente a los materiales e insumos para poder

realizar su función, lo cual según Víctor Fernández (2011) si estos aspectos no son suplidos por parte de la organización, no solo se va a imposibilitar la realización de las funciones, sino que a su vez puede llegar a afectar la relación laboral entre los líderes del área y el personal operativo, ya que no se alcanzarán los objetivos previstos.

No tenemos el material disponible en nuestros almacenes tenemos muchos problemas de comunicación también con las otras áreas porque nosotros nos apegamos al procedimiento del resto de áreas, si por ejemplo solicitan una requisición al almacén ...si no lo hay el almacén debe montar una solicitud a compras para pedir el material, compras tiene su tiempo para respondernos a nosotros en cuánto tiempo nos pone dicho material y... pues de ahí se llega al ciclo final que es llegar al proyecto, pero sí en este camino logística no realiza su trabajo, no, nunca llega la solicitud, si no tenemos compras pues generalmente ya el personal llega a obra, nosotros empezamos a perder dinero porque... cada área no está siguiendo su procedimiento o no se comunican internamente entre ellas (Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

Otro de los aspectos fundamentales en el proceso de las relaciones laborales, se encuentra centrado en la concepción con la que se debe ver a los trabajadores de la empresa, los cuales según Valle (2004) se pueden considerar como miembros activos de un sistema y no como insumos de producción, por tal motivo, la relación laboral también se puede ver afectada por no contemplar las opiniones y por tener una inadecuada comunicación. Este aspecto se ve reflejado en el discurso del técnico de instalación, el cual hace referencia que en múltiples ocasiones la comunicación entre las personas que ejecutan diferentes acciones

Acá, se divide en tres grupos de trabajo, administrativo, operativo, de instalación y mantenimiento, eh en la parte administrativo cada uno tiene su labor, pero no sé, parecemos la policía y el ejercito que no se pueden como que ni hablar, ni ver ni nada ja ja, pues para mi es eso, falta es como comunicación que la parte administrativa este pendiente de los muchachos de instalación, porque ellos son los que hacen el trabajo duro y más arriesgado. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Que nos pongan un poquito de cuidado... o sea, por ejemplo nosotros llamamos y... a veces no nos contestan, nos mandamos mensaje por whatsapp, lo dejan a uno en visto... (risas) eso nos ha pasado y nos saca a uno el mal genio, incluso a veces, no le dan ganas a uno ni de... seguir llamando ni nada... o responden al día siguiente diciendo que estamos ocupados. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Este apartado evidencia la necesidad constante de escucha por parte del personal operativo, los cuales solicitan que se le dé un valor significativo a sus funciones por parte del personal administrativo, en donde si este aspecto se cumple, el cumplimiento de la organización ante los clientes, será el esperado. Por tal motivo, como menciona Valle (2004) todos los actores de la organización deben ser considerados como pieza fundamental de la misma y de esta forma, lograr en conjunto los objetivos planteados.

En el momento en el que las relaciones laborales, vistas no solo como un vínculo contractual, sino como el desarrollo de diferentes dinámicas organizacionales, se ven afectadas por la falta de comunicación entre las diferentes áreas, los diferentes procesos que se ejecutan se

pueden llegar a ver afectados, ya que como menciona Valle (2014) es necesario tener la concepción de ver a los miembros de la organización como un sistema, en donde se le preste la debida atención a cada necesidad que ocurra dentro del proceso y de esta forma, se ejecuten las acciones necesarias para poder dar solución de forma oportuna. Este aspecto ha generado un inconformismo generalizado, ya que como lo menciona el coordinador del área de Instalación, no existe una sincronización en las áreas y por tal motivo, no se le puede dar cumplimiento a los requerimientos del cliente interno ni el externo.

Nos perjudica muchísimo que las otras áreas no... no tomen pues, como... la importancia, nosotros tratamos de... el departamento de Instalaciones es un departamento que está como en cuidados intensivos, literalmente nuestra utilidad es muy negativa, entonces tratamos de que... cada vez que tratamos... en enviar un personal a obra, de no perder el tiempo, emm... más que nosotros sabes cuánto cuesta tener dos personas paradas en un proyecto y es... desangrar la empresa, si el resto de áreas no se ponen la camiseta de... a veces nos tratan que nosotros molestamos demasiado porque no nos llevan las cosas a obra, incluso yo a veces pongo ingenieros míos como... pongo ingenieros de transportadores para que lleguen las cosas, porque transporte no se mueve, porque compras no compra, porque logística está muy ocupado y no puede sacar el material del almacén, pero ellos a veces no entienden la necesidad de que medio día perdido es... mucha plata la que pierde Instalación... entonces es bastante desgastante estar detrás de diez, veinte personas a que nos hagan la gestión que por deber ser, es la función para que les paguen. (Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Por su parte el director de instalaciones nos indica lo siguiente "Yo las calificaría en este momento buenas, mmm en un proceso, porque soy nuevo en la organización, apenas tengo tres cuatro meses, si, entonces yo las llamaría que buenas dentro de un proceso de cambio, porque el mero ca, la mera llegada de una persona nueva para ellos pues es adaptarse a un temperamento de una forma de comunicarse eh con la cual no tendrían de pronto, no tenían experiencia"

El director supone una relación de jerarquía lineal al interior de la organización y presume que las relaciones interpersonales son buenas, sin embargo manifiesta que se deben realizar cambios al interior de la misma. De esta manera se deduce como dentro de nuestro mismo sistema cultural Colombiano pueden evidenciarse diferentes formas de entender la relación laboral dentro de la misma área. En este sentido García (2008), describe como el ejercicio de poder en las organizaciones es interpretado como una estrategia de alineación del personal, es importante que este mismo tenga claro desde el principio la estrategia de comunicación y liderazgo que la empresa utiliza.

Es pertinente traer a discusión en este punto del análisis, como la formación, capacitación y entrenamiento, tiene gran relevancia entre los entrevistados, vista desde las relaciones laborales.

Para el director de instalación el conocimiento previo de la empresa misión, visión y objetivos, hace que puedan garantizar el desempeño y la toma de decisiones, "Principalmente que la gen... que las personas conozcan su objetivo, cual es el entregable. Dos, que puedan tomar decisiones en su trabajo, basado en un conocimiento muy profundo que tengan, de los valores y la misión de la organización en la cual se mueven".

El director manifiesta tener claridad del objetivo sobre el cual el área y la organización trabaja, podríamos definir esto como las normas fundamentales que rigen la relación laboral. En este sentido Trebilcock (1998) nos ayuda a entender como la definición clara de dichos parámetros

laborales, tanto económicos, de condiciones laborales y finalmente de funciones son fundamentales para que exista la relación laboral.

Por su parte el coordinador indica que “lastimosamente si no la comparten, o al menos que nos dejen visualizar la parte que a nosotros nos interesa que es el seguimiento y control de los pedidos que nosotros realizamos, al menos si toda la empresa está informada y sabe dónde está... al menos uno puede tomar acciones a tiempo, es decir como no enviar a una persona de una ciudad a otra ciudad, gastando tiquetes para que suceda un proceso, eh... pues eso... pues teniendo toda la visualización podemos tomar decisiones a tiempo, que no sea muy tarde, perder el dinero”.

Y el técnico responde “Yo he visto y he escuchado también, yo soy una de las personas que me gusta preguntar, si yo no sé dónde va una parte, pues prefiero preguntar antes de embarrarla, pero yo si he visto personas que dan la información mal”

Todos esperan que la organización permita crear espacios de conocimiento, cada uno de ellos desde su cargo, da a conocer la importancia de la capacitación dentro de la relación laboral y como la empresa debe propender que dentro de la misma experiencia que tienen algunos miembros más antiguos del equipo, hagan parte del proceso de capacitación de las competencias específicas requeridas en los cargos más técnicos, en donde la información que se encuentra disponible es más escasa.

De acuerdo con Casanova (2003), las empresas deben procurar la formación para el trabajo que el personal requiera para hacer su labor más eficiente, para formarlos para el cargo a desempeñar, esta dinámica le permitirá a las personas al interior de la organización ser más independientes en la toma de decisiones y hará los procesos más productivos.

En los discursos de los tres entrevistados que hacen parte de los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la empresa Soluciones Verticales, los aspectos como comunicación y



capacitación son altamente significativos para establecer relaciones laborales sólidas y que esto se refleje en un óptimo desempeño de la organización. El área de instalación, da a conocer inconformidades que se vienen presentando, para buscar posibles soluciones que mejoren las condiciones de su trabajo en la actualidad.

### **4.3 Motivación**

Para iniciar el análisis referente a los temas de la motivación en la organización, se toma lo descrito en primera medida por el coordinador quien menciona la importancia que tiene para él el desarrollarse laboralmente, esto como un factor motivador en su desarrollo, ya que dicha posibilidad le permite tener el control sobre sus procesos, generando así sensaciones de bienestar al superar los desafíos y obtener un buen trabajo como resultado.

Con ellos siempre que sean tomados en cuenta, realmente no aislarlos del procedimiento, o sea en cuanto solucio... cualquier incidente, problema, tenerlos siempre en cuenta, siempre hacer grupos de trabajo, reuniones emm... si hay capacitaciones tenerlos en cuenta, llevarlos mucho a capacitaciones, ellos les gustaría muchísimo, lo que más hemos hablado, poder capacitarnos con diferentes áreas, o marcas con las que trabajamos, emm... seguir capacitándose, emm... Capacitarse, bonificaciones y... grupos de trabajo como tal. (Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

Nos permite también identificar la valía que tiene para un líder el desarrollo del personal que está bajo su cargo, ya que sin duda el hecho de reconocer su labor y sus necesidades genera en cada miembro del equipo de trabajo motivación a realizar lo asignado de manera eficiente; reconocerlos dentro de la empresa como seres individuales que expresan sus necesidades de forma

conjunta, permitirá también crear estrategias para el desarrollo de su creatividad, autonomía, fortalecimiento de sus conocimientos logrando como resultado un despliegue en la promoción o exaltación de sus labores.

Pienso que tenemos un montón de errores muy dispersos, porque esos roles ellos todavía no los ven muy pegados a la visión y a la misión de la organización, eso tiene que ser muy claro a ellos y bajarse, que ellos sepan muy claro hombre, si nosotros queremos montar 400 ascensores en el 2022, ¿Sí?, hay una misión que nos dice que tenemos que hacer para llegar allá y dentro de ese hacer que es la misión, la gente tiene que identificar de forma clara que partecita le toca y esa partecita que le toca a ellos, tiene que, que esa es una de las grandes fortalezas de, de, de soluciones verticales, tiene que hacerla el que más a gusto se sienta en ese punto.

(Director de Instalación, Entrevista, Anexo 5)

Lo anterior según lo mencionado por Herzberg y retomado por Navarro 2008, quien menciona los factores motivadores como elementos fundamentales en la motivación laboral, dichos factores, están relacionados con el contenido del trabajo, con la posibilidad de desarrollar la creatividad, de ser reconocido, de superar desafíos, así como de demostrar autonomía con el fin de que se dé una posible promoción de las labores.

Así mismo, y teniendo en cuenta lo descrito en el párrafo anterior, el director de instalaciones nos permite evidenciar desde su retórica, la importancia que tiene para un grupo de trabajo el conocer el sentido de las labores que se realizan, ya que es por medio de este conocimiento que se logra una alineación con las políticas organizacionales, así como con la misión, visión y valores. Para esto, el trabajador debe desarrollar herramientas que le permitan tener claro sus objetivos, generando metas alcanzables según la necesidad organizacional, al

cumplirse dichas metas planteadas se generará la motivación propia de la labor efectuada sin pasar por alto los motivos personales que influyen en que se realice determinada tarea.

Por otra parte, se identifica en lo mencionado por el coordinador, el alcance que debe tener un líder en cualquier proceso al interior de la organización, ya que, de los principales factores motivadores en el direccionamiento de grupos de trabajo, están las relaciones humanas y el proceso de liderazgo que se dé con los grupos a cargo, esto es lo que permite llegar a los resultados que se esperan a nivel organizacional y de área. Es entonces importante, ver al trabajador desde lo humano, como un ser que requiere condiciones específicas y un contacto determinado para realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz. Es Lagos 2015, quien soporta dicho análisis al denominar como factores higiénicos influyentes de la motivación laboral, aquellos que se encuentran relacionados con el contexto de trabajo, las condiciones materiales, las políticas de la empresa, las relaciones humanas y la dirección que reciben los trabajadores por parte de sus coordinadores. Cuando dichos factores son óptimos se evita la insatisfacción en los empleados, se aumenta su motivación y productividad, reduciendo la ausencia en el trabajo y la rotación de personal.

¿Qué considero? grupos de trabajo, integración, integración hacia la sol, la solución de problemas, comunicación, árbol de ideas, socializar, socializar los problemas... no sólo tomarlo y en conocimiento a mi experiencia, es como si yo tomara todas las decisiones del área, a pesar de que estoy a cargo, yo generalmente trato de escuchar al personal, muchas veces ellos tienen mejores ideas (Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

Así, se evidencia también con la entrevista realizada al técnico quien menciona algunos factores higiénicos que generan desmotivación en su equipo de trabajo, teniendo en cuenta que las

condiciones en las que se está dando el proceso de instalación no les está permitiendo realizar una ejecución óptima del paso a paso, en este caso particular es importante revisar las condiciones materiales con las que se cuenta para su correcto montaje, así como las políticas con las que cuenta la empresa para dicho procedimiento.

Lo desmotiva a uno es que, cuando uno comienza en instalación, no le dan bien el cronograma a uno, o sea, la fecha de instalación... no dan bien las fechas, que son equipos... le voy a dar un ejemplo, o sea un equipo de un ascensor de cinco pisos, dan 25 días, y yo le he ganado... nosotros entregamos en 16 días con un compañero, pero en esa... nos dieron un equipo más alto, como de... 16 pisos, nos dieron venti... treinta y dos días... y ahí eso no, no lo justifica a uno... uno pierde la, la bonificación y eso es lo que le baja la moral a uno, porque uno trabaja con... con verraquera ahí, con ánimos y... para entregar rápido, pero no... y las, como te digo y las fechas que dan, a veces no... (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Continuando con el análisis de esta categoría, el coordinador nos permite demostrar el valor que tienen los estímulos positivos y negativos en cualquier proceso laboral para la obtención de resultados, de la misma manera la importancia que tiene saber leer las necesidades particulares de cada una de las personas que hace parte del equipo de trabajo, así y de ser posible, poder mitigar dichas necesidades por medio de estrategias que no impacten económicamente a la empresa, ni estructuralmente la operación, pero que si permita a los trabajadores sentirse respaldados, escuchados y motivados a realizar sus actividades.

Del mismo modo, el técnico expresa el interés que tiene para él que la empresa tenga en cuenta sus necesidades familiares, factor determinante en la motivación que siente en el día a día y que encauza su conducta en pro de realizar las tareas asignadas favorablemente. En este caso,

para el entrevistado en muy importante la forma como la empresa se comporta en relación a su grupo familiar, exaltando dichas situaciones de manera reiterada. Lo anterior sustentado por García 2012, quien indica que la motivación, es el conjunto de factores que provocan, encauzan y sustentan la conducta humana, sin importar sus aspectos cambiantes frente al comportamiento del individuo, al satisfacerse alguno de los factores, otro pasará a ser un factor dominante de la motivación, de esto dependerá entonces el resultado positivo que pueda lograrse con un sistema motivacional bien diseñado en una organización; así como Sum 2015, quien afirma que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (generado de los procesos mentales); lo que influye en la motivación variante de cada persona, puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro dándose diferentes modelos de comportamiento, por tanto, se puede decir que las motivaciones son diversas, así como lo son las personas y las situaciones.

En el tiempo que yo llevo... que yo he estado, que, que estoy aquí en la empresa, pues aquí andan pendiente de los familiares de los trabajadores, o sea que le celebran el día del niño, le dan un detallito a los hijos, o también la parte de... navidad, que también le dan a uno un detalle a los empleados y también a la parte de la familia... eso es lo que... es bueno de la empresa, porque hay otras que... que no, no se acuerdan de los que trabajan (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Desde otra perspectiva, Muñoz y Ramírez 2014, afirman que el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos. Esto puede evidenciarse en lo mencionado por el director de instalación quien habla sobre la importancia que tiene la motivación

en el trabajador, diciendo que, una persona motivada dará todo de sí para lograr los objetivos organizacionales, incluyéndose de manera libre y oportuna en todos los procesos que generen bienestar y crecimiento organizacional, de ahí el interés por desarrollar en el personal sentido de pertenencia y compromiso por la labor realizada.

Lo que más me motiva en este momento es intentar que mi gente, mi equipo de trabajo dé el 100% o más de lo que ellos en este arte basados en lo que quieren ser como personas, que vean en la compañía una oportunidad de lograr algo que aspiran, más que venir a hacer un trabajo para ganarse un dinero. (Director de Instalación, Entrevista, Anexo 5)

Además, nos permite evaluar como el entorno organizacional y el entorno externo de la misma, influyen de manera significativa en el desarrollo de las tareas asignadas, teniendo en cuenta que, cada una de las personas que componen una organización poseen expectativas particulares frente a lo que desean lograr con las tareas que realizan, sin embargo esto puede verse afectado por el entorno cultural y las situaciones propias del mercado de ascensores, obligando al trabajador a generar estrategias en base a sus características personales, que junto a las ya establecidas por la organización les permita seguir siendo útiles; evidenciando lo anterior en lo dicho por García 2012, quien menciona que para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno y sus intereses particulares.

Para finalizar, Añez 2006, manifiesta que los factores de la Motivación Laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones

organizacionales; por lo cual, se deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos dentro de los trabajadores.

Por parte mía y por... como representante de los compañeros Emm... arreglarles el sueldo, porque es la verdad, el sueldo de... de los técnicos de instalación, para uno trabajar a un... hacer un trabajo que... arriesgado, a cierta altura y arriesgarnos la vida, el sueldo de uno no... o sea no... no es compensable, o sea deberían arreglarle a uno un sueldo bien, para motivarlo a uno y para que la persona si le... la meta ganas a la... al trabajo. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Con dicha información se demuestra la inconformidad frente a la retribución económica que se está recibiendo en relación a las tareas que se ejecutan, por tanto se está presentando malestar en relación a dichas condiciones. Importante que la empresa desde su actividad intente resolver los malestares manifestados en pro de cultivar las buenas relaciones laborales y la motivación individual.

#### **4.4 Satisfacción laboral**

En el estudio de la satisfacción laboral y su implicación en la dinámica organizacional en el área de Instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S., en primera instancia es importante mencionar los aportes generados por Zayas et al. (2015), quien habla sobre la relación de los trabajadores y la forma en la que estos comparten puntos de vista, información relevante para la compañía, instrucciones o procesos para ejecutar las labores asignadas, los cuales son de suma importancia para promover la satisfacción laboral. Lo anterior es debido a que esta interacción entre toda la comunidad trabajadora es la que indirectamente fomenta el buen

desempeño laboral, el respeto, la tolerancia, la comunicación asertiva y promueve un clima laboral adecuado.

Según lo mencionado por el coordinador del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S., este tema es importante porque a pesar de que entiende que no siempre va a haber una perfecta sincronía en la manera que se llevan a cabo los procesos de la empresa, es importante dar a entender las necesidades que se tienen y las razones por las cuales aquello que se solicita o se conversa es relevante para el cumplimiento de las labores, de este modo, la comunicación se vuelve una herramienta clave para el cumplimiento y el entendimiento entre áreas e influye directamente en el nivel de satisfacción que se siente en el entorno y que marca significativamente el clima laboral.

Para mí satisfecho emm... sería como, que el grupo de trabajo, emm... sea... Tener un buena, una buena relación de comunicación con el grupo de trabajo, emm... Poder llevar a cabo todas las actividades y procedimientos que generalmente tenemos en el área, generalmente que haya comunicación tanto de la cabeza más alta hasta la parte más baja emm... para poder cubrir como esas necesidades, estar cómodo, no tener inconvenientes, no sentirse estresado o frustrado por... porque no se dan las cosas como queremos, emm... realmente es más que todo, más enfocado... pues el tema de dinero es importante, pero eso no lo es todo en la vida, realmente es necesario pero no más importante. Más que todo satisfecho, que mi grupo de trabajo se sienta ameno en el área de trabajo. (Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

Con esto, es indispensable mencionar que la satisfacción laboral no solamente viene de lo que la empresa puede dar, sino que, por el contrario, se debe tener en cuenta la forma en la que



se llevan a cabo los procesos y de cómo el trabajador desde su ser, promueve un sano relacionamiento con pares de su equipo de trabajo y de las demás áreas.

Así mismo, y según lo mencionado por el técnico del mismo equipo de trabajo, se considera importante el relacionamiento no solamente de las áreas puntuales de trabajo, sino en general de todos los procesos que se llevan a cabo, porque en caso de que no se cumpla con algún aspecto específico en algún área, se afecta el desarrollo de las actividades, este tema es fundamental al hablar de satisfacción laboral porque se evidencia la necesidad de que todas las áreas garanticen el cumplimiento de su labor en los tiempos establecidos para no afectar las demás áreas de trabajo y que haya un engranaje en las tareas, y de este modo, sentir apoyo mutuo entre los empleados de la compañía que no solo trabajan para garantizar el cumplimiento de objetivos individuales sino que fomentan el buen desarrollo de la actividad económica de la compañía.

Que nos pongan un poquito de cuidado... o sea, por ejemplo nosotros llamamos y... a veces no nos contestan, nos mandamos mensaje por whatsapp, lo dejan a uno en visto... (risas) eso nos ha pasado y nos saca a uno el mal genio, incluso a veces, no le dan ganas a uno ni de... seguir llamando ni nada... o responden al día siguiente diciendo que estamos ocupados. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Por otra parte, y citando nuevamente a Zayas et al. (2015), quien expone que las compañías deben inclinarse en brindar a los trabajadores la posibilidad de desarrollar actividades claramente relacionadas con su profesión o rol y que esto incentive su desarrollo integral, logrando que el trabajador se sienta a gusto e identificado con los objetivos organizacionales. En el desarrollo de las entrevistas, fue evidente que el coordinador está enfocado en la necesidad de crecimiento personal y profesional, ya que al manejar equipos de trabajo, considera de gran

importancia que aquella persona que tiene conocimientos diferentes (ya sea por tiempo laborado en la compañía, experiencia o formación profesional), pueda fácilmente compartirlos con su equipo para generar una cultura de aprendizaje y constante colaboración, es decir, que la información no se quede con una sola persona sino que de alguna manera, en efecto cascada, se pueda compartir el conocimiento motivando a todo el personal hacia un aprendizaje continuo.

Lo anterior demuestra la importancia y relevancia que toma el relacionar los procesos formativos y el aprendizaje continuo como herramientas para fomentar la satisfacción laboral, permitiendo que los mismos trabajadores tengan la oportunidad de compartir su conocimiento con los demás.

Creo que, que actualmente estoy en proceso personal de mejoramiento profesional y creo que la satisfacción va realmente relacionada a lograr mejorar... la posición... o el escalafón del cargo en el que me encuentro, emm... mi satisfacción sería siempre seguir ascendiendo y obviamente mantener mi grupo estable y no con alta rotación (Coordinador de Instalación, Entrevista, Anexo 4)

Dando continuidad al presente análisis y teniendo en cuenta lo expuesto por el director de instalaciones, se hace importante mencionar lo descrito por Álvarez (2005), quien indica que uno de los factores propios del entorno laboral que influyen de manera directa en la satisfacción laboral, es el hecho de que los trabajadores puedan desarrollar sus capacidades, adquiriendo conocimientos y percibiendo oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Lo anterior, lo amplía Zayas et al. (2015), quien indica que la cultura organizacional es la que promueve que sucedan o no este tipo de situaciones, y que lo más recomendable es que la compañía brinde a sus trabajadores la posibilidad de desarrollar actividades con claridad y que esto incentive su desarrollo integral, logrando que el trabajador se sienta a gusto e identificado con los objetivos

organizacionales; así mismo se indica que sentirse satisfecho laboralmente está relacionada con la coherencia entre los conocimientos académicos que se tienen y aquellas tareas que se desarrollan diariamente, y además de eso, que se promueva el crecimiento personal y profesional de los equipos en general.

Esto nos demuestra que más allá de remuneración económica u otros factores que se evalúan para fomentar la satisfacción laboral, hay que prestar atención al desarrollo de los trabajadores dentro de la compañía, y esto no solo está relacionado con un plan carrera en el que deba haber ascensos constantes, sino que, por ejemplo, se promuevan temas de capacitaciones y en general formación laboral y personal, para que la persona esté en constantes procesos de aprendizaje y actualización.

Yo llevo 27 años trabajando para empresas, de esos 27 años tengo aproximadamente... 15 manejando equipos de trabajo, emm... los 27 años he trabajado en ascensores, en la parte de ingeniería eléctrica y mecánica que fue lo que estudié, pues aplico todos mis conocimientos en mi profesión que me gusta.  
(Director de Instalación, Entrevista, Anexo 5)

Generar estrategias que me permitan saber que quiere ser la gente y tratar de que las personas se identifiquen con los valores de la organización, como parte de esos elementos que ellos tienen que conseguir para llegar a lo que quieren ser. (Director de Instalación, Entrevista, Anexo 5)

Desde otro Angulo, Caballero (2002), menciona que las relaciones laborales y la percepción de las actitudes de superiores y compañeros respecto al desarrollo de las actividades de cada trabajador, son esenciales para evidenciar qué tan satisfecha está la persona en el rol que

desempeña. Igualmente, Robbins (2009) aporta que el hecho de que se rete al trabajador, que se le permita adquirir nuevos conocimientos o responsabilidades adicionales, aporta positivamente a conducir al trabajador a sentirse satisfecho laboralmente. También, es posible anotar que Álvarez, (2005), nos indica que estos factores influyen directamente en el rendimiento y la ejecución de procedimientos, entre otros. Lo anterior, se evidencia en lo mencionado por el técnico de la empresa Soluciones Verticales, ya que menciona que actualmente los empleados cuentan con buenas relaciones tanto con sus compañeros como con sus jefes, y adicional a esto, que consideran como satisfacción laboral el hecho de trabajar sin presión de los jefes, es decir, que el jefe delegue roles de tal manera que cada uno se haga responsable de su labor, sin necesidad de estar haciendo seguimiento continuo.

Por tal motivo, se encuentra una relación entre las teorías encontradas y lo que consideran los trabajadores, ya que es evidente que la percepción frente al desempeño del trabajador, además de la relación con pares y superiores, influye en la satisfacción laboral del mismo, permitiéndole sentirse cómodo en la ejecución de sus labores diarias y generando un sentido de la responsabilidad enfocado al cumplimiento.

Trabajar sin presión de los jefes, es decir que no lo estén a uno presionándolo, que toca entregar rápido y eso. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

Por último y teniendo en cuenta las dimensiones esenciales para la satisfacción laboral planteadas por Zayas et al. (2015), es posible evidenciar que la remuneración y compensación son importantes para los trabajadores debido a que favorecen aspectos que le den significado a la labor, siempre y cuando esta sea acorde a la labor que se realiza y equitativa. Los trabajadores del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. así lo exponen, indicando que por la labor que realizan, el salario es importante, pero que debe haber de alguna manera otro tipo de

retribución porque la actividad que realizan pone en riesgo su vida. De este modo, es posible entender que no solamente es el tema de la compensación salarial un aspecto netamente determinante para que el trabajador se sienta satisfecho laboralmente, sino que requiere de otros aspectos como el reconocimiento o garantías de cuidado por la labor que realizan.

Para uno trabajar haciendo trabajo arriesgado, arriesgando la vida, el sueldo de uno no es compensable. (Técnico de Instalación, Entrevista, Anexo 6)

## 5. La perspectiva de los investigadores

Al realizar el análisis del discurso de los sujetos que participaron en el proyecto de investigación y cada una de las categorías expuestas, se pudo detectar una interdependencia entre dichas categorías en donde la Cultura Organizacional se posiciona como el eje central de los aspectos relacionados con la Comunicación Organizacional, las relaciones laborales, la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. pero es necesario resaltar que pese a que todas las categorías se encuentran conectadas, se pudo evidenciar que la comunicación organizacional es uno de los aspectos que a la fecha genera mayor inconformidad en esta área. A continuación, se explicará este hallazgo de forma detallada.

Uno de los aspectos de mayor relevancia en el momento de realizar el análisis de las categorías expuestas, se relaciona con el tipo de comunicación existente dentro del área de Instalación, esto debido al discurso de los participantes, se hizo evidente que dicha comunicación se realiza en una sola dirección, en donde el director del área dictamina cuales son las acciones que debe realizar e equipo de trabajo, sin tomar en cuenta las observaciones que tengan las personas que ejecutan las funciones operativas, evidenciando, una comunicación unidireccional, la cual afecta la consecución de los objetivos de la organización, ya que al solo emitir un mensaje y no tener en cuenta los comentarios de las personas que realizan la función técnica, puede llegar a retrasar los procesos planteados (Valle 2004).

Esto es fundamental debido a que culturalmente, Soluciones Verticales S.A.S., de acuerdo a los resultados obtenidos, ha demostrado ser una empresa cuya realidad se basa en dirigir y coordinar labores y equipos de trabajo, entendiendo que los directivos y superiores son las únicas personas con el deber de hacerlo. Sin embargo, sus trabajadores demuestran gran interés en aportar

a estas labores con el fin de optimizar tiempos, recursos y procesos, y hacerse partícipes de su organización, lo cual motivaría a los trabajadores por sentirse parte de la organización y mejoraría las relaciones laborales existentes.

Otro de los aspectos que se hizo relevante dentro del proceso de análisis de la información, está relacionado con el estilo de liderazgo existente en el área de Instalación de la empresa ya que, según el discurso de los participantes, actualmente se ha comprobado un cambio significativo, gracias a la vinculación del nuevo director del área, quien posee un estilo de liderazgo diferente al que estaba acostumbrado el área, en donde se pudo determinar que en este momento existe una percepción de poco involucramiento en la toma de decisiones y participación en la definición de los cambios que se deben realizar, lo cual ha generado que las personas que realizan procesos administrativos y operativos perciban una disminución en la escucha de sus necesidades y por consiguiente, generen un sentimiento de exclusión de la organización como tal, afirmando que no se sienten parte activa de ésta.

Esta mencionada exclusión en la toma de decisiones ha generado que los trabajadores disminuyan de forma significativa su interés en el desarrollo de sus actividades, evidenciando una marcada falta de sentido de pertenencia hacia la organización como tal. Pero del mismo modo, es necesario resaltar en el discurso que aporta el Director del área de instalación, se pudo determinar que éste, se encuentra enfocado hacia el cumplimiento de los aspectos misionales y visionales de la organización, en donde la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de las entregas son temas que no se deben negociar, por tal motivo, ha procurado instaurar un nuevo modelo de trabajo enfocado al logro, el cual tenga presente dichos aspectos e involucre .

Además de lo mencionado anteriormente y de acuerdo con las opiniones revisadas de las personas entrevistadas, es importante tener en cuenta que para facilitar los procesos del área de

instalación y en general de éste con el resto de las áreas de la organización, se deben implementar tres aspectos fundamentales: estandarizar los procesos, definir el procesamiento de las solicitudes y la unificación del lenguaje.

La estandarización de procesos es indispensable porque a pesar de que no todas las instalaciones de ascensores o equipos de transporte vertical cumplan con exactamente los mismos pasos para ser desarrollados, los procesos que se hacen en la organización deben ser los mismos. Esto es primordial porque de este modo, los trabajadores conocen el orden en el que se deben hacer solicitudes o procedimientos, e incluso la persona encargada de dar respuesta a los mismos, ya que en la actualidad el área técnica se comunica con su coordinador, con personas en el área de compras o incluso con el área logística para hacer el pedido de una misma pieza, lo que puede hacer que se pierda la información o que la respuesta a la solicitud ni siquiera llegue a la persona encargada.

Por esta misma razón, surge el segundo aspecto: definir el procesamiento de las solicitudes. El coordinador del área de instalación comenta que ellos, en pro de buscar formas de volver más eficiente su labor, han creado algunos formatos mediante los cuales hacen solicitud de materiales, piezas y herramientas para el desarrollo de sus tareas diarias, pero el área encargada de esto no cuenta con un proceso definido para gestionar estos formatos, sino que hay reprocesos y el coordinador debe comunicarse constantemente para recordar que se dé respuesta.

Sin embargo, lo anterior solo será efectivo si se tiene en cuenta el tercer aspecto sugerido: la unificación del lenguaje, ya que la organización, tal como fue mencionado en las entrevistas, maneja un lenguaje muy técnico y muchas veces, las áreas encargadas de las compras o solicitudes de materiales no saben exactamente qué es lo que está solicitando el área de instalación. Para la instalación de equipos de transporte vertical, existe una cantidad bastante numerosa de piezas que muchas veces tienen el mismo nombre pero los diferencian sus especificidades: grosor, largo,



ancho, milimetraje, material e incluso el color, y cuando se hace la solicitud, no se especifica el detalle, por esta razón, cuando se recibe la pieza o el material solicitado, muchas veces no es el que se requiere y esto genera retrasos en la operación y pérdidas económicas porque hay que volver a hacer el pedido y como el material muchas veces es importado, requiere más de tres días para ser recibido.

Para finalizar, es necesario resaltar los factores que influyen considerablemente en la dinámica organizacional, el relacionamiento y la comunicación, y que son determinantes en los resultados que se dan al interior de los distintos procesos organizativos. La relación entre áreas de trabajo es fundamental para que se logre lo mencionado anteriormente, y al interior de Soluciones Verticales S.A.S., se evidencia una independencia entre áreas que resulta perjudicial para que las metas misionales y visionales lleguen a su objetivo.

Es importante entonces en primera medida, que las diferentes áreas en la cadena del proceso se concienticen del valor de realizar un trabajo conjunto, donde no solo priman las necesidades del grupo, sin que, se deben tener en cuenta las necesidades del proceso en general, respondiendo a las dificultades desde un todo y no desde silos aislados. Es así, como el procesamiento de las solicitudes que lleguen a la compañía, deben manejar un lenguaje unificado que sea claro y general para todos los trabajadores, lo cual dará como resultado la disminución de los reprocesos y malas ejecuciones en las instalaciones de ascensores que se realizan en el día a día. Si bien es importante, que cada área, maneje dinámicas que favorezcan el desarrollo puntual de sus actividades, no se puede dejar de lado en ningún momento la significancia de la cadena de valor, el reconocer como importantes todos los procesos y necesarios para que se logre el objetivo de la organización: ser la opción preferida de transporte vertical en el mercado nacional.

Con todo lo encontrado, y para finalizar, es prudente indicar que la relación entre la comunicación organizacional, la satisfacción laboral, las relaciones laborales y la motivación de los trabajadores en este caso del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. con la cultura organizacional es un fuerte indicador que demuestra la realidad actual de la compañía y la forma en la que lleva a cabo sus procesos y sus estilos de actuar. Resulta casi imposible entender alguno de estos aspectos sin tener en cuenta al menos alguno de los otros, ya que su interrelación es tan marcada que incluso al hablar por ejemplo solamente de motivación, de alguna manera se va a encontrar que un trabajador motivado se siente satisfecho en el trabajo.

En la empresa, es de suma importancia abarcar estos temas y trabajar en ellos, con el fin de generar un proceso de cambio y transformación, logrando que la Cultura Organizacional sea coherente con lo que tanto la empresa como los trabajadores buscan para su continuidad en el mercado.

## **6. Lo que le queda a la empresa y al equipo investigador**

Luego del desarrollo del proyecto, es posible concluir algunos temas fundamentales tanto para el grupo investigador como para la empresa Soluciones Verticales S.A.S. y en especial, para su área de Instalación.

Inicialmente, hay que destacar que, aunque al inicio del proyecto se evidenciaba que los temas de comunicación solo estaban afectando directamente el área de Instalación, fue evidente a medida que se avanzaba con la investigación, que en general las otras áreas de la compañía trabajan de manera independiente, y esto aparentemente, luego de la revisión tanto teórica como de las entrevistas, se debe a errores en la comunicación entre estas, lo que genera malestar y tensiones entre ellas y por consiguiente, afecta las relaciones laborales.

A su vez, se evidenció que la motivación laboral está enfocada principalmente en procurar un buen manejo de equipos, es decir, que los líderes sean reconocidos por sus métodos que promuevan la comunicación y la participación de los trabajadores, además de su apertura a escuchar sugerencias y oportunidades de mejora en cuanto a los procesos y procedimientos.

Igualmente, es importante mencionar que al realizar un análisis más detallado, se denota que la empresa requiere un mecanismo mediante el cual se pueda protocolizar el lenguaje y de este modo las solicitudes, los requerimientos, informes de avance, reportes, entre otros, estén descritos de tal manera que cualquier área de la compañía involucrada en el proceso sepa con exactitud de lo que se está hablando y se pueda proceder a ejecutar las acciones necesarias para el desarrollo adecuado de los procesos core de la empresa, es decir, procesos de instalación y mantenimiento de equipos de transporte vertical, e igualmente, cumplir al cliente en tiempos, presupuesto y ejecución, el cual es uno de los principales aspectos misionales de la organización.

Si bien la empresa cuenta actualmente con ciertos procesos definidos que hasta el momento son funcionales para las diferentes áreas, el equipo investigador destaca la disposición con la que cuentan tanto los directivos como las diferentes áreas en pro de generar cambios que transformen los procesos no solo en su funcionalidad, sino en su efectividad para el cumplimiento.

Dando alcance a lo anteriormente descrito, el equipo investigador sugiere que la empresa, debe buscar la forma para que la comunicación entre los diferentes niveles de mando de la organización, sean percibidos como bidireccionales, en donde todos tengan la capacidad para poder tanto recibir como emitir mensajes relevantes para la ejecución de un proceso y de este modo, fomenten la mejora continua de los procesos, el sentido de pertenencia con la organización y la percepción de importancia dentro de la organización, logrando así que todo el personal actúe de forma responsable frente a cada decisión que se toma desde su rol.

Adicional a esto, es indispensable que desde el área de instalación las funciones estén enfocadas hacia el cumplimiento de los aspectos misionales y visionales de la organización, en donde la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de las entregas son temas que no se deben negociar, por tal motivo, se procura fomentar el nuevo modelo de trabajo enfocado al logro que ha propuesto el Director de Instalaciones, el cual tenga presente dichos aspectos.

Por otro lado, es indispensable crear un mapa de procesos definido por ejemplo para hacer solicitud de materiales, asesoría, presupuesto, supervisión, entre otros, independientemente del equipo que se esté instalando, así como se debe tener un procedimiento definido para manejar formatos unificados y dar respuesta oportuna de las solicitudes de las áreas, con el fin de optimizar la labor de todos y finalmente, cumplir con el cliente en los tiempos establecidos, lo cual es uno de los objetivos organizacionales principales.

Continuando con las propuestas de mejora, el equipo investigador considera que es importante que la organización cree una estrategia a través de la cual por ejemplo exista un libro con los materiales y sus fotos, además de un código, para que cuando se haga la solicitud, aunque las personas de compras o del área encargada no sepan el nombre de cada una de las piezas o herramientas que utiliza el área de instalación, reciban un código específico de aquello que se requiere y de este modo, se reduzca la posibilidad de que lo que se entregue no sea lo esperado.

Lo anterior se sugiere con el fin de dar respuesta a lo expuesto por las personas del área de instalación a las problemáticas que ellos mismos identifican en su área, y de este modo, dar herramientas a la organización en general para mejorar sus procesos y la motivación, la comunicación, las relaciones laborales y la satisfacción laboral de sus trabajadores, con el fin de que la cultura organizacional se estructure de tal manera que haga partícipes a todos los trabajadores y sea un apalancador de los nuevos procedimientos y mecanismos de trabajo.

Así mismo, se recomienda que, para futuras investigaciones, se aborde la problemática de relaciones laborales de forma más amplia y desde la perspectiva que todas las áreas hacen parte de un proceso interdependiente, el cual se puede llegar a ver afectado, por los aspectos anteriormente mencionados. Por otro lado, se hace evidente de igual modo que se estudie el liderazgo como elemento clave de la cultura organizacional, y como este influye significativamente en la motivación y satisfacción laboral.

Finalmente, sugerimos en general a la empresa Soluciones Verticales S.A.S., ejecutar un proyecto mediante el cual se puedan fortalecer algunas de las categorías revisadas en el proyecto, con el fin de aportar positivamente al desarrollo diario de las labores y a la obtención de mejores resultados a través de trabajadores que se comuniquen, se sientan motivados y satisfechos y cuyas

relaciones laborales permitan un desempeño óptimo. Este proyecto, buscará dar un lineamiento mediante el cual la empresa pueda transformar la cultura organizacional estructurando los procesos y protocolizando el lenguaje en los trabajadores de la empresa.

## Referencias

- Álvarez K. (2003). La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD. Razón y palabra, 32.
- Álvarez, L. (2005). Satisfacción laboral, su medición y evaluación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Andrade H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España. Editorial Netbiblo. Pág. 99-118.
- Ángel A. (2013). Los “campos” de la comunicación organizacional: Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas. Filo de palabra, 13, Pág. 12-18.
- Añez, S (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Revista CICAG, ISSN: 1856-6189. Volumen 4 Edición No 1.
- Balarezo, Byron. 2014. La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. [En línea]. Tesis de Pregrado. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Bernal, A., Espejel, C., Linares, J., Pérez, J. (s.f.). Capacitación y Desarrollo, Relaciones Laborales. Universidad de Guadalajara. Recuperado de [https://www.academia.edu/18818191/Capacitacion\\_y\\_Desarrollo\\_y\\_Relaciones\\_Laborales](https://www.academia.edu/18818191/Capacitacion_y_Desarrollo_y_Relaciones_Laborales). Consultado el 19 de junio de 2019.
- Boeree, G. (2003). Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow. Traducción: Rafael Gautier. Recuperado de <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/teoricos-de-la-personalidad-george-boeree.pdf>

- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2008). *Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa*. ISBN 978-987-601-057-3. 1 Edición. Buenos Aires. Recuperado de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brönstrup C., Godoy E., Ribeiro A. (2007). *Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional*. *Signo y pensamiento* 51, 26, Pág. 26-37.
- Caballero, K. *El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza* Universidad de Granada, Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos de Administración. Vol. 16 Núm. 25. Pp. 109-137. Facultad de Ciencias de la Administración - Universidad del Valle. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/205/20502506/>
- Campoy, T., Gomes, E. (2009). *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*. Editorial EOS. Recuperado de [http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T\\_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf](http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf) Consultado el 9 de enero de 2019.
- Casanova, F. (2003) *Formación profesional y relaciones laborales*. ISBN: 92-9088-159-3 (en línea). Recuperado de [file:///C:/Users/Tablet/Downloads/formacion\\_profesional\\_relaciones\\_laborales.pdf](file:///C:/Users/Tablet/Downloads/formacion_profesional_relaciones_laborales.pdf). Consultado el 19 de junio de 2019.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Capítulo 10: La entrevista cualitativa. Madrid. Mc Graw Hill, p 349 a 357.



De Gasperin, R. (2005). Comunicación y relaciones humanas. Xalapa, México. Pp. 73-93.

Recuperado de

[https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-  
Unidad2.pdf](https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad2.pdf)

Decreto 20. Código Colombiano de la Construcción. Colombia, 20 de octubre de 1995.

Delfini, M. (2011). Relaciones laborales y “gestión de recursos humanos” en filiales de empresas multinacionales en Argentina. Instituto de industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. Sociedad y Economía No 20. Pp. 171-195. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n20/n20a13.pdf> Consultado el 5 de junio de 2019.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2018). Datos estadísticos sobre las edificaciones en Colombia. [En línea]. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/censo-de-  
edificaciones](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/censo-de-edificaciones)

Díaz L., Torruco U., Martínez M., Varela M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación educación médica, Vol. 2 No.7. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-  
50572013000300009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009). Consultado el 19 de octubre de 2018.

Esteves, E (2000). Globalización y Empresas Globales. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Vol. 6. Núm. 2. Pp. 269-280

Fernández, V. (2011). Relaciones laborales estratégicas. Observatorio de Recursos Humanos. Pp. 44-47. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8622/c335\\_relaciones\\_laborales\\_estra-  
tegicas.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8622/c335_relaciones_laborales_estrategicas.pdf)

- Flores O. (2018). Tesis Doctoral. La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales. <http://eprints.ucm.es>. <http://eprints.ucm.es/46445/1/T39587.pdf>. Consultado el 3 de septiembre de 2018.
- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*. Bogotá (Colombia), Vol. 5 Núm. 1. Pp. 163-174, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/647/64750112/>
- García, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. ISSN 0123-5923. Vol. 25. No. 110. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232009000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100004) Consultado el 5 de junio de 2019.
- García, R. (2006). La construcción de la realidad a través del lenguaje. *Eikasia Revista de Filosofía*. Núm. 3. Recuperado de <http://www.revistadefilosofia.org/construccion.pdf>
- García, V (2012). La motivación Laboral: Estudio descriptivo de algunas variables (Tesis de Pregrado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Gómez, D. y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*. Vol 9. Núm. 17. Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006)
- Gonzales, D (2002). Motivación Laboral (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Saltillo, Coahuila, México.

- Guardia, N. (2009). Lenguaje y comunicación. Colección Pedagógica Formación Inicial de Docentes Centroamericanos de Educación Básica. Núm. 25. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan040441.pdf>
- Hannoun, G. (2011) Trabajo de investigación Satisfacción Laboral, Universidad Nacional de Cuyo Facultad de ciencias económicas, Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)
- Iñiguez L. (2008). Métodos cualitativos de investigación de ciencias sociales. <https://docplayer.es/29599835-Metodos-cualitativos-de-investigacion-en-ciencias-sociales-profesor-lupicinio-iniguez.html>. Consultado el 19 de octubre de 2018.
- Izquierdo, O. (2017). Las relaciones laborales: propuesta teórico-metodológica para el análisis de los procesos laborales en el contexto de Actualización del Modelo Económico Cubano. Universidad de la Habana. Núm. 283. Pp. 193-206. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/uh/n283/uh14283.pdf>
- Kawulich B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum qualitative social research social forschung*, Vol. 6, Núm. 2, Art. 43. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998#g12>. Consultado el 19 de octubre de 2018.
- King K. (2012). Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>. Consultado el 10 de octubre de 2018.
- Lagos, V (2015). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC (Tesis de pregrado). Universidad del Bio-Bio, Chillan, Chile.

- Lucas, A. (2013). Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación. [En línea]. Madrid: Fragua. Recuperado de [http://www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51-341/es/contenidos/informacion/biblioteca\\_central/es\\_9528/monografias/211464.pdf](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51-341/es/contenidos/informacion/biblioteca_central/es_9528/monografias/211464.pdf)
- Martinez, J (2011). MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. SILOGISMOS. Recuperado de <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>
- Martínez, L. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. <https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/9-la-observacin-y-el-diario-de-campo-en-la-definicin-de-un-tema-de-investigacin.pdf>
- Martínez M. La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas; 1998. Pp. 65-68.
- Miranda, J. C. (2015). La cultura Organizacional en el contexto de la Globalización. *Apuntes Universitarios- Revista de investigación*.
- Monje, C. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montoya, M. y De la Rosa, L. (2014). Flujos de Comunicación en Organizaciones Privadas de Tijuana. [En línea]. Revista Razón y Palabra. No. 87. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505010.pdf>
- Muñoz, A; Ramírez, M (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. AD-minister, núm. 24, pp. 143-160

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwinksDlktDjAhXDrVkkKHavHBzkQFjAEegQIBhAB&url=http%3A%2F>

<https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/440/44012058010%2F1&usg=AOvVaw35FLdVm606Mm5UHTiWhJB4>.

Navarro, E (2008). Aplicaciones de Maslow y Herzberg a los trabajadores del sector de la construcción. *Work Organization and Human Resources Management*. ISBN 978-84-96394-86-5, págs. 1917-1928

Oliveras E. (Sin Fecha). Tipos de comunicación organizacional en la empresa. <https://blog.grupo-pya.com/tipos-comunicacion-organizacional-la-empresa/>. Consultado el 10 de octubre de 2018.

Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en las empresas y organizaciones. <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf> Consultado 05 de marzo de 2019.

Ozonas, L; Pérez, A (2004). La entrevista semiestructurada. Notas sobre una práctica metodológica desde una perspectiva de género. Centro Interdisciplinario de Estudio de Género Facultad de Humanidades. Universidad Nacional del Comahue. Volumen IX. Recuperado de: <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/n09a19ozonas.pdf>

Peña, C (2015). La motivación Laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.

- Real Academia de la Lengua Española (RAE). (2017). Definición de Cultura. [En línea]. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=BetrEjX>
- Revista Dinero. (2018). Así va el mercado de los ascensores importados en Colombia. [En línea]. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/mercado-de-ascensores-importados-en-colombia/256332>
- Rodríguez, R (2009). La Cultura Organizacional un Potencial Activo Estratégico Desde la Perspectiva de la Administración. Invenio. Vol. 12, Núm. 22. Pp. 67-92
- Sánchez, M., García, M. (2017) Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. Escuela Superior Tepeji, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.unipiloto.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5df9cf29-bb7d-4179-a951-112c296c4f19%40pdc-v-sessmgr02>
- Sum, M (2015). Motivación y Desempeño Laboral (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Strauss, A & Corbin, J. (2002) Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Recuperado de: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Torres M. Alejo J. Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias. <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>. Consultado el 17 de octubre de 2018.

- Trebilcock, A. (2001). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. OIT. Tercera Edición. Recuperado de <https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>. Consultado el 6 de junio de 2019.
- Trelles I. Compiladora. (2001). Comunicación organizacional; selección de lecturas. Ciudad de la Habana. Cuba. Editorial Félix Varela. Pp. 1-17
- Valle, M. (2004). Comunicación y relaciones de trabajo. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. Núm. 12. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/287/544>
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., Lobaina, M. (2015) Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. Cuba. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n2/v23n2a04.pdf> Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista.
- Zuluaga, I. A. (enero de 2004). El Recurso Humano frente a la Globalización. (U. S. Arboleda, Ed.) *CIVILIZAR- Revista de difusión científica*, 1-7.

## Apéndices

### Apéndice 1. Propuesta de intervención

#### *Propuesta de intervención*

#### **“Transformación Cultural, comunicación efectiva”**

##### **Justificación**

De acuerdo con las conclusiones realizadas en la investigación denominada Análisis de la Relación Entre la Comunicación Organizacional y Otros Aspectos Asociados a la Cultura Organizacional en la Empresa Soluciones Verticales S.A.S., se pudo evidenciar que, es pertinente gestionar canales de comunicación apropiados, en donde se logre unificar los conceptos alusivos a los diferentes procedimientos de la empresa; esto permitirá a la vez estandarizar dichos procesos en pro de consolidar dinámicas precisas y que generen transformación en la cultura organizacional.

Se presentan a continuación las principales dificultades identificadas, y que le dieron paso al establecimiento de la presente propuesta de intervención:

1. Silos de trabajo: falta de interés por las tareas ejecutadas por otros grupos dentro de la misma empresa.
2. Estructuras de trabajo unificadas por área, no por proceso.
3. Deficiencia en la comunicación bidireccional entre los líderes de los diferentes procesos.
4. Falta de estandarización de las dinámicas de trabajo por área y en general del proceso.
5. Independencia de las áreas, no participes en la búsqueda de soluciones conjuntas.
6. Las áreas de trabajo hablan diferentes lenguajes, lo cual ha dificultado lograr los resultados de instalación en los tiempos establecidos, así mismo obstaculiza la entrega y solicitud de materiales al área encargada al no existir un lenguaje unificado y no realizar la remisión de manera estandarizada y según el proceso.



7. Relacionamiento laboral y satisfacción, claves en el buen desarrollo de la cultura organizacional.

La identificación de estas brechas hizo posible la creación de la presente propuesta, la cual busca estandarizar no solo el proceso de instalación, sino los demás procesos relacionados a la venta de ascensores, esto con el fin de disminuir significativamente los tiempos de respuesta a los clientes y fortalecer a su vez la comunicación efectiva y asertiva que debe existir en cualquier proceso al interior de las organizaciones.

Es importante tener en cuenta que aún cuando el foco de esta investigación fue el área de instalaciones, al ser la comunicación un elemento propio de la cultura organizacional se consideró pertinente realizar una propuesta que impacte directamente las dinámicas de toda la empresa, con el objetivo de generar cambios significativos que impacten la cadena de valor, sus procesos estratégicos y de apoyo.

Por otro lado, es importante clarificar que aun cuando el corte de la investigación base para esta propuesta se desarrolló desde una metodología cualitativa, el análisis del discurso obtenido por la población objeto nos permite identificar que para satisfacer la necesidad existente frente a los elementos propios de la cultura organizacional enmarcados en Comunicación, Satisfacción Laboral, Relaciones Laborales y Motivación es pertinente orientar esta propuesta a la estandarización de los procesos que permite la sinergia entre las áreas, mejorando así las condiciones organizacionales y su actividad misional. Para el desarrollo de dicha propuesta se tendrán en cuenta aspectos cualitativos como la percepción que tienen los trabajadores durante la puesta en marcha del sistema de gestión de calidad, un seguimiento cercano por parte del personal a cargo de la implementación en donde se incentivará a la participación y construcción conjunta del cambio, se realizarán actividades para la toma de conciencia y que se logre interiorizar en cada

trabajador el sentido que tiene cada rol en el cumplimiento de los retos organizacionales y su visión.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de intervención que protocolice el lenguaje de los procesos en las áreas de trabajo de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.

### **Objetivos Específicos**

1. Formular una propuesta de intervención orientada a la mejora de los canales comunicativos entre los trabajadores y de la relación entre los procesos de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.
2. Implementar el cronograma de actividades diseñado con el fin de mejorar la situación actual en cuanto a la dificultad de transmitir el mensaje objetivo y el relacionamiento entre las áreas de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.
3. Establecer indicadores que permitan dar cuenta de la efectividad en la implementación de la estandarización del lenguaje y de los procesos propuestos para la empresa Soluciones Verticales S.A.S

## **Desarrollo**

Una vez planteados los objetivos y la justificación que anteceden la creación y puesta en marcha de este plan de intervención, se procederá a describir de forma detallada como se logrará la transformación cultural de la organización, las herramientas, fases, actividades y presupuesto necesario para lograr de forma efectiva que la comunicación y sus relacionados mejoren significativamente, así mismo generar procesos sanos y eficientes para todas las áreas, en especial

para el área de instalación, fundamental en las actividades de venta y mantenimiento de los ascensores.

Lo anterior, mediante un plan de intervención que de un orden lógico y estructurado a los procesos ya existentes, el cual impactara directamente la comunicación, las relaciones, la satisfacción y motivación factores propios de la cultura organizacional, ya que, cuando las dinámicas internas, los procesos y el lenguaje son claros, los trabajadores realizan sus tareas con mayor apropiación y claridad, esto según el análisis del discurso realizado en las entrevistas del proceso de investigación.

Para esto, se plantearán informes periódicos que permitan evidenciar el estado de ejecución del proyecto conforme al cronograma que podrán detallar en un próximo apartado, se contará entonces con profesionales idóneos, especialistas en los temas a desarrollar, quienes serán claves en la consecución de los resultados y acompañarán a detalle el desarrollo de cada una de las fases de trabajo:

**Especialista:** Profesional en áreas administrativas o de ciencias sociales, especialistas en gestión humana de las organizaciones y certificados por SGS como auditores internos; como líder del proyecto se requiere de su parte un tiempo de dedicación al proceso de al menos un día a la semana (*Contratación que se deberá realizar una vez evaluado el presupuesto por OPS Por Hora*).

**Documentador:** Estudiante de séptimo semestre de ingeniería industrial o carreras administrativas; dedicado tiempo completo en jornada de 8 horas diarias durante el tiempo de ejecución de la intervención (*Contratación que se deberá realizar por obra labor*).

## **Fases y actividades**

A continuación, se mencionarán las fases de trabajo que deberán ser seguidas para el éxito de la intervención y que serán descritas en la tabla 2. Cronograma de Actividades, así mismo la descripción detallada de las actividades que se realizarán por fase.

### **1. Diagnostico SGC**

**Diagnóstico Inicial:** Se realizará una revisión procedimental de cada una de las áreas que hacen parte de la empresa, con la intención de definir las oportunidades de mejora y establecer el punto de partida de la intervención.

**Revisión del Estado Documental:** Verificar el estado de la documentación que se trabaja por área, esto permitirá establecer como ha sido su desarrollo y el cumplimiento de las tareas asignadas.

**Sensibilización frente a la necesidad de cambio:** Esta actividad será guiada por un profesional en gestión humana quien dará a conocer el resultado arrojado por el diagnostico, mostrando los aspectos a trabajar y que serán fortalecidos en el proceso de intervención, esta sensibilización tiene como intención hacer consiente a la comunidad organizacional de la importancia de comprometerse actitudinalmente y como trabajador con la propuesta del cambio a gestionar.

**Capacitación:** Serán programadas actividades de capacitación a los líderes de las áreas en temas relacionados a la toma de conciencia, gestión del cambio e inteligencia emocional, como preparación para el acompañamiento asertivo y constructivo al personal que tienen a cargo.

## 2. Formulación del plan de mejoramiento

**Diseño del plan de trabajo:** Este diseño tomara como punto de partida los datos arrojados en el diagnóstico inicial a fin de mejorar las condiciones evidenciadas y planificar de forma clara las actividades a desarrollar.

**Caracterización de los procesos:** Esta actividad permite establecer un orden de los procesos que hacen parte de la organización (estratégicos, misionales y de apoyo), en donde cada área se apropia de unas responsabilidades que deben ser adquiridas por el equipo de trabajo pero que a su vez deben involucrar activamente el que hacer de las demás áreas, todo esto encaminado a la obtención de los resultados organizacionales.

**Socialización Norma ISO 9001-2015:** Dar a conocer a todo el personal la situación de la empresa frente al cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 y sensibilizar sobre la importancia de generar un cambio en Soluciones Verticales S.A.S para la mejora de sus procesos productivos. Cuando los trabajadores interioricen dicha información se dará un proceso de toma de conciencia que permitirá desarrollar sus tareas pensando en el logro de los objetivos organizacionales y como cada uno desde su rol aportará para su cumplimiento.

## 3. Planeación estratégica

**Definición de los Objetivos Estratégicos:** Se debe realizar un análisis de la visión, misión y valores corporativos con la intención de alinear dicha información con los objetivos y políticas estratégicas del sistema de gestión de calidad a fin de mejorar la comunicación, los tiempos de respuesta y productividad entre ellas.

**Análisis de los factores externos e internos:** Se realizará un análisis DOFA o metodologías afines de los factores externos como lo son las oportunidades y amenazas y

factores internos como fortalezas y debilidades, esto como base para realizar una alineación con la misión, visión y valores de la compañía.

#### **4. Diseño del SGC**

**Elaboración documental por áreas:** Se desarrolla por medio del mapa de procesos de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. los procedimientos, protocolos, instructivos y manuales que permiten establecer un orden y de esta manera se cumplan los objetivos organizacionales.

#### **5. Despliegue del sistema de gestión**

**Desarrollo de procedimientos y diligenciamiento de registros:** En esta fase se implementa la documentación elaborada por áreas, se pondrá en marcha la ejecución de manuales, instructivos, procedimientos y demás registros que estandarizan los procesos de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.

**Retroalimentación:** Permite identificar si el personal tiene dudas ante el proceso de intervención, o si es necesario ajustar los parámetros de implementación para lograr el objetivo propuesto. Dicha retroalimentación será dirigida desde cada área por sus líderes, con acompañamiento directo del equipo de gestión humana, quedando documentada en acta, para su posterior revisión y análisis.

#### **6. Auditoria Interna**

**Programación de auditoría interna:** La auditoría interna permite identificar la eficiencia en la implementación de la estandarización de procesos y mejorar continuamente en su ejecución y mantenimiento. Esta auditoría será llevada a cabo por el equipo de especialistas en gestión humana que cuentan con el certificado de SGS en auditoría interna.

**Informe de hallazgos de auditoría:** Se documenta el proceso de auditoría y en este se incluyen las fortalezas, no conformidades, oportunidades de mejora, para determinar si es necesario modificar o hacer recomendaciones puntuales a las áreas en pro de garantizar la transformación que se requiere.

**Formulación plan de mejoramiento:** Se establece un plan de acción encaminado a subsanar los hallazgos o a potencializar las buenas prácticas evidenciadas en el proceso de auditoría.

## 7. Análisis y seguimiento

**Definición de los indicadores:** Teniendo en cuenta el cuadro de mando integral, en donde se agrupan los indicadores financieros, cliente, procesos internos y gestión humana, se definen los indicadores que permitirán la mejora continua de la propuesta de intervención, todos alineados al cumplimiento del objetivo estratégico de la organización.

**Aplicación de indicadores:** Por medio de la fórmula establecida para cada indicador, se obtendrán valores que servirán para el análisis de la información. Lo que no se mide no se conoce y no se puede mejorar.

**Análisis de información:** Los resultados que arrojan los indicadores, contribuyen a la toma de decisiones a fin de fortalecer o afianzar la estandarización de los procesos. Cada uno de los indicadores tiene una periodicidad y unas metas esperadas.

**Revisión por la dirección:** Por medio de un informe de análisis de información, se dará a conocer a la dirección, los resultados obtenidos desde la implementación del sistema y las mejoras en conducta y cumplimiento.

## 8. Formación de auditores

Se sugiere a la empresa designar dos líderes quienes serán los responsables del mantenimiento y seguimiento de la implementación del sistema de gestión de calidad, esto permite a través de tiempo afianzar e institucionalizar el área de calidad.

## 9. Finalización de la Intervención

**Entrega de informe a la dirección:** Se presentará a la empresa Soluciones Verticales S.A.S., un informe detallado, sobre el análisis realizado durante la puesta en marcha de la intervención, donde se visualicen los cambios significativos y de esta manera se dé cumplimiento a los objetivos de la presente propuesta.

### Población Objeto

El presente proceso de intervención impactará directamente la labor realizada y contará con la participación de 165 Trabajadores de la empresa Soluciones Verticales S.A.S de la sede de Bogotá.

A continuación, se presentan en la tabla 1. los participantes por área de trabajo:

Área	Número de Trabajadores
Ventas	13
Ventas de Servicio	4
Administración	4
Financiera	9
Gestión humana	10
Logística	6
Instalación	35
Mantenimiento	77
Desarrollo	7

Tabla 1. Participantes por área de trabajo







COSTOS PROYECTO				
COSTOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VR UNITARIO	VALOR TOTAL
Documentador	Mes	6	\$ 1.200.000,00	\$ 7.200.000,00
SS, liquidación, parafiscales Documentador	Mes	6	\$ 720.000,00	\$ 4.320.000,00
Especialista en gestión humana	Hora	192	\$ 80.000,00	\$ 15.360.000,00
Equipo de Computo	Cantidad	2	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Auditoria Interna por externo	Día	2	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Formación auditora por ente externo	Cantidad	2	\$ 1.428.000,00	\$ 2.856.000,00
<b>TOTAL, COSTO</b>				<b>\$ 33.736.000,00</b>
<b>COSTOS PROYECTO</b>				<b>\$ 33.736.000,00</b>
<b>COSTO ADMINISTRATIVO</b>				<b>\$ 5.060.400,00</b>
<b>UTILIDAD</b>				<b>\$ 10.120.800,00</b>
<b>TOTAL, PROYECTO</b>				<b>\$ 48.917.200,00</b>
<b>IVA</b>				<b>\$ 9.294.268,00</b>
<b>RETEFUENTE</b>				<b>\$ (4.891.720,00)</b>
<b>RETEICA</b>				<b>\$ (472.540,15)</b>
<b>NETO</b>				<b>\$ 52.847.207,85</b>

Tabla 4. Presupuesto detallado del plan de intervención

## Apéndice 2. Entrevista - prueba piloto

**Marcela Buitrago:** Buenas tardes, en esta ocasión, ha sido invitado a participar de un estudio que estamos llevando a cabo a través del seminario de investigación de la Universidad Piloto de Colombia. La siguiente entrevista tiene como propósito identificar la percepción que tienen los trabajadores del área de instalación, en sus labores administrativas y operativas... frente a las relaciones laborales, la satisfacción laboral y la motivación... presente en la empresa Soluciones Verticales S.A.S. Para esto, se realizarán una serie de preguntas a un grupo determinado de personas que trabajan en dicha área, las cuales deberán procurar contestarlas con la mayor sinceridad posible y de esta forma lograr obtener una idea general de los aspectos... mencionados previamente. Cabe resaltar que la información recolectada en este ejercicio tendrá fines, fines netamente académicos y se manejará con total confidencialidad, por tal razón, en esta entrevista no solicitaremos ni su nombre, ni su cargo.

**Marcela Buitrago:** ¿Que es para usted Satisfacción laboral?

**Entrevistado:** Sentirse bien en lo que uno realiza en la empresa.

**Marcela Buitrago:** De acuerdo con su definición de satisfacción laboral, describa su satisfacción laboral actual, dentro de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.

**Entrevistado:** Emm..., pues me siento netamente satisfecho, porque estoy trabajando en lo que estudie.

**Marcela Buitrago:** ¿Qué estrategias plantearía para que las personas que se encuentran en su área de trabajo, Instalación... se sientan más satisfechas?

**Entrevistado:** Más comunicación entre sub alternos y cargos altos.

**Marcela Buitrago:** ¿Cuáles cree que son los componentes de una relación laboral?

**Entrevistado:** Comunicación, emm..., trabajo en equipo, respeto.

**Marcela Buitrago:** De acuerdo con los componentes anteriormente emm... enunciados describa la relación laboral existente en su área de trabajo.

**Entrevistado:** Emm..., respeto, creo que es lo que más... lo que más llevamos a cabo en el área de instalación y la comunicación... lo que pasa es que, se separaban, los cargos altos de los subalternos, o sea, los sub alternos como que trabajan en su equipo y los altos trabajamos en nuestro equipo y de ahí, hay como una brecha entre comunicación y comunicación, y ahí es donde se pierde, por eso en ocasiones genera problemas.

**Marcela Buitrago:** Explique las diferencias de las relaciones laborales en el área admin... en el área de instalación, entre las personas que realizan una función administrativa y las que realizan una función operativa.

**Entrevistado:** No te entendí la pregunta.

**Marcela Buitrago:** Emm... lo que tratamos de preguntar en ésta pre, en ésta pregunta, valga la redundancia, es: tú mencionas que hay una diferencia en la comunicación en la parte administrativa o en los, o en los cargos altos y una diferencia de comunicación en la parte... emm... operativa, entre la relación entre las personas. ¿Cómo explicarías esa diferencia?, ¿que tiene una, que no tiene la otra?

**Entrevistado:** Emm... bueno, lo que pasa es que, emm... en el área administrativa, o sea estamos compuestos de seis personas, las cuales trabajamos en un mismo sitio cerrado y pues estamos de lo que pasa en... en el rango de abajo; en cambio pues en el área... en el área operativa son grupos de tres, entonces no están enterados del problema que le paso al otro, al otro grupo, entonces, en el otro grupo paso esto, pero el de... el del grupo específico del que estamos hablando, no... no sabe lo que paso en el otro ascensor, por decirlo así; Entonces eso genera que... se genere el mismo problema en varios equipos repetitivamente, o sea, me hago explicar, cuando... digamos

se salabea uno un chasis por decirlo así, entro a términos técnicos, entonces el el ascensor ocho ya lo hizo pero no le comunico al ascensor seis y otra vez está ocurriendo, si hubiese esa comunicación pues ya sabrían y no estarían montando incidentes a cada rato repetitivos, ¿me entiendes?, la la falta de comunicación entre equipo de, de instalación, es lo que genera emm... máximos reprocesos.

**Marcela Buitrago:** ¿Qué opina usted sobre las relaciones laborales en el grupo, del grupo operativo?

**Entrevistado:** ¿Relaciones laborales?, pues... lo que te decía antes, o sea, dentre grupos de instalación creo que hace falta mucha comunicación, o sea, los grupos que instalan los ascensores, porque como como te digo en el área administrativa, pues estamos enterados de todo lo que pasa, mientras que grupo con grupo de operación no, porque como acá en la empresa trabajamos es con tres personas, dos técnicos y un auxiliar la mayoría de veces, entonces se diferencian en estos grupos y no... no se tiene la misma comunicación entre, entre ellos, que nosotros como área administrativa sabemos todo lo que pasa.

**Marcela Buitrago:** Emm... por favor explique la importancia que tiene para usted la relación laboral entre todas las personas que conforman el área de instalación.

**Entrevistado:** La relación laboral. Emm... pues... en un concepto pues... para mí es muy armoniosa, porque... puede que se rompan los los hilos de comunicación pero pues todos trabajamos a gusto, a pesar de que se generen problemas y todo, tratamos siempre de solucionar problemas y que todos estén a gusto. Que hay problemas que podemos solucionar mucho más rápido que otros pero... pues siempre tratamos de darle importancia a todo, para que se solucione lo antes posible.

**Marcela Buitrago:** De acuerdo las funciones que realiza en Soluciones Verticales, describa que es lo que lo mo... más lo motiva y que es lo que menos lo motiva.

**Entrevistado:** ¿Lo que más me motiva? Emm... aprender. Pienso que... emm... como... en lo que, en lo que yo estudie, esta área tiene como mucho de todo lo que lleva mi carrera, o sea es como... dar soluciones, meter las manos, aprender mecánico electrónico sistemático, todo... o sea todo me gusta y lo que más me desmotiva no sé... o sea no puedo decir que todo es bien pero... ¿qué te puedo decir yo?... no sé.

**Marcela Buitrago:** Pero hay algo que a veces dices: ay Dios mío, qué horror esto y volvió a pasar.

**Entrevistado:** Bueno si... el área... la falta de comunicación entre técnicos y subalternos, o sea, es, es un problema en el que hemos estado trabajando, por eso hemos creado manuales... pero... la falta de lectura en los técnicos es lo que nos tiene así, o sea un técnico no le gusta leer... y puede estar el manual ahí en la aplicación pero no lo lee, entonces eso es lo que genera reprocesos, lo que tú dices... o sea, volvemos a, a, a hacer y volver a hacer, puede estar escrita la solución pero no leen.

**Marcela Buitrago:** Entonces ¿eso podría ser algo que te desmotiva?

**Entrevistado:** Eso sí, sí, esos si me desmotiva.

**Marcela Buitrago:** ¿Que opina usted de las actividades o acciones que rea... que realiza la empresa Soluciones Verticales para motivar a su personal?

**Entrevistado:** Emm... esos es como referente a las actividades que hace como recursos humanos ¿cierto?

**Marcela Buitrago:** Si pero, no únicamente, entonces es que igual, independientemente de las actividades que se hacen a nivel general de la empresa, también hay actividades propias del área, incentivos emm... bonos por resultados... emm... no sé, días de descanso.

**Entrevistado:** Pues todo eso que realizan pues es motivacional para las personas, me parece a mí que la gente se esmera más, por dinero, aunque no debería ser así pero... si tú le das no sé, un diez por ciento de la instalación a un grupo de técnicos, van a trabajar... a veces puede ser un problema, porque... por trabajar rápido quedan las cosas a medio hacer y se ha, se ha repetido muchas veces pero, en, en otras personas, trabajan más pulido y trabajan más rápido

**Marcela Buitrago:** O sea que tú dices que lo que más motiva al técnico es la parte económica.

**Entrevistado:** La parte económica, sí.

**Marcela Buitrago:** Doceava pregunta.

**Entrevistado:** Emm... más apoyo emm... yo siento que el área estudiantil pues, debería ser un aporte para cada técnico, no sé emm... que si... usted trabaja bien, no sé, le pagamos... así sea un semestre. Entonces pues yo pienso que eso sería como más motivacional, porque se está preparando a futuro la empresa... fomentar la educación, sí.

**Marcela Buitrago:** Describa la forma y los medios de comunicación que existen en la empresa Soluciones Verticales.

**Entrevistado:** ¿Medios de comunicación?... aplicaciones, WhatsApp, correo electrónico y ya, es lo único... y en obras pues... usamos radioteléfonos, dentro de la obra, los técnicos.

**Marcela Buitrago:** Bueno y ¿cuál es la forma en que se comunican a través de esos medios?, o sea, me explico, tú mencionas WhatsApp, en, ¿en WhatsApp hay un comunicación directa? ¿Hay grupos? ¿Son WhatsApp corporativos?



**Entrevistado:** Tenemos directa, o sea hablar con el técnico directamente o en general en los grupos, digamos, hay grupos de instalación para Medellín, emm... Oriente, Bogotá. Entonces a cada grupo digamos lo que... lo que sea en general para Bogotá, lo escribimos ahí, pero si vamos a hablar con un técnico directamente, pues le escribimos a él directo... y vía telefónica si pues... cuando el problema es directamente con el técnico, lo llamamos a él, pero cuando digamos es de una obra, pues llamamos al PM que es el encargado de la obra... y ya.

**Marcela Buitrago:** ¿Y las aplicaciones?

**Entrevistado:** Las aplicaciones... bueno eso ya es como indirectamente porque es para reportar tiempos, emm... es donde te digo que tenemos los manuales, es como, o sea, como dar una comunicación pero... está en el técnico si la quiere leer, lo que te digo.

**Marcela Buitrago:** ¿Cuál es su opinión de la comunicación que realizan labores administrativas, hacia las que realizan funciones operativas en el área de instalación?

**Entrevistado:** Pues, en el área administrativa, tratamos de comunicarnos con todos. Como te he dicho antes, lo los manuales, los realizamos en el área administrativa, o sea, los colgamos y damos el comunicado en WhatsApp, de que está el, el manual pero... no, o sea no tenemos como, como un método para que ellos digan, si ya lo leímos o algo así, pero... ahí está y si lo quieren leer ya es cuestión de ellos.

**Marcela Buitrago:** Y ¿cuál es su opinión de la comunicación que tienen las personas que realizan labores operativas hacia las que realizan funciones administrativas en el área de instalación?

**Entrevistado:** Pues... creo que no lo sabemos todo, porque, o sea nos comentan problemas pero pues... ellos también tratan de arreglar, te lo digo yo que fui técnico, a veces uno no comunica todo lo que pasa, uno trata como de... darle una solución al problema, ya si se le sale de las manos,

pues si, si uno reporta y ya entran las áreas administrativas o los peones a, ayudarle a uno a solucionar, pero pues... es como más directa, porque la mayoría de técnicos digamos... no sé si sea por pena o algo así, no comunican... no se me fue tal cosa, sino de una vez lo llaman a uno como administrativo, en cambio que si hablamos, digamos de ingenieros emm... esos grupos si se apoyan, digamos, compañeros, me pasó esto, o sea al que ya le pasó, responde... entonces si es como... como algo... de mejorar.

**Marcela Buitrago:** Y para finalizar, ¿cómo mejoraría la comunicación en el área de instalación de la empresa?

**Entrevistado:** Creo que... la mejoraría, motivando a los técnicos a leer, creo que es como, lo primordial. Créeme que si ellos leyeran, si usaran las aplicaciones adecuadamente, todo surgiría mejor, porque, créeme que... digamos tenemos, cien problemas, de esos cien problemas un setenta por ciento ya los tenemos resuelto en manuales, pero la gente no lee... y ese es el problema que tenemos

**Marcela Buitrago:** Es decir que la gente no utiliza el conocimiento que, la base de conocimiento que ya existe...

**Entrevistado:** la base de conocimiento... eso lo creo... David Suescun, pero... o sea, no ha... no hemos podido como motivar la gente a que lea, o sea, siempre pasa algo y... el problema lo escriben es por incidentes... pero la solución ya está, ya está en la aplicación.

**Marcela Buitrago:** Y a la final lo que toca es, es resolver.

**Entrevistado:** Resolver... entonces ya a uno le da es la solución, o le dice: váyase al manual... no que no lo encuentro, que no sé manejar... bueno entonces uno les, les dice como es

### **Apéndice 3. Modelo de Entrevista Semiestructurada**

#### **Análisis De La Comunicación y La Cultura Organizacional En La Empresa Soluciones**

##### **Verticales S.A.S.**

##### **Entrevista**

La siguiente entrevista tiene como propósito identificar la percepción que tienen los trabajadores del área de instalación, en sus labores administrativas y operativas, frente a las relaciones laborales, la satisfacción laboral y la motivación presente en la empresa Soluciones Verticales S.A.S. Para esto, se realizarán una serie de preguntas a un grupo determinado de personas que trabajan en dicha área, las cuales deberán procurar contestarlas con la mayor sinceridad posible y de esta forma lograr obtener una idea general de los aspectos mencionados previamente. Cabe resaltar que la información recolectada en este ejercicio tendrá fines netamente académicos y se manejará con total confidencialidad.

1. ¿Qué es para usted satisfacción laboral?
2. De acuerdo con su definición de satisfacción laboral, describa su satisfacción laboral actual, dentro de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.
3. ¿Qué estrategias plantearía para que las personas que se encuentran en su área de trabajo se sintieran más satisfechas?
4. ¿Cuáles cree que son los componentes de una relación laboral?
5. De acuerdo a los componentes anteriormente enunciados, describa la relación laboral existente en su área de trabajo

6. Explique la diferencia de las relaciones laborales en el área de instalación, entre las personas que realizan una función administrativa y las que realizan una función operativa.
7. ¿Explique la importancia que tiene para usted, la relación laboral entre todas las personas que conforman el área de Instalación?
8. De acuerdo a las funciones que realiza en Soluciones Verticales S.A.S, describa que es lo que más lo motiva y que es lo que menos lo motiva.
9. ¿Qué opina usted de las actividades o acciones que realiza la empresa Soluciones Verticales S.A.S. para motivar a su personal?
10. ¿Qué haría usted para que los integrantes del área de Instalación se sientan motivados en el trabajo?
11. Describa cómo es la comunicación entre las personas que realizan funciones administrativas y las que realizan funciones operativas en el área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.
12. ¿Cuáles son las dificultades que se pueden llegar a presentar en el área de instalación, si existe una mala comunicación entre las personas que realizan una labor administrativa y las que realizan una labor operativa?
13. Describa una situación en donde la inadecuada comunicación en el área de Instalación, haya afectado de manera negativa el desarrollo de sus funciones.
14. ¿Cómo mejoraría la comunicación del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.?

Para finalizar, aclaramos que aunque hay una serie de preguntas ya establecidas, es posible que durante la conversación se requiera realizar otras preguntas con el fin de aclarar o profundizar en algunos temas.

#### **Apéndice 4. Entrevista Coordinador de Instalación.**

**Marcela Buitrago:** Explicación del ejercicio como se menciona en el modelo de entrevista semiestructurada.

**Marcela Buitrago:** ¿alguna duda?

**Entrevistado:** no, todo claro.

**Beatriz Beltrán:** Nada, de antemano gracias por tu colaboración con este proceso.

**Beatriz Beltrán:** Primera pregunta.

**Entrevistado:** emm... como tal el cumpl... emm... cumplir a cabalidad... llevar a cabo, a cabalidad los resultados, emm... estar cómodo en el trabajo... realizar las funciones sin ningún, ningún tipo...tipo de presiones o bueno... no sé cómo presiones... o sea... esta pregunta sino la esperaba... (Risas).

**Marcela Buitrago:** Bueno, la... nosotros entendemos dentro de nuestro proceso de investigación, la satisfacción laboral, como... eso que hace que tú te sientas cómodo dentro de tu trabajo, que te sientas que estás desarrollando o que estás creciendo, si eso es importante para ti. Si para mí, la satisfacción laboral es importante... No sé... emm... que la plata me llegue cada quince... y que trabaje de lunes a viernes... eso, es, es muy personal, entonces por eso la pregunta es: qué es... ¿cómo te sientes tú satisfecho dentro de tu entorno laboral?

**Entrevistado:** Okey. Cambia el panorama. emm... para mí satisfecho emm... sería como, que el grupo de trabajo, emm... sea... Tener un buena, una buena relación de comunicación con el grupo de trabajo, emm... Poder llevar a cabo todas las actividades y procedimientos que generalmente tenemos en el área, generalmente que haya comunicación tanto de la cabeza más alta hasta la parte más baja emm... para poder cubrir como esas necesidades, estar cómodo, no tener inconvenientes, no sentirse estresado o frustrado por... porque no se dan las cosas como queremos,

emm... realmente es más que todo, más enfocado... pues el tema de dinero es importante, pero eso no lo es todo en la vida, realmente es necesario pero no más importante. Más que todo satisfecho, que mi grupo de trabajo se sienta ameno en el área de trabajo.

**Beatriz Beltrán:** Segunda pregunta.

**Entrevistado:** Emm... creo que, que actualmente estoy en proceso personal de mejoramiento profesional y creo que la satisfacción va realmente relacionada a lograr mejorar... la posición... o el escalafón del cargo en el que me encuentro, emm... mi satisfacción sería siempre seguir ascendiendo y obviamente mantener mi grupo estable y no con alta rotación, que eso significaría... que... soy mal jefe porque realmente si mis emm... compañeros de trabajo no quieren estar con noso... conmigo, es porque significa que... hay una diferencia de pensamiento o no los escucho totalmente a todos.

**Beatriz Beltrán:** Tercera pregunta.

**Entrevistado:** Emm... yo generalmente aplico escucharlos a todos, todo mi grupo de trabajo... generalmente uno por uno... trato escuchar sus problemas, sus necesidades, emm... saber si se sienten cómodos, satisfechos, insatisfechos, con tanto... tanto con las funciones como a nivel personal, siempre me gusta conocer mucho todo el personal que me rodea... para ver en qué les puedo ayudar o en qué podemos mejorar tanto a nivel personal o profesional dentro de la compañía para mejorar tanto, pues sus intereses internos o externos.

**Beatriz Beltrán:** Cuarta pregunta.

**Entrevistado:** Emm... (Susurro)... los componentes de una relación laboral... mmm... espere...

**Marcela Buitrago:** A ver emm... digamos que dentro de una relación personal los componentes cuales son... pues las dos partes... ¿si? ¿qué los une?... ¿qué es lo que tienen en

común?... ¿que, qué tienen de diferente?, por ejemplo en una relación laboral diríamos eso... la parte más importante la tienes que decir tú, yo te pongo los ejemplos que son más... como el contrato, el, las, los acuerdos de pago, los acuerdos de servicio... eso son los componentes que por ejemplo en el área de gestión humana son más, más relevantes, dentro de tu, dentro de tu área, emm... dentro de la relación laboral está: el seguimiento de instrucciones... la comunicación... emm... el buen trato, el buen liderazgo, todos esos son componentes de la relación laboral. ¿Cuáles, cuáles consideras tú, que son los componentes del área de Instalación?

**Entrevistado:** Los principales, el principal componente que siempre habíamos tenido es mantener una comunicación siempre efectiva, emm... casi siempre es, es comunicación, todo lo emm... todo lo hablamos... yo me siento frenado... tú lo sabes.

**Marcela Buitrago:** Sí pero, pero tranquilo. O sea, igual esto es un ejercicio de investigación.

**Beatriz Beltrán:** Es académico.

**Marcela Buitrago:** Es completamente académico, y de todas maneras... pero también es importante por ejemplo para el área de gestión humana conocer qué lo que está pasando.

**Entrevistado:** Es que tu (fragmento incomprensible)... no sé si ya está en contexto con lo que pues...

**Marcela Buitrago:** Yo le conté, como para que se contextualiza como va a ser el ejercicio.

**Entrevistado:** Pues es que anteriormente, emm... la comunicación de nuestra área totalmente, los dos directores que estaban eran... confiaban en uno, emm... entonces, yo era el que me encargaba de muchas funciones, actualmente, ese lazo se rompió, yo ya no tengo el control de muchas áreas... no hay comunicación con la parte técnica, mis ingenie... con el resto de personal, entonces ya actualmente suceden cosas que yo ni siquiera sé... o yo me entero de último



lo que está pasando con el área... y anteriormente mi función era resolver gran parte los problemas, coordinar, planear, y ya eso no lo puedo resolver porque no tengo la información a tiempo, no sé, me entero de último lo que está pasando, no hay nada de comunicación. Entonces eso me afecta muchísimo porque cuando dicen... si no hay comunicación yo no puedo trabajar con mi área, en mis áreas trabajan, si las órdenes llegan de arriba, las necesidades del área son hacer esto y esto, por eso uno distribuye dependiendo del personal, las capacidades, las necesidades; pero si actualmente yo no tengo información, no sé cómo distribuir el área, emm... obviamente hay un salto de cadena de mando porque automáticamente quieren mandar sobre toda mi gente, emm... pasan sobre uno como si nada... y es normal... (Risas) y eso no sucede antes porque nosotros como que... si pasaba algo nos decían, me decían, pues a mí, yo me encargaba de organizar que... solucionar los problemas tanto de la parte técnica, hacia arriba. Actualmente eso no está sucediendo, no hay comunicación, él... actualmente lo que hace es que, él entra directamente a controlar todo, y está haciendo la parte administrativa en un lado, que era lo que nos encargábamos nosotros, entonces para mí es como complicado responder. Para mí, ha sido la comunicación efectiva con todo el grupo, eh... siempre lo de las relaciones personales, como decir, conocerlos a ellos, saber que estén... pues contentos en el área, si quieren cambiar de área, si... sus metas personales ascender, o sea realmente todo se basa en comunicación, si no hay comunicación, nosotros... no... somos un eslabón perdido, mejor dicho.

**Beatriz Beltrán:** Quinta pregunta.

**Entrevistado:** En este momento tenemos un bache terrible de comunicación, emm... eso no nos pasaba anteriormente, o sea no hay comunicación entre... la parte directiva y pues toda la coordinación hacia abajo, es decir, hay saltos de cadena de mando y... se dan órdenes y lo que está pasando es que nosotros no nos enteramos o generalmente nos enteramos de último, lo que está

sucediendo, ya no, era como una línea más recta, todos estábamos enterados de los, las ideas, los planes, se socializaba lo que queríamos hacer en el área, ahora solamente una persona toma la decisión... sea buena o sea mala la decisión que se tome, anteriormente decíamos, era como más democracia todos tenían la idea de poder opinar, no importa el nivel, o sea todos tenían la libertad de poder opinar, actualmente, eso ya no está sucediendo.

**Beatriz Beltrán:** Octava Pregunta.

**Entrevistado:** Emm... lo que más me motiva, emm... siempre ha sido ree... sentirme satisfecho por las buenas... emm... por el trabajo que hago, es decir solucionar los problemas eran parte, es parte importante de mi cargo, entonces me satisface, que entre menos problemas tengamos, entre cada vez encontramos causas raíces, de los daños, los problemas, siempre nos satisface que, si suceden menos es que estamos haciendo un buen trabajo porque ya cada vez tenemos menos problemas, emm... la gente está informada, son menos... o sea hay, hay, hay menos errores en el proceso. En este momento qué me tiene mal... emm... el problema de comunicaciones, el problema de la, en la pecera, perdón, emm... en la oficina, en la oficina, de dirección, porque... siento que ya actualmente... antes nos conocíamos como una familia, ahora... cada quién anda por su lado, hay una total dispersión, entonces no, no hay, no hay un ambiente chévere de trabajo, hay un ambiente más bien... emm... hacer, hacer, hacer, hacer y... solamente es llegó él, llega y es... hagamos punto, o sea no. anteriormente era más familiar, era pues como, se siente un ambiente más familiar, más chevere, más, más relajado para poder trabajar y así hubiera presión harta, uno no se veía estresado, actualmente nos estresamos con cualquier problema.

**Marcela Buitrago:** De acuerdo a lo, a lo que mencionas, anteriormente ¿era importante la participación de cada uno de los miembros del equipo de trabajo para la toma de decisiones, hoy en día esa participación, entonces se ha perdido?

**Entrevistado:** Emm... ¡sí! actualmente ya no hay como conciliaciones para resolver un problema por toda la directriz, si no es... se toma la decisión y es ejecútenla... así estemos un poco en desacuerdo, no... no, o sea es la decisión que toman.

**Marcela Buitrago:** Y de las decisiones que se han tomado, por digamos... hay un problema y un problema que ya ha pasado antes y del que ustedes ya tienen documentado ¿cuál es la solución?, ¿se ha tomado una decisión diferente a la solución que estaba documentada?

**Entrevistado:** En algunos casos sí. No seguimos el procedimiento que ya hemos trabajado durante más de dos años para que... trabajando en un proceso para que tenga información de todo este proceso, tengamos siempre que leer algo no inventarnos una solución, porque la idea de nuestro departamento es eso, emm... no se está aplicando mucho.

**Beatriz Beltrán:** Tú nos mencionabas hace un momento que... de las cosa que más desmotiva en este momento es emm... o que no motivan, es el tema que ya no hay unión en el grupo de trabajo. ¿Cuáles considera que son esas actividades o acciones que podría hacer Soluciones Verticales para que las personas del área de Instalación se sientan más motivadas?

**Entrevistado:** Bueno... en mi criterio, emm... al menos tomar la opinión del resto del departamento en cuenta... em... porque somos, pues... directamente somos tres, que sería la pecera, emm... igualmente en el área de soporte tiene dos... si, dos ingenieros más, entonces lo que queremos, lo que casi siempre hacemos en nuestra área, que es como tal soporte, emm... es conciliar el problema, si tenemos un problema lo hablamos entre todos, generalmente todos tienen diferentes experiencias, dos, tres años, cuatro años, cada uno la han vivido motivos diferentes,

equipos diferentes, todos tenemos una experiencia muy difer... es plantear el problema, plantear diferentes soluciones, hacer un mapeo o una estrategia, un árbol de ideas para poder lograr conciliar, no solo basarnos en la experiencia de una persona que puede tener toda la experiencia de la vida, pero tal vez, a veces no la solución acertada. Entonces, ¿qué considero? grupos de trabajo, integración, integración hacia la sol, la solución de problemas, comunicación, árbol de ideas, socializar, socializar los problemas... no sólo tomarlo y en conocimiento a mi experiencia, es como si yo tomara todas las decisiones del área, a pesar de que estoy a cargo, yo generalmente trato de escuchar al personal, muchas veces ellos tienen mejores ideas.

**Beatriz Beltrán:** Nos podrías indicar, por favor, ¿a qué te refieres cuando dices: “la pecera”?

**Entrevistado:** Emm... (Risas), como tal la pecera, como tal la pecera era, es nuestra oficina porque se encuentra aislada como de todo el resto, y habíamos cuatro personas anteriormente que éramos anteriormente, los dos directores... que es de vidrio, entonces, eh... por eso nos dicen la pecera, porque es la única que tiene vidrio por todos sus lados, y entonces éramos conocidos, ¡somos! conocidos como el departamento de la pecera.

**Beatriz Beltrán:** Okey, Te pregunto porque las personas que seguramente van a oír o van leer esta entrevista, no va a saber qué es una pecera, entonces como para que se contextualicen que dentro de la empresa es el término que se utiliza para la oficina en la que tú estás. Siguiendo con la entrevista y de acuerdo con lo que me comentaste hace un momento, tú dices que, emm... nos mencionabas los aspectos que se considera emm... soluciones verticales puede trabajar para motivar a las personas. ¿Qué harías tú, para motivar a tu equipo de trabajo?

**Entrevistado:** (Murmullos) emm... para poder incentivar más a los chicos, pues con ellos si es realmente es uno: mirar el tema de bonificaciones con ellos, emm... mirar la diversificación

de las bonificaciones, por los tipos de trabajos que ellos realizan, algunos son administrativos y otros son 50% operativos administrativos, y pues conociendo el tema de los sueldos básicos de acá, ellos si a veces solicitan, pues... tener en cuenta algunas funciones especiales que realizan o trabajos de fines de semana o nocturnos, dependiendo de los casos, eso por la parte monetaria, por la parte emocional, emm... generalmente yo trato de dar compensatorios pagos, dependiendo esas actividades para compensar el tema de dinero, entonces, no lo sabe mucho mi jefecita: Marcela, (risas), pero yo si trato de compensar si ellos trabajan nocturno, como los ingenieros no tienen horas extras ni les cumplen eso en tiempo, yo les compenso el tiempo en... tiempo entre semana. Emm... con ellos siempre que sean tomados en cuenta, realmente no aislarlos del procedimiento, o sea en cuanto solucio... cualquier incidente, problema, tenerlos siempre en cuenta, siempre hacer grupos de trabajo, reuniones emm... si hay capacitaciones tenerlos en cuenta, llevarlos mucho a capacitaciones, ellos les gustaría muchísimo, lo que más hemos hablado, poder capacitarnos con diferentes áreas, o marcas con las que trabajamos, emm... seguir capacitándose, emm... Capacitarse, bonificaciones y... grupos de trabajo como tal.

**Beatriz Beltrán:** Perfecto, sabemos que entre el área de Instalaciones hay personas que realizan funciones adminis, administrativas y funciones operativas, indícame por favor como es la comunicación entre estas dos partes.

**Entrevistado:** Okey. hay chicos que son 100% administrativos entonces con ellos si no hay agenda día, diaria, con los chicos que son 50/50 emm... yo tengo un grupo de whatsapp donde no hay directores, no hay nadie pues... mayor a mi rango y con ellos generalmente yo les genero la... tengo un ambiente de trabajo muy chévere y aparte de eso les doy la agenda del siguiente día dependiendo las necesidades, si son operativas o son administrativa, y los que son los chicos 100% operativos con ellos también tengo otro grupo y me mantengo en comunicación con ellos para que

cualquier problema, novedad, situación automáticamente me la notifiquen a mí y si tienen problemas con los mismos compañeros socialicen el problema, la idea es que... no es generar bullying, sino que todos no sabemos lo mismo, entonces entre todos podemos mejorar, y con eso hemos reducido también los tiempos de problemas... sí, siempre integración.

**Beatriz Beltrán:** Es decir que en este momento, digamos, el principal medio de comunicación es el whatsapp.

**Entrevistado:** Sí, con el, con la parte operativa, sí.

**Marcela Buitrago:** eh mmm, en ese grupo están sus teléfonos corporativos...

**Entrevistado:** Corporativos, si líneas corporativas solamente.

**Beatriz Beltrán:** Doceava Pregunta.

**Entrevistado:** Eh... se puede generar un descontento, porque el pensamiento del personal operativo es que nosotros no estamos pendientes de ellos, que nooo, no les damos las herramientas que ellos necesitan, pero es que eso sucede por dos o tres cosas una de ellas podría ser, porque si de acá se planea algo y si todos no estamos enterados, no podemos generar la gestión para que ellos tengan herramientas consumibles o todo lo que ellos necesitan, entonces si no tenemos comunicación interna la acá en la parte administrativa la parte operativa va a, va a sentirse aislada, por lo tal yo estoy realizando ahorita unos viajes, yo viajé a Bucaramanga hace un mes, la idea era sentarme a hablar con los técnicos, para hacerlos parte, escucharlos y hacer unos cambios, tanto en las cosas que ellos necesitan, ellos se sienten aislados, que nadie les presta atención... generalmente los que están en ciudades más lejos, que no están en las dos... capi... eh... en Medellín y Bogotá, entonces la idea es siempre prestarles más atención. Si aquí se dice algo y solamente le dicen: ¡háganlo! pero si a nosotros internamente aca nos dicen tenemos este problem... vas a hacer este plan de trabajo... necesitamos no se... reparar esto, entonces ya uno

dice no, necesitamos esta herramienta, los chicos van a necesitar más o menos esto o habla uno con el PM, y el PM dice: me pasas la lista con todo lo que necesitas. Como eso no sucede, se da la orden, el personal llega allá y llega a mirar el techo.

**Marcela Buitrago:** Cuando pasa una de estas novedades, eh... normalmente tú dices: bueno se planea acá, pero el área de Instalación no es la única que se involucra, por qué por favor no nos describes, cuando pasa una novedad quienes son los... quienes son los, las partes, las partes que intervienen dentro de ese proceso.

**Entrevistado:** Okey, bueno. El caso que más puntual yo explicaba era para el área de nuestro departamento solamente, pero también tenemos problemas con departamentos como logística, compras... logística y compras, por ejemplo cuando... solici... no tenemos el material disponible en nuestros almacenes tenemos muchos problemas de comunicación también con las otras áreas porque nosotros nos apegamos al procedimiento del resto de áreas, si por ejemplo solicitan una requisición al almacén ...si no lo hay el almacén debe montar una solicitud a compras para pedir el material, compras tiene su tiempo para respondernos a nosotros en cuánto tiempo nos pone dicho material y... pues de ahí se llega al ciclo final que es llegar al proyecto, pero sí en este camino logística no realiza su trabajo, no, nunca llega la solicitud, si no tenemos compras pues generalmente ya el personal llega a obra, nosotros empezamos a perder dinero porque... cada área no está siguiendo su procedimiento o no se comunican internamente entre ellas. Emm... nos perjudica muchísimo que las otras áreas no... no tomen pues, como... la importancia, nosotros tratamos de... el departamento de Instalaciones es un departamento que está como en cuidados intensivos, literalmente nuestra utilidad es muy negativa, entonces tratamos de que... cada vez que tratamos... en enviar un personal a obra, de no perder el tiempo, emm... más que nosotros sabes cuánto cuesta tener dos personas paradas en un proyecto y es... desangrar la empresa, si el resto

de áreas no se ponen la camiseta de... a veces nos tratan que nosotros molestamos demasiado porque no nos llevan las cosas a obra, incluso yo a veces pongo ingenieros míos como... pongo ingenieros de transportadores para que lleguen las cosas, porque transporte no se mueve, porque compras no compra, porque logística está muy ocupado y no puede sacar el material del almacén, pero ellos a veces no entienden la necesidad de que medio día perdido es... mucha plata la que pierde Instalación... entonces es bastante desgastante estar detrás de diez, veinte personas a que nos hagan la gestión que por deber ser, es la función para que les paguen.

**Marcela Buitrago:** Mi pregunta iba enfocada a sí... porque por eso decía que las actividades... Va enfocada si a tí te parece que... también hay problemas de comunicación en las otras áreas que afectan la relación que pueda tener el área administrativa con el área operativa O Instalación.

**Entrevistado:** O sea hace referencia a que...

**Marcela Buitrago:** A que ustedes planean pero... digamos ustedes planean en que en dos días les va a llegar algo ahora, pero no les llega y finalmente lo que puede llegar a pensar el técnico es que el área administrativa no le importa, pero no conoce todo lo que pasa detrás de esa solicitud.

**Entrevistado:** ¡Es correcto! Creo que el caso más puntual fue el de Bucaramanga. Emm... Instalación solicitó un cable con veinte días de anticipación, emm... era un cable especial, no era una solicitud cualquiera, se hizo todo la gestión solicitada, y no... no logramos porque... y cuando llegó el personal... piensa es que... llega el material mal... piensan es que Instalación o la parte administrativa no les está prestando atención, pero realmente no, no se dan cuenta del, del desgaste interno de la comunicación interna, de los problemas internos, de las áreas...del resto de áreas administrativas... porque después de hacer una investigación por parte de Instalación, nos dimos cuenta que Instalación solicitó, le hizo seguimiento hasta compras, nosotros monitoreamos a



compras, a casi todos los formularios para tratar de que... de saber qué está pasando, con ellos, porque hacemos solicitudes y...

**Beatriz Beltrán:** Y se quedan en el aire.

**Entrevistado:** se quedan ahí, entonces nosotros tratamos de hacerle seguimiento a otras áreas... aunque no es nuestra función pero si depende de nuestro departamento de que ellos hagan su trabajo para que nosotros podamos culminar nuestras instalaciones.

**Beatriz Beltrán:** Catorceava pregunta.

**Entrevistado:** Pues... yo considero que Instalación ha hecho un esfuerzo enorme por tratar que toda la empresa esté interconectada, emm... actualmente con el tema de los formularios emm... hemos, hemos implementado... se ha implementado con la mayoría de áreas que todas tengan información, es decir, los formularios de respuestas lo tengamos y cada uno genere como sus resultados de en qué estado van las cosas. La última área que intervenimos fue logística con lo que nos pasó, y... ya llegamos a un acuerdo con ellos, es... si la información se comparte, toda la parte administrativa, es decir está abierta, porque muchas veces no quieren compartir la información porque son procesos internos de cada área. Pero... lastimosamente si no la comparten, o al menos que nos dejen visualizar la parte que a nosotros nos interesa que es el seguimiento y control de los pro... de los pedidos que nosotros realizamos, al menos si toda la empresa está informada y sabe dónde está... al menos uno puede tomar acciones a tiempo, es decir como no enviar a una persona de un... una ciudad a otra ciudad, gastando tiquetes para que suceda un proceso, emm... pues eso... o sea si... teniendo toda la visualización podemos tomar acciones a tiempo, que no sea muy tarde, perder el dinero y... es decir... si ellos nos dejan ver que está pasando acá... o en qué proceso va cada solicitud al menos uno sabe qué hacer o qué no hacer en cada caso, o sea, tomar decisiones

acertadas y no pensar o asumir que la persona hizo su proceso bien, todo debería llegar, la verdad es que no llegó nada... se perdió la plata.

**Marcela Buitrago:** Bueno, muchísimas gracias, hasta aquí llegamos con las preguntas, por ahora, emm... este es nuestro ejercicio inicial, emm... de necesitar alguna información adicional, pues te lo haremos saber. Muchísimas gracias por tu tiempo, por tu sinceridad con respecto al proceso y de todas maneras si a ti te queda alguna duda en algún momento, pues también con muchísimo gusto, lo que esté en nuestras manos y en nuestro alcance...

**Entrevistado:** Vale, no, muchísimas gracias a ustedes, espero les sirva la información.

**Beatriz Beltrán:** Claro que sí, muchísimas gracias.

**Entrevistado:** Vale.

## Apéndice 5. Entrevista Director de Instalación

**Marcela Buitrago:** Explicación del ejercicio como se menciona en el modelo de entrevista semiestructurada.

**Entrevistado:** Ok.

**Beatriz Beltrán:** Buenas tardes

**Entrevistado:** Buenas tardes

**Beatriz Beltrán:** Primera pregunta.

**Entrevistado:** Tiene que ver con el desarrollo de la persona desde el punto de vista profesional y personal.

**Beatriz Beltrán:** Segunda pregunta.

**Entrevistado:** Emm... para mí es muy satisfactorio, porque... profesionalmente pues, llego a un proceso con unas perspectivas de la empresa, donde pueden lograrse unos objetivos que van muy enfocados a mi forma de trabajar, entonces... los dos puntos de vista se conjugan ahí, porque voy a aplicar algo en lo que he tenido mucha experiencia y dos, es algo que me gusta mucho.

**Marcela Buitrago:** A que hace referencia cuando dice que es algo que le gusta mucho, que le gusta mucho y que tiene mucha experiencia, o sea a que a qué actividad hace referencia.

**Entrevistado:** Yo llevo 27 años trabajando para empresas, de esos 27 años tengo aproximadamente... 15 manejando equipos de trabajo, emm... los 27 años he trabajado en ascensores, en la parte de ingeniería eléctrica y mecánica que fue lo que estudié, pues aplico todos mis conocimientos en mi profesión que me gusta y dos, como he pasado tanto tiempo manejando equipos de trabajo se volvió para mí un... un motivo de investigación o de desarrollo o de crecer mucho yo para, para poder comunicarme mejor y entender más como funcionamos como personas.

**Beatriz Beltrán:** Qué estrategias plantari plantearía usted para que las personas que se encuentren en su área de trabajo se sientan más satisfechas

**Entrevistado:** Lo principal, trabajar desde el ser, para poder ser y tener, hacer y tener.

**Marcela Buitrago:** Perfecto.

**Beatriz Beltrán:** Perfecto, cuáles cree usted que son los componentes esenciales en una relación laboral

**Entrevistado:** Principalmente que la gen que las personas conozcan su objetivo, cual es el entregable. Dos, que puedan tomar decisiones en su trabajo, basado en un conocimiento muy profundo que tengan, de los valores y la misión de la organización en la cual se mueven

**Marcela Buitrago:** Perfecto

**Beatriz Beltrán:** De acuerdo a los componentes anteriormente enunciados, eh describa por favor eh la relación la laboral que existe en su área de trabajo, como son las relaciones laborales en su área de trabajo

**Entrevistado:** mmm a ver, yo las calificaría en este momento buenas, mmm en un proceso, porque soy nuevo en la organización, apenas tengo tres cuatro meses, si, entonces yo las llamaría que buenas dentro de un proceso de cambio, porque el mero ca, la mera llegada de una persona nueva para ellos pues es adaptarse a un temperamento de una forma de comunicarse eh con la cual no tendrían de pronto, no tenían experiencia.

**Beatriz Beltrán:** Identifica usted eh, que pueden haber mejore mejoras en esas relaciones?

**Entrevistado:** Por supuesto, eh la parte laboral eh la permanencia ósea lograr unos objetivos y mantenerlos requiere de que haya un desarrollo en las relaciones entre el grupo de trabajo, entonces necesariamente tienen que haber cambios.

**Beatriz Beltrán:** Perfecto. Dentro del, dentro del área de instalaciones hay personas que realizan funciones administrativas y funciones operativas, si, eh digamos que usted identifica diferencias entre las relaciones eh laborales que existen entre las personas del área de la parte administrativa y de la parte operativa?

**Entrevistado:** Eh, cuando me hablas de diferencias laborales nos referimos a las

**Beatriz Beltrán:** De las relaciones que tienen

**Entrevistado:** Al hacer o las relaciones interpersonales

**Beatriz Beltrán:** Si señor

**Entrevistado:** No, las relaciones interpersonales son muy lineales

**Beatriz Beltrán:** Independiente de la función que realicen

**Entrevistado:** Independiente de la función

**Beatriz Beltrán:** ¿Considera usted importante las relaciones laborales que existen en su grupo de trabajo? Es decir, para usted hay una importancia significativa eh o si, existe una importancia significativa de las relaciones laborales que se dan dentro de su área?

**Entrevistado:** Si, porque si yo quiero trabajar en las personas desde el ser, yo tengo que estar muy seguro de lo que quieren ser y eso genera una comunicación dentro del grupo y una forma de interrelacionarse que tiene que ser muy cordial y muy respetuosa de las diferencias, para que para que estas relaciones funcionen

**Marcela Buitrago:** Perfecto

**Beatriz Beltrán:** De acuerdo a las funciones que realiza en Soluciones Verticales, describa por favor que es lo que más lo motiva y lo que menos lo motiva en este momento

**Entrevistado:** Lo que más me motiva en este momento es intentar que mi gente, mi equipo de trabajo dé el 100% o más de lo que ellos en este arte basados en lo que quieren ser como

personas, que vean en la compañía una oportunidad de lograr algo que aspiran, más que venir a hacer un trabajo para ganarse un dinero. Y la otra pregunta es ¿que no me motiva?

**Beatriz Beltrán:** Lo que menos lo motiva, si señor

**Entrevistado:** Esa es difícil, que no me motiva. Déjeme lo pienso, me da brie, me da briega responderla porque siempre miro que cuando hay tantas cosas por hacer y hay muchas dificultades pues veo que hay mucho insumo para trabajar, mmm de pronto por decir algo, diga que lo que no me motive es la forma como se está comportando el mercado de los ascensores ahora, que estamos en una pelea de precios donde se valora muy poquito los diferenciales de las empresas, digamos que es eso que como que me deja triste pero que me pone a pensar como pasar esa parte

**Beatriz Beltrán:** ¿Qué opina usted de las actividades o acciones que realiza la empresa Soluciones Verticales para motivar a su personal?

**Entrevistado:** Soluciones Verticales tiene algo muy positivo y es que cree en un sistema lineal, en un sistema donde realmente funcionamos como procesos en el sentido de que cada persona debe concentrarse en lo que es bueno y lo que le gusta hacer y como eso va tan enfocado al ser, a lo que quieren ser las personas entonces esa parte me agrada mucho.

**Beatriz Beltrán:** Qué haría usted para que los integrantes del área de instalación se sientan más motivados en el trabajo que realizan

**Entrevistado:** Generar estrategias que me permitan saber que quiere ser la gente y tratar de que las personas se identifiquen con los valores de la organización, como parte de esos elementos que ellos tienen que conseguir para llegar a lo que quieren ser

**Beatriz Beltrán:** Describa como es la comunicación entre las, en personas que realizan funciones administrativas y las que realizan funciones operativas en el área de instalación

**Entrevistado:** A ver, realmente eh digamos que es una de las áreas donde donde debemos mejorar un poquitico, si, porque la comunicación es muy, a ver si encuentro yo una palabra, eh la comunicación es muy técnica dentro de un ambiente técnico donde a veces los significados de las partes o de los componentes no tienen el mismo significado, vuelvo y lo repito para todos, entonces eso genera a veces como como confusiones, entonces es como homologar un lenguaje dentro de nosotros, del contexto del sistema de los ascensores hay un montón de palabras y cada uno la trae a su manera, entonces yo lo diría que tenemos que trabajar en hablar como el mismo idioma, eso se presta a veces para para dificultades

**Beatriz Beltrán:** Cuales son las dificultades que se pueden llegar a presentar en el área de instalación, si existe una mala comunicación entre las personas que realizan una labor administrativa y las que realizan una labor operativa

**Entrevistado:** Eh... la primera y la que considero más grave, es que ambas personas que son de una misma labor empiezan a trabajar como por objetivos diferentes, empiezan a darle mucha importancia a tareas secundarias que deben de hacerse y que es necesario hacerlas, pero pierden el foco de lo principal que es entregar un ascensor instalado, entonces de pronto nos desviamos a a ser muy relevante un documento que hay que llenar y que hay que llenarlo porque se necesita, eh pero sin perder de vista que el objetivo es entregar un ascensor instalado, entonces el problema real es que nos dispersamos en el tiempo y eso genera al final demoras en las entregas del producto terminado al cliente.

**Beatriz Beltrán:** Describa una situación en donde la inadecuada comunicación en el área de instalación haya afectado de manera negativa el desarrollo de sus funciones

**Entrevistado:** En la parte de planeación, ¿sí?,

**Beatriz Beltrán:** Mmm

**Entrevistado:** Un ejemplo, eh la parte administrativa se comunica con el instalador y le dice ¿Cuándo entrega?, ¡Ah! yo entrego mañana, mañana vuelven y lo llaman, ¿Usted iba a entregar hoy?, No, yo entrego pasado mañana, eso genera un problema gravísimo de incumplimiento, que debiera ser lo correcto, comunicarse en base a unas tareas ya escritas, para poder determinar cuándo se entrega, no preguntar cuando entrega, sino que tareas, cuales tareas te falta o cuales tenes ejecutadas, tengo ejecutada la tarea uno, dos, tres, cuatro, cinco y me falta la tres ta ta ta, ¿Cierto?.

**Beatriz Beltrán:** A qué atribuye usted esa brecha en la comunicación, mmm, me explico, puede ser que el instalador no tenga tan claro eh los tiempos de entrega de cada tarea, que no tenga claro la estructura de las tareas que tiene pendiente, o o lo obvia.

**Entrevistado:** Yo pienso que es algo mental y es digamos que la forma de pronto como como fuimos educados, o tiene que ver mucho con la cultura misma nuestra, inmediatista, ¿Sí?. Eh y tiene que ver con la forma como se planea, ejemplo, si yo planeo mi día, yo, es muy factible que yo cumpla con una programación que tengo a sesenta días, si yo le digo a un instalador, usted tiene que entregarme este ascensor en sesenta días, él ve un espacio de tiempo muy grande y él dice uff, yo entrego eso sobrado, pero para que eso sea verdad, él tiene que dividir esas tareas en día a día, la persona no tiene que preocuparse por la fecha final, sino enfocarse en las veinticuatro horas de vida que tiene cada día. ¿Sí?, y de esas veinticuatro horas solamente tiene ocho. Si él se enfoca y llega en la mañana y dice, mis tareas del día son la uno, la dos y la tres, él está viendo algo muy sencillo y muy fácil de cumplir, al final del día, él va a hacer la tarea uno, dos y tres y va a decir inconsciente, hasta inconscientemente dice, me voy tranquilo pa´ mi casa, terminé mi labor. Si él está pensando en ascensor a sesenta días él dice, vine a trabajar, yo vine aquí a algo, se vuelve un trabajo más inconsciente. Si yo logro que mi gente planee cada día de forma objetiva, si



ese día no termina una de las tareas de las dos o las tres que planeó dice, que tengo que hacer yo mañana para poner al día el cronograma y no importo el final

**Beatriz Beltrán:** Como mejoraría la comunicación del área de instalación de la empresa soluciones verticales

**Entrevistado:** Lo primero que tenemos que, que cambiar es que para cada cargo sea muy claro cual es el objetivo, ¿Sí?, y no nos perdamos en el proceso. Ejemplo, el eh el objetivo de un instalador líder es montar un ascensor, ¿Sí?, él debe meterse al hueco que le entrega la obra y no salirse de allá, él tiene que montar un ascensor. De, alrededor de él está el supervisor, está el asesor de obra, está el mismo director de instalaciones, está logística, hay un montón de procesos, esos procesos trabajamos para que esa persona cumpla ese objetivo. Si el supervisor o yo como director de instalaciones pienso que ese señor trabaja para mí, estoy dañando el objetivo, yo trabajo para él, es como la carrera de eh, instalaciones es como la carrera de unos, como una carrera de automóviles, ¿Sí?, hay un conductor, maneja un carro y hay un pit con un montonón de mecánicos, cada uno tiene una tarea que hacer, el uno pone una llanta, cuando el carro entra al pit el uno pone la llanta delantera derecha, el otro la delantera izquierda, la trasera derecha, la izquierda, el otro levanta el carro, el otro le echa gasolina, el otro limpia el visor, instalaciones es igualítico, la estrella es el instalador; de la función del señor, de ese señor, depende la satisfacción, los resultados de la organización. Sino perdemos de vista que el objetivo es que este señor entregue un ascensor instalado y que los otros somos un equipo de apoyo con una tarea específica, complementaria, ya la comunicación mejora. En ese tipo de procesos, el único riesgo es entender que si a este señor le toca montar la llanta delantera derecha y a este la izquierda, si él se viene aquí a montar la izquierda van a perder tiempo, ellos tienen que complementarse, ¿Sí?, Al final de una carrera de esas, siempre miden los tiempos de cada uno y se reúnen, venga, usted hizo este

movimiento el de los dos que esta, el que estaba levantando el carro está mirando a los dos de las llantas delanteras, venga usted hizo un movimiento de más, usted hizo uno de menos, este terminó primero que este, este, venga, ajustemos acá para que el proceso, entonces siempre hay una retroalimentación que va y viene desde los mismos integrantes del proceso. A veces esos procesos no funcionan, porque esa retroalimentación no va y viene y ahí viene una parte personal, por eso digo yo, hay que trabajar desde el ser, porque hay una parte personal que es tan metido en nuestra cabeza, entonces cuando yo te digo, Marcela ven esto no se hace así, Marcela internamente lo toma como a manera personal, uy este me va a decir como hago mi trabajo, pero ella no tiene la culpa, eso es lo que ella tiene dentro de su cabeza para decidir, ella se siente, entonces esa parte hay que trabajarla para que esa retroalimentación no nos haga sentir lesionados como personas y eso requiere un trabajo que va más allá desde más allá del mismo entrenamiento técnico y la base es el ser, la base es que las personas sepan que quieren ser, trabajen para lo que quieren ser, no para soluciones verticales, que ellos vean en soluciones verticales el trampolín en el que se paran o saltan para llegar más alto, ven la herramienta, ¿Sí?, entonces la van a cuidar, van a dar el 100%, van a saltar en el trampolín lo más fuerte que puedan pa' poder elevarse más y el trampolín va a quedar ahí, pero el va a seguir, vamos a tener muchas personas que se van a bajar en el camino y van a salir, pero van a dar el mayor esfuerzo y lo van a dejar acá y entonces eso hace que las, que las organizaciones permanezcan en el tiempo.

**Marcela Buitrago:** Al principio eh usted menciona que es muy importante que la gente entienda cual es el objetivo que tiene dentro del proceso

**Entrevistado:** Si

**Marcela Buitrago:** Claramente cada uno de los participantes de, de este proceso de apoyo al técnico tiene un rol distinto, usted considera que la gente hoy en día tiene claro ¿Cuál es su rol?

**Entrevistado:** No, ellos saben que vienen a hacer un oficio, que internamente creen que es el correcto, ¿Sí?, Pienso que tenemos un montón de errores muy dispersos, porque esos roles ellos todavía no los ven muy pegados a la visión y a la misión de la organización, eso tiene que ser muy claro a ellos y y y bajarse, que ellos sepan muy claro hombre, si nosotros queremos montar 400 ascensores en el 2022, ¿Sí?, hay una misión que nos dice que tenemos que hacer para llegar allá y dentro de ese hacer que es la misión, la gente tiene que identificar de forma clara que partecita le toca y esa partecita que le toca a ellos, tiene que que esa es una de las grandes fortalezas de de de soluciones verticales, tiene que hacerla el que más a gusto se sienta en ese punto, ¿Sí?, nosotros tratamos de buscar que las personas se, buscar que las personas se desarrollen en el punto del pit del ejemplo que ponía ahora, donde mejor lo hagan, donde más energía le puedan, le puedan poner, ¿Sí?, entonces si yo sé a largo plazo donde debo llegar, sé cómo lo debo hacer y estoy enmarcado en unas condiciones, en un marco que me permita decidir, pensar, entonces es esos, esos puntos son los valores, ¿Sí?, si yo tengo eso, pues entonces ya todo se va a unir, no van a estar los objetivos dispersos. Te pongo un ejemplo, el de la herramienta, el de la herramienta dice, ¿Cuál es tu objetivo?, No, poner la herramienta en la obra y él hace, ah y que tengo que hacer yo para poner la herramienta en la obra, ah no venga, a mí me hacen la solicitud quince días antes, yo hago este documento, yo pido un transporte, ¿Sí?, yo embalo ese material y lo envío a la obra, ¿Sí?, ¿Cuál es el objetivo final de esa persona?, que la herramienta llegue un día tal a tal hora para el instalador, pero que pasa con esta persona, él llega y empieza a planear, llena el documento, embala la herramienta y se la entregó al otro proceso, ¿Sí?, y resulta que la herramienta no llegó, eh venga Juanito, la herramienta no llegó, él automáticamente me va a decir, no venga, yo firmé el formato, el formulario, yo la empaqué, aquí está la foto y yo la entregue a esa persona, esto es difícil de explicar, para él mentalmente él dice, yo terminé mi trabajo, la pregunta es, ¿Él cumplió con el

objetivo?, yo les pongo un ejemplo a ellos, si yo te digo Marcela porfa, vas y me compras un cuaderno de cincuenta hojas y cuando llegues acá te pago, vos podés irte, tener todas las dificultades, venir y justificarte acá como quieras, pero si no me entregas el cuaderno de cincuenta hojas que yo te pedí, yo no te pago, así debieran de ser los entregables en cada proceso. Hay un montón de situaciones donde las personas tienen que resolver y ser creativas, por eso hay que envolverlos en un marco de valores para que ellos, ah puedo decir hasta aquí, hasta acá, hasta, pero pueden decidir pa' poder llegar a cumplir con ese objetivo, porque si vos los enmarcas en procesos, en en reglas

**Marcela Buitrago:** en tare, como en tareas

**Entrevistado:** muy muy rígidas, ellos se pierden, vuelven las tareas más importantes que el objetivo, ósea se concentran en el formato, pero pierden de vista hacia donde van.

**Marcela Buitrago:** ¿Tienes alguna otra pregunta?

**Beatriz Beltrán:** No

**Marcela Buitrago:** Bueno pues, muchas gracias por tu tiempo, eh, esta información es muy importante para nuestro proceso, eh de todas maneras pues cualquier duda adicional que tengamos o que se presente posterior, te estaremos contactando.

**Entrevistado:** Con mucho gusto. Felicidades.

**Beatriz Beltrán:** Muchas gracias

## Apéndice 6. Entrevista Técnico de Instalación

**Marcela Buitrago:** Explicación del ejercicio como se menciona en el modelo de entrevista semiestructurada.

**Entrevistado:** Ok.

**Marcela Buitrago:** Primera pregunta.

**Entrevistado:** Emm... trabajar siempre... sin presión, durante los jefes, o sea que no lo estén a uno... presionándolo, que toca entregar rápido y eso... sí, como acoso laboral.

**Marcela Buitrago:** Segunda pregunta.

**Entrevistado:** Pues por el momento, a mí no me han... no he tenido presión en la parte laboral, pues he trabajado... uno trabaja al ritmo de uno, porque uno trabaja afanes y con presiones emm... también ocasiona a uno accidentes, incidentes o las cosas de parte de instalación quedan mal, el trabajo de uno.

**Marcela Buitrago:** Es decir que en este momento en su... en su cargo como instalador, ¿usted siente que está satisfecho?

**Entrevistado:** Si, por el momento sí.

**Marcela Buitrago:** Tercera pregunta.

**Entrevistado:** Emm... ¿comunicación? O sea... hay personas y compañeros que también son técnicos de instalación que... son... digamos que son envidiosos en la part... en la experiencia, porque hay cosas que yo no sé, en la parte de instalación y uno le pregunta algo... y esa persona a veces como... es envidiosa y no, no da la información. O sea hace falta es como comunicación entre los compañeros de parte de instalación.

**Marcela Buitrago:** O sea, usted di... usted dice que es importante que se compartieran los conocimientos que a través de la experiencia cada uno tiene.

**Entrevistado:** Si, claro porque... hay a veces, hay días que yo sé más que la otra persona, o yo no sé... que la otra persona que, que sabe más que yo... porque a veces todos los equipos de los ascensores, a veces vienen partes de ascensores, vienen unas cosas de más y a veces uno no sabe esa pieza en que parte va... o qué medida va y eso... eso es lo que le toca a uno... es comunicación.

**Marcela Buitrago:** Y usted ¿por qué cree que se presentan esas circunstancias con compañeros? Pues aparte de que menciona que son envidiosos, ¿por qué cree que podría...?

**Entrevistado:** Porque yo, yo... yo he visto emm... he visto y he escuchado también... y yo soy una, yo soy una de las personas que me gusta preguntar, si yo no sé dónde va una parte, yo prefiero preguntar antes de embarrarla. Pero sí, yo he visto personas que son así... o dan la información mal

**Marcela Buitrago:** pero por qué... o sea ¿pero por qué esa... ese egoísmo con la comunicación? ¿Cree que podría ser que ellos temieran perder su... su trabajo?

**Entrevistado:** Si, yo sí creo porque ellos de pronto... púen temer que los... que otra persona que llegue nueva a la empresa, que la que... mejor dicho que la asciendan más que a esa persona que lleva más tiempo en la empresa y temen que esa persona lo... lo saquen y se quede con el cargo de él.

**Marcela Buitrago:** Cuarta pregunta.

**Entrevistado:** Toca ser... o sea compañeristas... responsable y toca tener o sea... precaución, entre los mismos compañeros o, o... entre los grupos de trabajo. Toca... cada día que uno va a hacer un trabajo, toca tener comunicación con las demás personas, por ejemplo, el día de hoy... hablamos entre los tres, o dos personas que estemos, bueno el día... la tarea de hoy va a ser

esto y esto, y pues la otra persona dirá, no, pues hagamos esto pa' adelantar más... o sea, primero toca comunicarse antes de empezar a hacer la labor... esa es la meta del día.

**Marcela Buitrago:** Y cuando usted dice que... precavidos, ¿a qué se refiere? O sea, ¿a seguridad? ¿a qué?

**Entrevistado:** Si, precavidos, o sea, o sea, toca hacer primero los trabajos de... de alturas, o sea toca... antes de eso toca exami... emmm... revisar los implementos de seguridad, hacer permisos de... llenar permisos de alturas, revisar el área de trabajo para evitar un... un accidente.

**Marcela Buitrago:** Quinta pregunta.

**Entrevistado:** Existente...

**Marcela Buitrago:** O sea, es decir, en este momento en su grupo de trabajo ¿son seguros, compañeristas y tienen buena comunicación o no?

**Entrevistado:** Si, si en el momento en el que bueno, pues en el tiempo que llevo siempre... he estado con buenas compañías, siempre hemos tenido como buena comunicación y opino eso.

**Marcela Buitrago:** Digamos que... cuando entra un nuevo compañero ¿Cómo funciona par que él se adapte a esta dinámica que ustedes ya han identificado como, como efectiva?

**Entrevistado:** Por lo... hay dos opciones, si ese compañero es nuevo, o sea... de que sea ayudante, o sea, que no ha... nunca ha trabajado en ascensores, toca estar pendiente de esa persona... y haciendo... y enseñándole, explicándole el... o sea el... en el momento de la instalación. Y si es una persona que ya sabe, que lleva el tiempo que nosotros, pues... tener comunicación, o sea, hablar y pedirle opiniones a él y explicarle que vamos a hacer, que vamos hacer y eso.

**Marcela Buitrago:** ¿Y cuál sería la otra opción?... me dijiste que hay dos... hay, hay...

**Entrevistado:** Si, es que... la primera era la del ayudante, que si no sabe...

**Marcela Buitrago:** Ok, que si sabe o no sabe.

**Entrevistado:** Si, que tocaba estar pendiente de esa persona, porque de pronto no, nunca ha trabajado en alturas... toca estar pendiente que no se accidente y que haga algunas cosas y eso.

**Marcela Buitrago:** Que no esté asustado...

**Entrevistado:** Si... (risas)

**Marcela Buitrago:** Sexta pregunta.

**Entrevistado:** Si...

**Marcela Buitrago:** ¿Por qué?

**Entrevistado:** Porque... digamos que... yo que soy parte de instalación... hace falta una pieza de, del ascensor, o necesitamos algo... en el momento de traer esa pieza, a veces por parte de administración o operativo, se demoran en llevar las cosas, o sea lo que uno pide, sea materiales o... o a veces mandan mal las cosas, o sea mal el material o las partes del ascensor las mandan mal y eso lo hace a uno perder tiempo.

**Marcela Buitrago:** Bueno y usted que cree que, que... ¿por qué pasa eso?

**Entrevistado:** Porque... en la parte administrativa, que está haciendo los... la parte de envíos de material de los incidentes... de pronto esa persona no sabe que partes de ascensor necesita uno... manda mal los tornillos, por ejemplo, si uno pido un tornillo de, de un diámetro, esa persona avece... no, no sabe que tornillo es, que para que llave tipo es... a veces... si hace falta como que alguien sepa... o sea debería ir como una persona que haya trabajado en la parte de instalación... en la, que este en la parte... operativa, para que... por ejemplo, nosotros ne, necesitamos tal cosa... por ejemplo un bra un brazo del operador y esa persona ya sabe que es, porque a veces, mandan lo que no es, mandan ángulos, cosas que no son y uno pierde tiempo.

**Marcela Buitrago:** Séptima pregunta.



**Entrevistado:** Es que yo no emm... o sea es que la organización se divide en tres, de trabajo... o sea, administrativo, operativo y de instalación o también de mantenimiento... en la parte administrativo, pus cada uno tiene su... su labor, pero no sé... parecemos como la policía y el ejército, que no se pueden como que ni hablar, ni ver, ni nada (risas)... pues para mi es eso. Si es que... falta como es que comunicación que... o sea, la parte administrativa, este pendiente de los muchachos de instalación porque ellos son los que están haciendo más el trabajo duro y más arriesgando.

**Marcela Buitrago:** ¿Pero por que usted cree que eso es importante? ¿Por qué cree que eso mejor dicho va a cambiar las cosas? O sea, ¿cuáles serían los beneficios, de que todos estuvieran alineados en la forma de comunicar para el trabajador de instalación?

**Entrevistado:** Pues para... la comunicación siempre para... o sea, para... que nos vaya bien, o sea en la parte de instalación, o sea no la entendí bien la verdad.

**Marcela Buitrago:** ¿Cuál es la importancia que tiene, que haya una buena comunicación? ¿Por qué es importante que la gente se comunique efectivamente? Porque puede que se comunique bien, sepa hablar, pero no se comunican como... como tú lo mencionabas ahorita, en los mismos términos, entonces tú dices una cosa, pero yo entiendo otra... yo no sé qué es el brazo y mando un ángulo... ¿Por qué el que haya una buena comunicación, es importante?

**Entrevistado:** O sea, para que... primero que todo para no... la primer... si... si no hay buena comunicación, hay perdidas en la empresa... como le digo, emm... mandan las partes de ascensores que no pide, material, lo que sea... mandan las que no son y ahí es tiempo perdido, porque nosotros la parte de instalación, si mandan las cosas mal, nosotros reportamos los tiempos perdidos, por parte de... de oficina. Como te digo... hace falta alguien que sepa... o sea dos personas, que estén en la parte administrativa que sepa bien... que estuvo en instalación, como los

supervisores que hay ahorita, que ellos estuvieron en instalación y ya saben que cosas uno solicita, así debería ir una persona allá, a la parte de almacén, que... que sepa o sea, todo lo que es de ascensores, o escaleras, porque eso es pérdida de tiempo y... y también de, de plata incesar... admin, administrativa.

**Marcela Buitrago:** Octava pregunta.

**Entrevistado:** Pues hay muchos beneficios aquí en la empresa... primero pues, aquí donde he estado, que le da a uno bonificaciones por, por entrega de instalación antes de fecha. Que también le dan a uno otros beneficios... que por ejemplo, el nacimiento de hijos, de hijas y tú sabes (risas)... y pues esta es buena empresa, pero ahí lo que lo desmotiva a uno es que, cuando uno comienza en instalación, no le dan bien el cronograma a uno, o sea, la fecha de instalación... no dan bien las fechas, que son equipos... le voy a dar un ejemplo, o sea un equipo de un ascensor de cinco pisos, dan 25 días, y yo le he ganado... nosotros entregamos en 16 días con un compañero, pero en esa... nos dieron un equipo más alto, como de... 16 pisos, nos dieron venti... treinta y dos días... y ahí eso no, no lo justifica a uno... uno pierde la, la bonificación y eso es lo que le baja la moral a uno, porque uno trabaja con... con verraquera ahí, con ánimos y... para entregar rápido, pero no... y las, como te digo y las fechas que dan, a veces no...

**Marcela Buitrago:** O sea, ¿los tiempos no se ajustan con la realidad?

**Entrevistado:** Si, claro.

**Marcela Buitrago:** ¿Algo más que, que lo desmotive? o sea, ¿los compañeros bien? ¿los jefes bien?

**Entrevistado:** No, bien... por el momento bien (risas).

**Marcela Buitrago:** Novena pregunta.

**Entrevistado:** No, bien emm... pues, en el tiempo que yo llevo... que yo he estado, que, que estoy aquí en la empresa, pues aquí andan pendiente de los familiares de los trabajadores, o sea que le celebran el día del niño, le dan un detallito a los hijos, o también la parte de... navidad, que también le dan a uno un detalle a los empleados y también a la parte de la familia... eso es lo que... es bueno de la empresa, porque hay otras que... que no, no se acuerdan de los que trabajan (risas).

**Marcela Buitrago:** Decima pregunta.

**Entrevistado:** Emm... por parte mia y por... como representante de los compañeros,

**Marcela Buitrago:** Si, si, si estuviera en tu poder cambiar algo que digas no, yo sé que con esto van a ser supremamente felices.

**Entrevistado:** Emm... arreglarles el sueldo, porque es la verdad, el sueldo de... de los técnicos de instalación, para uno trabajar a un... hacer un trabajo que... arriesgado, a cierta altura y arriesgarnos la vida, el sueldo de uno no... o sea no... no es compensable, o sea deberían arreglarle a uno un sueldo bien, para motivarlo a uno y para que la persona si le... la meta ganas a la... al trabajo.

**Marcela Buitrago:** Y tú crees que son solo... o sea que ¿con solo arreglar el sueldo ya ellos estarían más motivados? ¿o habrían más cosas que mejorar?

**Entrevistado:** No, si... emm... sube el sueldo y como te digo, si... pues dar buenas emm... fechas de instalación y también pues... organización, cuando uno pide material y eso, que la... las personas envíen las cosas que son.

**Marcela Buitrago:** Que hubiera un mayor compromiso de parte de... de los... de las demás personas que componen la empresa Soluciones Verticales.

**Entrevistado:** Claro, si señora.

**Marcela Buitrago:** Onceava pregunta.

**Entrevistado:** Pues yo... yo he pedido... de la parte de instalación, uno ha pedido cosas, pero a veces a uno le dicen, eso es ya lo... ya mañana le envío tal cosa o si necesita uno mandar a fabricar algo, pues le dicen... entonces por ahí tal día esta esa... esta esa parte y se la enviamos a esa fecha, pero llega esa fecha y... y nada, no han mandado ni a fabricar nada ni eso y... o sea falta como de... seriedad... solo digo eso (risas).

**Marcela Buitrago:** Entonces, ¿ustedes si habla, si se comunican, se conocen las necesidades, pero no se cumplen los plazos de entrega?

**Entrevistado:** Si claro. Nosotros nos comunicamos, nosotros pedimos... por ejemplo exigimos que hace falta tal cosa para nosotros terminar la instalación o sin esta parte no podemos terminar la instalación... y aquí la parte... de administrativa, de... operativa, dice listo se la voy a mandar a fabricar, para tal fecha, pero llega esa fecha y no... no ha mandado nada... el tiempo... como te digo, nosotros reportamos tiempo perdido, nosotros cumplimos con, con reportar y avisar... si eso falta como... si, como organización, que si uno pide algo es para que lo manden a fabricar ya como pa' que no pierda tiempo uno y tampoco pierda también... la instalación.

**Marcela Buitrago:** ¿Que herramientas utilizan para comunicarse? Que... que... o sea, ¿a través de que se comunican, correos electrónicos, celulares...?

**Entrevistado:** Pues... ahí en la parte de instalación, hay un técnico líder, tiene un corporativo, un celular, esa persona tiene que llamar... primero uno avisa al supervisor, al encargado de, de la zona... avisar que hace falta esto, entonces la persona, el supervisor dice bueno, pues reporte el incidente... uno reporta por celular o llama a avisar

**Marcela Buitrago:** O sea. El no es... el problema no es de la herramienta por lo que puedo ver.

**Entrevistado:** No.

**Marcela Buitrago:** Doceava pregunta.

**Entrevistado:** La dificultad es que... de pronto la parte administrativa y operativa, le echan la culpa a los de instalación. Que nosotros no reportamos por ejemplo... emm... alguna novedad para ellos... o sea, curarse en salud, ¿si me entiende?, pa' decir, no ellos no reportaron que hacia falta esto... pero como te digo emm... en cada instalación, en el grupo hay un líder y esta persona tiene un celular empresarial... de la empresa, esta persona se encarga en avisar y reportar... ya después... es que nos ha pasado, es que a veces dicen que no hemos reportado nada y... y no, y es mentira, si, si, si se ha reportado, pero antes de eso uno e avisa al supervisor.

**Marcela Buitrago:** Bueno, y en la instalación, la consecuencia de que esa... emm... comunicación no sea... no es buena, ¿qué consecuencias hay en el equipo?

**Entrevistado:** Se pueden parar actividades depen... dependiendo de lo que uno pida... lo que hace falta, o que se daño algo y que sin esa pieza no se puede seguir. Se paran actividades, se atrasa la instalación.

**Marcela Buitrago:** Treceava pregunta.

**Entrevistado:** Bueno yo estoy en instalación... emm... cuando uno comienza una instalación, mientras que uno va en un proceso de instalación emm--- por ejemplo, hace falta otra pieza en otro equipo, viene tal persona a sa... como a desvalijar, a descompletar el ascensor, para ir a... adelantarle a otro equipo; ya cuando nosotros ya llegamos a ese punto que para... comenzar a instalar esa pieza, esa pieza ni la han mandado a fabricar, ni la han traído, ni nada de eso... ya por esa pieza nos hemos... estuvimos casi parados quince días... eso es lo... esa es la consecuencia que comienzan a... a desvalijar los equipos... deberían tener como... piezas adicionales, ya fabricadas, en caso tal que se dañe una, de una vez se envía el otro

**Marcela Buitrago:** Quinceava pregunta.

**Entrevistado:** Que nos pongan un poquito de cuidado... o sea, por ejemplo nosotros llamamos y... a veces no nos contestan, nos mandamos mensaje por whatsapp, lo dejan a uno en visto... (risas) eso nos ha pasado y nos saca a uno el mal genio, incluso a veces, no le dan ganas a uno ni de... seguir llamando ni nada... o responden al día siguiente diciendo que estamos ocupados, no sé.

**Marcela Buitrago:** O sea, es decir que ¿haría falta como sensibilizar a todas las partes del proceso, de la importancia que tienen las solicitudes de ustedes?

**Entrevistado:** Claro, si pues... como dijo un compañero, que si no hay instalación, nadie comemos... o sea si no hay instalaciones, no hay mantenimiento... entonces lo primordial, yo creería que primero lo primordial es esto de instalación... o sea, estar más pendiente que del área admi... de instalación, que si se nos daño algo, de una vez... a solucionarlo y es para el bien de todos se entrega rápido, la empresa queda bien y el cliente satisfecho.

**Marcela Buitrago:** Bueno pues muchísimas gracias por este tiempo, esta ya emm... era la ultima pregunta, de todas maneras, pues es una... como, como le comentaba ahorita, es una investigación que sigue en curso, cualquier otra duda que tengamos, respecto a... al respecto pues nos volveríamos a comunicar ¿hay algo más que quiera decir, que le quede pendiente...?

**Entrevistado:** No, ya, ya creo que deje todo claro (risas).

**Marcela Buitrago:** Bueno, pues muchas gracias.

## Apéndice 7. Tabla de análisis - entrevista Coordinador de Instalación

CATEGORÍA	COORDINADOR DE INSTALACIÓN	ANÁLISIS
Comunicación	<p>Mi satisfacción sería siempre seguir ascendiendo y obviamente mantener mi grupo estable y no con alta rotación, que eso significaría... que... soy mal jefe porque realmente si mis emm... compañeros de trabajo no quieren estar con noso... conmigo, es porque significa que... hay una diferencia de pensamiento o no los escucho totalmente a todos.</p>	<p>De acuerdo con Balarezo (2014), la comunicación entre trabajadores y supervisores, es decir, lo que se denominaría comunicación ascendente y descendente es importante y crucial en las organizaciones. El autor, hace referencia a la comunicación ascendente como una herramienta mediante la cual se permite a los trabajadores de niveles jerárquicos inferiores participar en todos los procesos de innovación y la participación proactiva en la toma de decisiones del área. En este caso, el supervisor de instalación nos muestra la importancia de comunicación entre supervisores y sus personas a cargo, pero no solamente la comunicación bilateral, sino la forma en la que el supervisor se expresa con sus trabajadores y la importancia de que esta persona más que un rol enfocado en dirigir, se preocupe por lo que le sucede a sus trabajadores, que tenga en cuenta las necesidades de ellos y además que evalúe las fortalezas y aspectos a mejorar de cada uno en su labor y de este modo organice las labores. La relación entre supervisores y trabajadores es muy importante porque esta persona, en su función de líder, debe ser capaz de dar cuenta de las habilidades, opiniones y aspectos de mejora de su equipo, y trabajar en pro de la mejora continua y la capacitación acertada a ellos, además de mejorar las relaciones interpersonales.</p>
	<p>Emm... yo generalmente aplico escucharlos a todos, todo mi grupo de trabajo... generalmente uno por uno... trato escuchar sus problemas, sus necesidades, emm... saber si se sienten cómodos, satisfechos, insatisfechos, con tanto... tanto con las funciones como a nivel personal</p>	
	<p>el principal componente que siempre habíamos tenido es mantener una comunicación siempre efectiva, emm... casi siempre es, es comunicación, todo lo emm... todo lo hablamos... yo me siento frenado... tú lo sabes.</p>	
	<p>Pues es que anteriormente, emm... la comunicación de nuestra área totalmente , los dos directores que estaban eran... confiaban en uno, emm... entonces, yo era el que me encargaba de muchas funciones, actualmente, ese lazo se rompió, yo ya no tengo el control de muchas áreas... no hay comunicación con la parte técnica, mis ingenie... con el resto de personal, entonces ya actualmente suceden cosas que yo ni siquiera sé... o yo me entero de último lo que está pasando con el área... y anteriormente mi función era resolver gran parte los problemas, coordinar, planear, y ya eso no lo puedo resolver porque no tengo la información a tiempo, no sé, me entero de último lo que está pasando, no hay nada de comunicación.</p>	
	<p>Entonces eso me afecta muchísimo porque cuando dicen... si no hay comunicación yo no puedo trabajar con mi área, en mis áreas trabajan, si las órdenes llegan de arriba, las necesidades del área son hacer esto y esto, por eso uno distribuye dependiendo del personal, las capacidades, las necesidades; pero si actualmente yo no tengo información, no sé cómo distribuir el área</p>	<p>Normalmente se había contemplado según King (2012) que dentro de las organizaciones, la comunicación de forma descendente, desde los niveles directivos hacia los líderes y de allí al personal operativo debía tener más fuerza y tener mayores niveles de organización y entendimiento, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. Para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. Lo anterior es posible evidenciarlo como una dificultad dentro de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. porque tal como lo expone el supervisor de instalación, si no hay comunicación con todos no es posible trabajar de manera correcta con el área, y esto no quiere decir solamente que no se reciban las instrucciones de los altos directivos, sino que hay que entender las actividades de las personas que están a cargo y por supuesto, la disponibilidad de las otras áreas para dar cumplimiento a lo que se requiere para ejecutar alguna actividad. Con esto damos cuenta de la importancia de la comunicación no solamente de acuerdo a los rangos jerárquicos, sino la importancia de que todos en la empresa tengan conocimiento, así no sea en detalle y con total exactitud de lo que están haciendo las otras personas, pero si no se tiene la información suficiente para asignar tareas o por ejemplo de la forma en la que se está solicitando que se realice una actividad, esto se va a ver reflejado en el desarrollo de la labor.</p>
	<p>O sea realmente todo se basa en comunicación, si no hay comunicación, nosotros...no... es un eslabón perdido, mejor dicho.</p>	

---

no hay comunicación entre... la parte directiva y pues toda la coordinación hacia abajo, es decir, hay saltos de cadena de mando y... se dan órdenes y lo que está pasando es que nosotros no nos enteramos o generalmente nos enteramos de último, lo que está sucediendo, ya no, era como una línea más recta, todos estábamos enterados de los, las ideas, los planes, se socializaba lo que queríamos hacer en el área, ahora solamente una persona toma la decisión... sea buena o sea mala la decisión que se tome

Okey... Hay chicos que son 100% administrativos entonces con ellos si no hay agenda diaria, con los chicos que son 50/50 eh... yo tengo un grupo de whatsapp donde no hay directores, no hay nadie mayor a mi rango y con ellos generalmente yo les genero la... tengo un ambiente de trabajo muy chévere y a parte de eso les doy la agenda del siguiente día dependiendo las necesidades, si son operativas o son administrativa, y los que son los chicos 100% operativos con ellos también tengo otro grupo y me mantengo en comunicación con ellos para que cualquier problema, novedad, situación automáticamente me la notifiquen a mi y si tienen problemas con los mismos compañeros socialicen el problema, la idea es que... no es generar bullying, sino que todos no sabemos lo mismo, entonces entre todos podemos mejorar, y con eso hemos reducido también los tiempos de problemas, siempre integración.

Entonces si no tenemos comunicación interna acá en la parte administrativa, la parte operativa va a, va a sentirse aislada, por lo tal yo estoy realizando ahorita unos viajes, yo viajé a Bucaramanga hace un mes, la idea era sentarme a hablar con los técnicos, para hacerlos parte, escucharlos y hacer unos cambios, tanto en las cosas que ellos necesitan, ellos se sienten aislados, que nadie les presta atención... generalmente los que están en ciudades más lejos, que no capi...eh..en Medellín y Bogotá

Entonces la idea es siempre prestarles más atención. Si aquí se dice algo y solamente le dicen: háganlo! pero si a nosotros internamente aquí nos dicen tenemos este problema... vas a hacer, no sé, este plan de trabajo... necesitamos reparar esto, entonces ya uno dice necesitamos esta herramienta, los chicos van a necesitar esto o habla uno con el PM, el PM dice: me pasas la lista con todo lo que necesitas. Como eso no sucede, se da la orden, el personal llega allá y llega a mirar el techo.

No tenemos el material disponible en nuestros almacenes, tenemos muchos problemas de comunicación también con las otras áreas porque nosotros nos apegamos al procedimiento del resto de áreas, si por ejemplo solicitan una requisición al almacén ...si no lo hay el almacén debe montar una solicitud a compras para pedir el material, compras tiene su tiempo para respondernos a nosotros en cuánto tiempo nos pone dicho material y pues de ahí se llega al ciclo final que es llegar al proyecto, pero si.. en este camino logística no realiza su trabajo, nunca llega la solicitud, si no tenemos compras pues generalmente, ya el personal llega a obra, nosotros empezamos a perder dinero... porque cada área no está siguiendo su procedimiento o no se comunican internamente entre ellas.

---

De acuerdo con Álvarez (2003), es importante que las compañías cuenten con una estrategia de comunicación interna que permita el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir tanto los planes de acción como los problemas y logros de la organización. En caso de no existir de manera definida esta estrategia de comunicación, es posible que se presenten bloqueos en la comunicación, tal como lo menciona Ongalo (2007). Estos bloqueos pueden estar dados por motivos como que el emisor o el receptor no manejen los mismos conceptos, que el mensaje no sea comprensible o que no se preste la suficiente atención al contenido de la información, lo que hace que el mensaje no sea entendido o no sea transmitido de forma adecuada. Esta es una de las situaciones más comunes que se presentan en la empresa Soluciones Verticales S.A.S., tal como lo menciona el supervisor de instalación. Se señala que muchas veces, por ejemplo, no cuentan con los materiales disponibles para realizar la labor que se requiere, lo que lleva a tener retrasos y pérdidas tanto económicas como de tiempo. Esto posiblemente puede ser porque el área administrativa encargada del tema logístico y de suministro no presta la suficiente atención a los requerimientos o no le da la prioridad necesaria. Es importante mencionar que esta es la perspectiva de la comunicación organizacional con la que cuenta en este caso el emisor del mensaje, y que para esta revisión solo contamos con este punto de vista, por lo tanto, para intentar dar respuesta o explicación a los hechos, es necesario escuchar la postura del receptor, y de este modo, comprender la situación de manera global y revisar la manera más efectiva de plantear una estrategia en la que todos los involucrados sean beneficiados.



---

Yo considero que Instalación ha hecho un esfuerzo enorme por tratar que toda la empresa esté interconectada, eh... actualmente con el tema de los formularios eh...hemos implementado... se ha implementado con la mayoría de áreas que todas tengan información y los formularios de respuestas lo tengamos y cada uno genere como sus resultados en qué estado van las cosas. La última área que intervenimos fue logística con lo que nos pasó, y... ya llegamos a un acuerdo con ellos, es ... si la información se comparte, toda la parte administrativa está abierta, es decir, porque muchas veces no quieren compartir la información porque son procesos internos de cada área.

Lastimosamente si no la comparten, o al menos que nos dejen visualizar la parte que a nosotros nos interesa que es el seguimiento y control de los pedidos que nosotros realizamos, al menos si toda la empresa está informada y sabe dónde está... al menos uno puede tomar acciones a tiempo, es decir como no enviar a una persona de una ciudad a otra ciudad, gastando tiquetes para que suceda un proceso, eh... pues eso... pues teniendo toda la visualización podemos tomar decisiones a tiempo, que no sea muy tarde, perder el dinero.

Satisfacción  
Laboral

Para mí satisfecho sería como, que el grupo de trabajo, eh... O sea..tener una buena relación de comunicación con el grupo de trabajo, eh.. poder llevar a cabo todas las actividades, procedimientos que generalmente tenemos en el área, generalmente que haya comunicación tanto de la cabeza más alta hasta la parte más baja, para poder cubrir necesidades, estar cómodo, no tener inconvenientes, no sentirse estresado o frustrado porque no se dan las cosas como queremos, eh... realmente es más que todo más enfocado.... el tema de dinero es importante, pero eso no lo es todo en la vida, realmente es necesario pero no más importante. Más que todo satisfecho, que mi grupo de trabajo se se sienta ameno en el área de trabajo.

Teniendo en cuenta lo planteado por Zayas et al. (2015), la relación de los trabajadores y la forma en la que estos comparten puntos de vista, información relevante para la compañía, instrucciones o procesos para ejecutar las labores asignadas son de suma importancia para promover la satisfacción laboral. Lo anterior es debido a que esta interacción entre toda la comunidad trabajadora es la que indirectamente fomenta el buen desempeño laboral, el respeto, la tolerancia, la comunicación asertiva y promueve un clima laboral adecuado. Según el supervisor del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S., este tema es importante porque a pesar de que entiende que no siempre va a haber una perfecta sincronía en la manera que se llevan a cabo los procesos de la empresa, es importante dar a entender las necesidades que se tienen y las razones por las cuales aquello que se solicita o se conversa es relevante para el cumplimiento de las labores, de este modo, la comunicación se vuelve una herramienta clave para el cumplimiento y el entendimiento entre áreas.

Con esto, es indispensable poner sobre la mesa que la satisfacción laboran no solamente viene de lo que la empresa me puede dar, sino que por el contrario, yo tengo que hacer parte de la forma en la que se llevan a cabo los procesos y de cómo promueve el trabajador un sano relacionamiento tanto con sus pares como con las otras áreas y en general con cada trabajador en la compañía.

---

<p>Creo que que actualmente estoy en proceso personal de mejoramiento profesional y creo que la satisfacción va realmente relacionada a lograr mejorar la posición o el escalafón del cargo en el que me encuentro, eh, mi satisfacción sería siempre seguir ascendiendo y obviamente mantener mi grupo estable y no con alta rotación</p>	<p>Zayas et al. (2015), expone que las compañías deben propender que se brinde a sus trabajadores la posibilidad de desarrollar actividades claramente relacionadas con su profesión o rol y que esto incentive su desarrollo integral, logrando que el trabajador se sienta a gusto e identificado con los objetivos organizacionales. En el desarrollo de esta entrevista fue evidente que la persona está enfocada en la necesidad de crecimiento personal y profesional, ya que al manejar equipos de trabajo, considera de gran importancia que aquella persona que tiene conocimientos diferentes (ya sea por tiempo laborado en la compañía, experiencia o formación profesional), pueda fácilmente compartirlos con su equipo para generar una cultura de aprendizaje y constante colaboración, es decir, que la información no se quede con una sola persona sino que de alguna manera, en efecto cascada, se pueda compartir el conocimiento para motivar de este modo a los trabajadores.</p> <p>Lo anterior demuestra que el tema relacionado con la formación y el aprendizaje continuo como herramienta para fomentar la satisfacción laboral, puede ser promovido internamente, es decir, que los mismos trabajadores tengan la oportunidad de compartir su conocimiento con los demás.</p>
<p>lo que más me motiva, eh.. siempre ha sido eh...sentirme satisfecho por las buenas... eh... por el trabajo que hago, es decir solucionar los problemas eran parte, son parte importante de mi cargo, entonces me satisface, entre menos problemas tengamos entre encontramos causas raíces, de los daños, los problemas, siempre nos satisface, que si suceden menos es que estamos haciendo un buen trabajo porque ya cada vez tenemos menos problemas, eh... la gente está informada, son menos, hay menos errores en el proceso.</p>	<p>Para el caso del entrevistado 1 se puede evaluar en sus respuestas la importancia que tiene para él el desarrollarse laboralmente, esto como un factor motivador en su desarrollo, ya que dicha posibilidad le permite tener el control sobre sus procesos, generando así sensaciones de bienestar al superar los desafíos y obtener un buen trabajo como resultado. Nos permite también identificar el valor que tiene para un líder el desarrollo del personal que esta bajo su cargo, ya que sin duda el echo de reconocer su labor y sus necesidades genera en cada miembro del equipo de trabajo motivación a realizar lo asignado de mejor manera. El reconocerlos dentro de la empresa como seres individuales que expresan sus necesidades de forma conjunta, permitirá también crear estrategias para el desarrollo de su creatividad, autonomía, fortalecimiento de sus conocimientos y así como resultado, promoción o exaltación de sus labores. Lo anterior según lo mencionado por Herzberg y retomado por Navarro 2008, quien menciona los factores motivadores como elementos fundamentales en la motivación laboral, dichos factores, están relacionados con el contenido del trabajo, con la posibilidad de desarrollarse, de ser reconocido, de superar desafíos, así como la posibilidad de desarrollar creatividad, autonomía y promoción de las labores.</p>
<p>Motivación Laboral</p>	<p>con ellos siempre que sean tomados en cuenta, no aislarlos del procedimiento, osea en cualquier solución, cualquier incidente, problema, tenerlos siempre en cuenta, siempre hacer grupos de trabajo, reuniones, si hay capacitaciones tenerlos en cuenta, llevarlos mucho a capacitaciones, ellos les gustaría muchísimo, lo que más hemos hablado, poder capacitarnos con diferentes áreas, o marcas con las que trabajamos, eh, seguir capacitándose, eh.. capacitarse, bonificaciones y.... grupos de trabajo.</p>
<p>qué considero? grupos de trabajo, integración, integración hacia solución de problemas, comunicación, árbol de ideas, socializar, socializar los problemas... no sólo tomarlo y en conocimiento a mi experiencia, es como si yo tomara todas las decisiones del área, a pesar que estoy a cargo, yo generalmente trato de escuchar al personal, muchas veces ellos tienen mejores ideas.</p>	<p>Es importante resaltar de estos apartados la función que debe cumplir un líder en cualquier proceso al interior de la organización, ya que, de los principales factores motivadores en el direccionamiento de grupos de trabajo son las relaciones humanas y la dirección que se le da a los equipos los que permiten llegar a obtener los resultados esperados en los diferentes procesos. Es entonces importante, ver al trabajador desde lo humano, como un ser que requiere condiciones específicas y un contacto determinado para realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz. Lo anterior, teniendo en cuenta lo planteado por Lagos 2015, quien denomina como factores higiénicos influyentes de la motivación laboral, aquellos que se encuentran relacionados con el contexto de trabajo, las</p>
<p>siento que ya actualmente, antes nos conocíamos como una familia, ahora cada quién anda por su lado, hay una total dispersión, entonces no hay, no hay un ambiente chévere de trabajo, hay un ambiente más bien... eh... hacer, hacer, hacer, y solamente es llegó él, llega y es... hagamos punto! no. anteriormente era más familiar, como, se siente un ambiente más familiar, más chevere, más relajado para poder trabajar y así hubiera presión harta, uno no se veía estresado, actualmente nos estresamos con cualquier problema.</p>	

	condiciones materiales, las políticas de la empresa, las relaciones humanas y la dirección que reciben los trabajadores por parte de sus supervisores.
<p>para poder incentivar más a los chicos, pues con ellos si es realmente, uno: mirar el tema de bonificaciones con ellos, mirar la diversificación de las bonificaciones, por los tipos de trabajos que ellos realizan, algunos son administrativos y otros son 50% administrativos operativos, y pues conociendo el tema de los sueldos básicos de acá, ellos si a veces solicitan, tener en cuenta algunas funciones especiales que realizan, o trabajos de fines de semana, nocturnos, dependiendo de los casos, eso por la parte monetaria, por la parte emocional, generalmente yo trato de dar compensatorios pagos, dependiendo esas actividades para compensar el tema de dinero, entonces, no lo sabe mucho mi jefecita: Marcela, (risas), pero yo si trato de compensar si ellos trabajan nocturno, como los ingenieros no tienen horas extras y no les cumplen eso en tiempo, yo les compenso el tiempo en... tiempo entre semana.</p>	<p>En este apartado, el entrevistado 1, nos permite evidenciar el valor que tienen los estímulos positivos y negativos en cualquier proceso laboral para la obtención de resultados, de la misma manera la importancia que tiene saber leer las necesidades particulares de cada una de las personas que hace parte de mi equipo de trabajo, así y de ser posible, poder mitigar dichas necesidades por medio de estrategias que no impacten económicamente a la empresa, ni estructuralmente la operación, pero que si permita a los trabajadores sentirse respaldados, escuchados y motivados a realizar sus tareas. Lo anterior teniendo en cuenta lo mencionado por Sum 2015, quien afirma que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (generado de los procesos mentales); lo que influye en la motivación variando en cada persona, puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro dándose diferentes modelos de comportamiento, por tanto, se puede decir que las motivaciones son diversas, así como lo son las personas y las situaciones.</p>
<p>el principal componente que siempre habíamos tenido es mantener una comunicación siempre efectiva, eh... casi siempre es comunicación, todo lo hablamos... yo me siento frenado... tú lo sabes..</p> <p>Entonces eso me afecta muchísimo porque cuando...sino hay comunicación yo no puedo trabajar con mi área, mis áreas trabajan, si las órdenes llegan de arriba, las necesidades del área son hacer esto y esto, uno distribuye dependiendo del personal, las capacidades, las necesidades; pero si actualmente yo no tengo información, no sé cómo distribuir el área</p> <p>entonces si no tenemos comunicación interna acá en la parte administrativa, la parte operativa va a, va a sentirse aislada, por lo tal yo estoy realizando ahorita unos viajes, yo viajé a Bucaramanga hace un mes, la idea era sentarme a hablar con los técnicos, para hacerlos parte, escucharlos y hacer unos cambios, tanto en las cosas que ellos necesitan, ellos se sienten aislados, que nadie les presta atención... generalmente los que están en ciudades más lejos, que no capi...eh..en Medellín y Bogotá</p> <p>entonces la idea es siempre prestarles más atención. Si aquí se dice algo y solamente le dicen: háganlo! pero si a nosotros internamente aquí nos dicen tenemos este problem... vas a hacer, no sé, este plan de trabajo... necesitamos reparar esto, entonces ya uno dice necesitamos esta herramienta, los chicos van a necesitar esto o habla uno con el PM, el PM dice: me pasas la lista con todo lo que necesitas. Como eso no sucede, se da la orden, el personal llega allá y llega a mirar el techo.</p>	<p>El entrevistado 1 manifiesta la importancia que tiene la comunicación con el desarrollo de su actividad laboral, el equipo de trabajo no percibe como su rol y el desempeño del mismo contribuye a los objetivos organizacionales del área y no tiene el panorama completo de la realidad de la empresa, esto puede generar reprocesos al interior del área, dado que en ocasiones los planes de trabajo no cuentan con todas las herramientas requeridas, e impactar las demás áreas en la medida que se tomen decisiones sin contar con las diferentes variables del negocio. Menciona la comunicación como eje central de las decisiones asertivas y el éxito de los procesos a través de la misma.</p>

obviamente hay un salto de cadena de mando porque automáticamente quieren mandar sobre toda mi gente, eh... pasan sobre uno como si nada... y es normal... (risas) y eso no sucedía antes, como que si pasaba algo, nosotros, si pasaba algo nos decían, me decían, pues a mí, yo me encargaba de organizar, solucionar los problemas tanto de la parte técnica, hacia arriba.

actualmente ya no hay como conciliaciones para resolver un problema por toda la directriz, es es toma la decisión y es ejecútenla, así estemos un poco en desacuerdo, no...no es la decisión que toman.

No hay comunicación entre la parte directiva y toda la coordinación hacia abajo, es decir, hay saltos de cadena de mando y se dan órdenes y lo que está pasando es que nosotros no nos enteramos ó generalmente nos enteramos de último, lo que está sucediendo, ya no, era como una línea más recta, todos estábamos enterados de las ideas, los planes, se socializaba lo que queríamos hacer en el área, ahora solamente una persona toma la decisión, sea buena o sea mala la decisión que se tome

Okey. hay chicos que son 100% administrativos entonces con ellos si no hay agenda diaria, con los chicos que son 50/50 eh... yo tengo un grupo de whatsapp donde no hay directores, no hay nadie mayor a mi rango y con ellos generalmente yo les genero la... tengo un ambiente de trabajo muy chévere y a parte de eso les doy la agenda del siguiente día dependiendo las necesidades, si son operativas o son administrativa, y los que son los chicos 100% operativos con ellos también tengo otro grupo y me mantengo en comunicación con ellos para que cualquier problema, novedad, situación automáticamente me la notifiquen a mi y si tienen problemas con los mismos compañeros socialicen el problema, la idea es que... no es generar bullying, sino que todos no sabemos lo mismo, entonces entre todos podemos mejorar, y con eso hemos reducido también los tiempos de problemas, siempre integración.

siento que ya actualmente, antes nos conocíamos como una familia, ahora cada quién anda por su lado, hay una total dispersión, entonces no hay, no hay un ambiente chévere de trabajo, hay un ambiente más bien... eh... hacer, hacer, hacer, y solamente es llegó él, llega y es... hagamos punto! no. anteriormente era más familiar, como, se siente un ambiente más familiar, más chevere, más relajado para poder trabajar y así hubiera presión harta, uno no se veía estresado, actualmente nos estresamos con cualquier problema.

no tenemos el material disponible en nuestros almacenes, tenemos muchos problemas de comunicación también con las otras áreas porque nosotros nos apegamos al procedimiento del resto de áreas, si por ejemplo solicitan una requisición al almacén ...si no lo hay el almacén debe montar una solicitud a compras para pedir el material, compras tiene su tiempo para respondernos a nosotros en cuánto tiempo nos pone dicho material y pues de ahí se llega al ciclo final que es llegar al proyecto, pero si.. en este camino logística no realiza su trabajo, nunca llega la solicitud, si no tenemos compras pues generalmente, ya el personal llega a obra, nosotros empezamos a perder dinero... porque cada área no está siguiendo su procedimiento o no se comunican internamente entre ellas.

Con sus respuestas el entrevistado nos permite suponer que según el, uno de los problemas que afecta actualmente el trabajo de su área, es que ha perdido su reconocimiento como líder de proceso, el alcance que llevo a percibir en cierto momento y que llevo a cosechar éxitos en la administración de las labores de su equipo se ha perdido, y ha generado que su relación laboral con su jefe inmediato se vea afectada por la falta de confianza en su proceso y así mismo esta falta de confianza afecta el proceso con las personas a su cargo, el entrevistado manifiesta que al presentarse el desconocimiento como líder del proceso también a perdido la participación en la toma de decisiones.

El entrevistado 1 sugiere que el problema de comunicación de su área y así vez el problema de relaciones laborales, no depende de su grupo de trabajo, este supone el funciona de manera adecuada para las necesidades de la operación, embargo desconoce que al haber un problema es responsabilidad de todos solucionarlo o de lo contrario este afectara todas las partes que intervienen en el proceso.

El entrevistado manifiesta que la forma en la que se relaciona el equipo de trabajo ha cambiado, la manera de liderar el proceso cambia en la medida que las variables externas cambien.

La perspectiva del entrevistado 1 es que el área presenta incumplimientos debido a la falta de suministros requeridos para el desarrollo de sus labores y más importante la falta de compromiso de las otras áreas a la hora de responsabilizarse por dichos incumplimientos, sin duda esta situación es responsabilidad de la empresa, el garantizar condiciones adecuadas para el desarrollo eficaz del proceso.

---

Eh... nos perjudica muchísimo que las otras no tomen pues, como... la importancia, nosotros tratamos de... el departamento de Instalaciones es un departamento que está como en cuidados intensivos, literalmente nuestra utilidad es muy negativa, entonces tratamos de que.. cada vez que... tratamos en enviar un personal a obra, de no perder el tiempo, mmm más que nosotros sabes cuánto cuesta tener dos personas paradas en un proyecto y es desangrar la empresa, si el resto de áreas no se ponen la camiseta de... a veces nos tratan que nosotros molestamos demasiado porque no nos llevan las cosas a obra, incluso yo a veces pongo ingenieros míos como, ingenieros de transportadores para que lleguen las cosas, porque transporte no se mueve, porque compras no compra, porque logística está muy ocupado y no puede sacar el material del almacén, pero ellos a veces no entienden la necesidad de que medio día perdido, es mucha plata la que pierde Instalación, entonces es bastante desgastante estar detrás de diez, veinte personas a que nos hagan la gestión que por deber ser, es la función para que les paguen.

---

piensan es que Instalación o la parte administrativa no les está prestando atención, pero realmente no se dan cuenta del desgaste interno la comunicación interna los problemas internos del área...del resto de áreas administrativas, porque después de hacer una investigación por parte de Instalación, nos dimos cuenta que Instalación solicitó, le hizo seguimiento hasta compras, nosotros monitoreamos a compras, a casi todos los formularios para tratar de que... saber qué está pasando con ellos, porque hacemos solicitudes y se quedan ahí

---

lastimosamente si no la comparten, o al menos que nos dejen visualizar la parte que a nosotros nos interesa que es el seguimiento y control de los pedidos que nosotros realizamos, al menos si toda la empresa está informada y sabe dónde está... al menos uno puede tomar acciones a tiempo, es decir como no enviar a una persona de una ciudad a otra ciudad, gastando tiquetes para que suceda un proceso, eh... pues eso... pues teniendo toda la visualización podemos tomar decisiones a tiempo, que no sea muy tarde, perder el dinero.

---

## Apéndice 8. Tabla de análisis - entrevista Coordinador de Instalación

CATEGORÍA	ENTREVISTADO 2 - DIRECTOR DE INSTALACIÓN	ANÁLISIS
Comunicación	<p>La comunicación es muy, a ver si encuentro yo una palabra, eh la comunicación es muy técnica dentro de un ambiente técnico donde a veces los significados de las partes o de los componentes no tienen el mismo significado, vuelvo y lo repito para todos, entonces eso genera a veces como como confusiones, entonces es como homologar un lenguaje dentro de nosotros, del contexto del sistema de los ascensores hay un montón de palabras y cada uno la trae a su manera, entonces yo lo diría que tenemos que trabajar en hablar como el mismo idioma, eso se presta a veces para para dificultades</p>	<p>Una estrategia de comunicación interna, tal como lo expone Álvarez (2003) permite el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Por tal razón, se requiere una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilite a sus trabajadores orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos, a lo que se le suma la importancia de que ellos puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados en un ambiente democrático interno. Óngalo (2007) complementa lo anterior indicando que en el momento que el emisor o el receptor no manejen los mismos conceptos, o que se emita un mensaje, pero para una de las partes no sea comprensible el proceso de comunicación tendrá bloqueos y lo volverá ineficiente. Esto se demuestra por el director de instalaciones, ya que el comenta que es frecuente que entre áreas no exista buena comunicación y por tal motivo haya malos entendidos, se incumplan en tiempos de entrega, no se entreguen los pedidos completos, entre otras cosas que evitan realizar el trabajo de forma adecuada. Además, la comunicación va a permitir que todas las personas tanto del área como de la compañía se alineen a un objetivo en común y no que cada uno trabaje en pro de cumplir su propio cronograma o sus propios objetivos, lo que permite incrementar los niveles de compromiso de los trabajadores de todas las áreas y ejecutar todas las tareas de manera eficaz. La comunicación, utilizada no solamente como un método para transferir información sino como herramienta para alinear a los trabajadores y sincronizar objetivos, expectativas y necesidades, lleva a las organizaciones a mejorar sus procesos internos y de manera alterna, mejorar la calidad de las relaciones interpersonales entre pares, superiores y en general con todas las áreas de la organización.</p>
	<p>Es que ambas personas que son de una misma labor empiezan a trabajar como por objetivos diferentes, empiezan a darle mucha importancia a tareas secundarias que deben de hacerse y que es necesario hacerlas, pero pierden el foco de lo principal que es entregar un ascensor instalado, entonces de pronto nos desviamos a a ser muy relevante un documento que hay que llenar y que hay que llenarlo porque se necesita, eh pero sin perder de vista que el objetivo es entregar un ascensor instalado, entonces el problema real es que nos dispersamos en el tiempo y eso genera al final demoras en las entregas del producto terminado al cliente</p>	
	<p>La parte administrativa se comunica con el instalador y le dice ¿Cuándo entrega?, ¡Ah! yo entrego mañana, mañana vuelven y lo llaman, ¿Usted iba a entregar hoy?, No, yo entrego pasado mañana, eso genera un problema gravísimo de incumplimiento, que debiera ser lo correcto, comunicarse en base a unas tareas ya escritas, para poder determinar cuándo se entrega, no preguntar cuando entrega, sino que tareas, cuales tareas te falta o cuales tenes ejecutadas, tengo ejecutada la tarea uno, dos, tres, cuatro, cinco y me falta la tres ta ta ta, ¿Cierto?.</p>	
	<p>Si yo le digo a un instalador, usted tiene que entregarme este ascensor en sesenta días, él ve un espacio de tiempo muy grande y él dice uff, yo entrego eso sobrado, pero para que eso sea verdad, él tiene que dividir esas tareas en día a día, la persona no tiene que preocuparse por la fecha final, sino enfocarse en las veinticuatro horas de vida que tiene cada día. ¿Sí?, y de esas veinticuatro horas solamente tiene ocho. Si él se enfoca y llega en la mañana y dice, mis tareas del día son la uno, la dos y la tres, él está viendo algo muy sencillo y muy fácil de cumplir, al final del día, él va a hacer la tarea uno, dos y tres y va a decir inconsciente, hasta inconscientemente dice, me voy tranquilo pa´ mi casa, terminé mi labor. Si él está pensando en ascensor a sesenta días él dice, vine a trabajar, yo vine aquí a algo, se vuelve un trabajo más inconsciente. Si yo logro que mi gente planee cada día de forma objetiva, si ese día no termina una de las tareas de las dos o las tres que planeó dice, que tengo que hacer yo mañana para poner al día el cronograma y no importo el final</p>	
Satisfacción Laboral	Tiene que ver con el desarrollo de la persona desde el punto de vista profesional y personal	Según Álvarez (2005), uno de los factores propios del entorno laboral que influye de manera directa en la satisfacción laboral, es el hecho de que los

<p>Emm... para mí es muy satisfactorio, porque... profesionalmente pues, llego a un proceso con unas perspectivas de la empresa, donde pueden lograrse unos objetivos que van muy enfocados a mi forma de trabajar, entonces... los dos puntos de vista se conjugan ahí, porque voy a aplicar algo en lo que he tenido mucha experiencia y dos, es algo que me gusta mucho</p>	<p>trabajadores puedan desarrollar sus capacidades, adquiriendo conocimientos y percibiendo oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Lo anterior lo amplia Zayas et al. (2015), quien indica que la cultura organizacional es la que promueve que sucedan o no este tipo de situaciones, y que lo más recomendable es que la compañía brinde a sus trabajadores la posibilidad de desarrollar actividades con claridad y que esto incentive su desarrollo integral, logrando que el trabajador se sienta a gusto e identificado con los objetivos organizacionales. Esto se evidencia en contraste con lo conversado con el director del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales, debido a que indican que la manera de sentirse satisfechos laboralmente es que haya una coherencia entre sus conocimientos académicos y aquellas tareas que desarrollan diariamente, y además de eso, que se promueva el crecimiento personal y profesional de los trabajadores. Esto nos demuestra que más allá de remuneración económica u otros factores que se evalúan para fomentar la satisfacción laboral, hay que prestar atención al desarrollo de los trabajadores dentro de la compañía, y esto no solo está referido a un plan carrera en el que deban haber ascensos constantes, sino que por ejemplo, se promuevan temas de capacitaciones y en general formación laboral y personal, para que la persona esté en constantes procesos de aprendizaje y actualización.</p>
<p>Yo llevo 27 años trabajando para empresas, de esos 27 años tengo aproximadamente... 15 manejando equipos de trabajo, emm... los 27 años he trabajado en ascensores, en la parte de ingeniería eléctrica y mecánica que fue lo que estudié, pues aplico todos mis conocimientos en mi profesión que me gusta</p>	<p>En estos apartados el entrevistado 2, nos permite evidenciar la importancia que tiene la motivación en el trabajador, ya que una persona motivada dará todo de si para lograr los objetivos organizacionales, incluyéndose de manera libre y oportuna en todos los procesos que generen bienestar y crecimiento organizacional, de ahí el interés por desarrollar en el personal sentido de pertenencia y compromiso por la labor realizada. Lo anterior teniendo en cuenta lo planteado por Muñoz y Ramírez 2014, quienes mencionan que el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.</p>
<p>Lo que más me motiva en este momento es intentar que mi gente, mi equipo de trabajo dé el 100% o más de lo que ellos en este arte basados en lo que quieren ser como personas, que vean en la compañía una oportunidad de lograr algo que aspiran, más que venir a hacer un trabajo para ganarse un dinero</p>	<p>En este apartado el Entrevistado 2, nos deja ver como el entorno organizacional y el entorno externo de la misma, influyen de manera significativa en el desarrollo de las tareas asignadas, teniendo en cuenta que, cada una de las personas que componen una organización poseen expectativas particulares frente a lo que desean lograr con las tareas que realizan, sin embargo esto puede verse afectado por el entorno cultural y las situaciones propias del mercado de ascensores, obligando al trabajador a generar estrategias en base a sus características personales, que junto a las ya establecidas por la organización les permita seguir siendo útiles y desarrollar un trabajo óptimo. Lo anterior, según lo planteado por García 2012, quien menciona que para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno y sus intereses particulares.</p>
<p>Motivación Laboral</p>	<p>Esa es difícil, que no me motiva. Déjeme lo pienso, me da brie, me da briega responderla porque siempre miro que cuando hay tantas cosas por hacer y hay muchas dificultades pues veo que hay mucho insumo para trabajar, mmm de pronto por decir algo, diga que lo que no me motive es la forma como se está comportando el mercado de los ascensores ahora, que estamos en una pelea de precios donde se valora muy poquito los diferenciales de las empresas, digamos que es eso que como que me deja triste pero que me pone a pensar como pasar esa parte</p>
<p>Soluciones Verticales tiene algo muy positivo y es que cree en un sistema lineal, en un sistema donde realmente funcionamos como procesos en el sentido de que cada persona debe concentrarse en lo que es bueno y lo que le gusta hacer y como</p>	<p>En los apartados relacionados el Entrevistado 2 nos permite evidenciar la importancia que tiene para un grupo de trabajo el conocer el sentido de las labores que se realizan, ya que es por medio de este conocimiento que se logra una alineación con las políticas organizacionales, así como con la</p>

<p>eso va tan enfocado al ser, a lo que quieren ser las personas entonces esa parte me agrada mucho.</p>	<p>misión. Para esto, el trabajador debe desarrollar herramientas que le permitan tener claro sus objetivos, generando metas alcanzables según la necesidad organizacional, al cumplirse dichas metas planteadas se generará la motivación propia de la labor efectuada sin pasar por alto los motivos personales que influyen en que se realice determinada tarea. Esto, teniendo en cuenta lo planteado por Herzberg y retomado por Navarro 2008, quien menciona los factores motivadores como elementos fundamentales en la motivación laboral, dichos factores, están relacionados con el contenido del trabajo, con la posibilidad de desarrollarse, de ser reconocido, de superar desafíos, así como la posibilidad de desarrollar creatividad, autonomía y promoción de las labores.</p>	
<p>Pienso que tenemos un montón de errores muy dispersos, porque esos roles ellos todavía no los ven muy pegados a la visión y a la misión de la organización, eso tiene que ser muy claro a ellos y y bajarse, que ellos sepan muy claro hombre, si nosotros queremos montar 400 ascensores en el 2022, ¿Sí?, hay una misión que nos dice que tenemos que hacer para llegar allá y dentro de ese hacer que es la misión, la gente tiene que identificar de forma clara que partecita le toca y esa partecita que le toca a ellos, tiene que que esa es una de las grandes fortalezas de de de soluciones verticales, tiene que hacerla el que más a gusto se sienta en ese punto</p>		
<p>Hay un montón de situaciones donde las personas tienen que resolver y ser creativas, por eso hay que envolverlos en un marco de valores para que ellos, ah puedo decir hasta aquí, hasta acá, hasta, pero pueden decidir pa´ poder llegar a cumplir con ese objetivo, porque si vos los enmarcas en procesos, en en reglas</p>		
<p>Principalmente que la gen que las personas conozcan su objetivo, cual es el entregable. Dos, que puedan tomar decisiones en su trabajo, basado en un conocimiento muy profundo que tengan, de los valores y la misión de la organización en la cual se mueven</p>	<p>De acuerdo a lo anterior el entrevistado 2 manifiesta la importancia de tener claridad del objetivo sobre el cual el área y la organización trabaja, podríamos definir esto como las normas fundamentales que rigen la relación laboral. En este sentido Trebilcok (1998) nos ayuda a entender como la definición clara de dichos parámetros laborales, tanto económicos, de condiciones laborales y finalmente de funciones son fundamentales separa que exista la relación laboral.</p>	
<p>Relaciones Laborales</p>	<p>Yo las calificaría en este momento buenas, mmm en un proceso, porque soy nuevo en la organización, apenas tengo tres cuatro meses, si, entonces yo las llamaría que buenas dentro de un proceso de cambio, porque el mero ca, la mera llegada de una persona nueva para ellos pues es adaptarse a un temperamento de una forma de comunicarse eh con la cual no tendrían de pronto, no tenían experiencia</p>	<p>El entrevistado 2 supone una relación de jerarquía lineal al interior de la organización y presume que las relaciones interpersonales son buenas, sin embargo manifiesta que se deben realizar cambios al interior de la misma. De esta manera se deduce como dentro de nuestro mismo sistema cultural Colombiano pueden evidenciarse diferentes formas de entender la relación laboral dentro de la misma área.</p>
	<p>Por supuesto, eh la parte laboral eh la permanencia ósea lograr unos objetivos y mantenerlos requiere de que haya un desarrollo en las relaciones entre el grupo de trabajo, entonces necesariamente tienen que haber cambios</p>	
	<p>Las relaciones interpersonales son muy lineales</p>	
	<p>Porque si yo quiero trabajar en las personas desde el ser, yo tengo que estar muy seguro de lo que quieren ser y eso genera una comunicación dentro del grupo y una forma de interrelacionarse que tiene que ser muy cordial y muy respetuosa de las diferencias, para que para que estas relaciones funcionen</p>	<p>El apartado hace referencia a la necesidad e importancia de las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, el respeto que debe primar por el trabajo del otro y la comunicación que garantice el éxito del trabajo en equipo.</p>



## Apéndice 9. Tabla de análisis - entrevista Técnico de Instalación

CATEGORÍA	ENTREVISTADO 3 - TÉCNICO DE INSTALACIÓN	ANÁLISIS
Comunicación	Emm... ¿comunicación? O sea... hay personas y compañeros que también son técnicos de instalación que... son... digamos que son envidiosos en la part... en la experiencia, porque hay cosas que yo no sé, en la parte de instalación y uno le pregunta algo... y esa persona a veces como... es envidiosa y no, no da la información.	Los bloqueos en la comunicación pueden aparecer en el momento que el emisor o el receptor no manejen los mismos conceptos, o en caso de que un mensaje para una de las partes no sea comprensible. (Ongalo, 2007). Lo anterior es importante para el personal técnico del área de instalación debido a que por ejemplo, cuando hay trabajadores nuevos, que no cuentan con la suficiente experiencia o conocimiento en el sector, pueden llegar a confundirse o a realizar las tareas de forma equivocada si las instrucciones o el entendimiento del proceso no es exacto. Además, es importante que se promueva la comunicación entre las personas que realizan labores operativas en el área de instalación, porque esta transmisión de conocimiento puede ser una herramienta bastante útil para el entrenamiento y reentrenamiento del personal. Lo anterior demuestra en parte la importancia de la capacitación en efecto cascada por parte de las personas que cuentan con más tiempo de experiencia o mayor nivel académico, y por otra parte, la necesidad de estandarizar el vocabulario que se utiliza para dar instrucciones y dar a conocer procesos y procedimientos. Esto es evidenciado por el entrevistado, ya que demuestra que la comunicación con el equipo de trabajo para organizarse tanto en la programación general del proyecto como en el orden de cada día de trabajo, es primordial para que las obras se lleven a cabo de manera eficiente. La comunicación dentro del área es primordial para que las tareas sean claras y puntuales, e igualmente, mientras haya claridad de los procesos dentro del área, la comunicación con las otras áreas de la compañía puede mejorarse y de este modo se pueden unificar objetivos y propósitos organizacionales.
	O sea hace falta es como comunicación entre los compañeros de parte de instalación	
	Hay días que yo sé más que la otra persona, o yo no sé... que la otra persona que, que sabe más que yo... porque a veces todos los equipos de los ascensores, a veces vienen partes de ascensores, vienen unas cosas de más y a veces uno no sabe esa pieza en que parte va... o qué medida va y eso... eso es lo que le toca a uno... es comunicación.	
	Yo he visto emm... he visto y he escuchado también... y yo soy una, yo soy una de las personas que me gusta preguntar, si yo no sé dónde va una parte, yo prefiero preguntar antes de embarrarla. Pero sí, yo he visto personas que son así... o dan la información mal	
	Toca... cada día que uno va a hacer un trabajo, toca tener comunicación con las demás personas, por ejemplo, el día de hoy... hablamos entre los tres, o dos personas que estemos, bueno el día... la tarea de hoy va a ser esto y esto, y pues la otra persona dirá, no, pues hagamos esto pa' adelantar más... o sea, primero toca comunicarse antes de empezar a hacer la labor... esa es la meta del día.	
	Si, si en el momento en el que bueno, pues en el tiempo que llevo siempre... he estado con buenas compañías, siempre hemos tenido como buena comunicación y opino eso.	
	Si ese compañero es nuevo, o sea... de que sea ayudante, o sea, que no ha... nunca ha trabajado en ascensores, toca estar pendiente de esa persona... y haciendo... y enseñándole, explicándole el... o sea el... en el momento de la instalación.	
	Y si es una persona que ya sabe, que lleva el tiempo que nosotros, pues... tener comunicación, o sea, hablar y pedirle opiniones a él y explicarle que vamos a hacer, que vamos hacer y eso.	
	Yo que soy parte de instalación... hace falta una pieza de, del ascensor, o necesitamos algo... en el momento de traer esa pieza, a veces por parte de administración o operativo, se demoran en llevar las cosas, o sea lo que uno pide, sea materiales o... o a veces mandan mal las cosas, o sea mal el material o las partes del ascensor las mandan mal y eso lo hace a uno perder tiempo.	
	En la parte administrativa, que está haciendo los... la parte de envíos de material de los incidentes... de pronto esa persona no sabe que partes de ascensor necesita uno... manda mal los tornillos, por ejemplo, si uno pido un tornillo de, de un diámetro, esa persona avece... no, no sabe que tornillo es, que para que llave tipo es... a veces... si hace falta como que alguien sepa... o sea debería ir como una persona que haya trabajado en la parte de instalación...	

Es que la organización se divide en tres, de trabajo... o sea, administrativo, operativo y de instalación o también de mantenimiento... en la parte administrativo, pus cada uno tiene su... su labor, pero no sé... parecemos como la policía y el ejército, que no se pueden como que ni hablar, ni ver, ni nada (risas)... pues para mi es eso. Si es que... falta como es que comunicación que... o sea, la parte administrativa, este pendiente de los muchachos de instalación porque ellos son los que están haciendo más el trabajo duro y más arriesgando.

Pues para... la comunicación siempre para... o sea, para... que nos vaya bien, o sea en la parte de instalación

Si no hay buena comunicación, hay perdidas en la empresa... como le digo, emm... mandan las partes de ascensores que no pide, material, lo que sea... mandan las que no son y ahí es tiempo perdido

Hace falta alguien que sepa... o sea dos personas, que estén en la parte administrativa que sepa bien... que estuvo en instalación, como los supervisores que hay ahorita, que ellos estuvieron en instalación y ya saben que cosas uno solicita, así debería ir una persona allá, a la parte de almacén, que... que sepa o sea, todo lo que es de ascensores, o escaleras, porque eso es pérdida de tiempo y... y también de, de plata incesar... admin, administrativa.

Nosotros nos comunicamos, nosotros pedimos... por ejemplo exigimos que hace falta tal cosa para nosotros terminar la instalación o sin esta parte no podemos terminar la instalación... y aquí la parte... de administrativa, de... operativa, dice listo se la voy a mandar a fabricar, para tal fecha, pero llega esa fecha y no... no ha mandado nada... el tiempo... como te digo, nosotros reportamos tiempo perdido, nosotros cumplimos con, con reportar y avisar... si eso falta como... si, como organización, que si uno pide algo es para que lo manden a fabricar ya como pa' que no pierda tiempo uno y tampoco pierda también... la instalación.

Pues... ahí en la parte de instalación, hay un técnico líder, tiene un corporativo, un celular, esa persona tiene que llamar... primero uno avisa al supervisor, al encargado de, de la zona... avisar que hace falta esto, entonces la persona, el supervisor dice bueno, pues reporte el incidente... uno reporta por celular o llama a avisar

La dificultad es que... de pronto la parte administrativa y operativa, le echan la culpa a los de instalación. Que nosotros no reportamos por ejemplo... emm... alguna novedad para ellos... o sea, curarse en salud, ¿si me entiende?, pa' decir, no ellos no reportaron que hacia falta esto... pero como te digo emm... en cada instalación, en el grupo hay un líder y esta persona tiene un celular empresarial... de la empresa, esta persona se encarga en avisar y reportar... ya después... es que nos ha pasado, es que a veces dicen que no hemos reportado nada y... y no, y es mentira, si, si, si se ha reportado, pero antes de eso uno e avisa al supervisor.

Que nos pongan un poquito de cuidado... o sea, por ejemplo nosotros llamamos y... a veces no nos contestan, nos mandamos mensaje por whatsapp, lo dejan a uno en visto... (risas) eso nos ha pasado y nos saca a uno el mal genio, incluso a veces, no le dan ganas a uno ni de... seguir llamando ni nada... o responden al día siguiente diciendo que estamos ocupados, no sé.

El entrevistado del área técnica de instalación muestra claramente su preocupación ya que muchas veces, el área de instalación se comunica con otras áreas de manera muy técnica, y a pesar de que en el contacto organizacional muchas cosas con generales, como el lenguaje respecto a algunos métodos o herramientas utilizadas, existen algunas especificidades las cuales muchas veces no son clarificadas por ninguna de las dos partes involucradas en la comunicación y es allí donde aparecen los errores en los que por ejemplo no se reciben los materiales o piezas requeridas para realizar una labor y esto genera pérdidas económicas, incumplimientos en tiempos de entrega y costos adicionales como pagos de días perdidos al personal operativo, ya que si no está el material, no pueden trabajar. Es primordial revisar este tema de comunicación entre las áreas porque no solamente existe una afectación en la relación de diferentes áreas y brechas que influyen directamente en el clima organizacional, sino que se generan costos adicionales y pérdidas en cuestiones de tiempo y dinero, lo cual podría ser evitado si se trabaja en este tema puntualmente.

Satisfacción  
Laboral

Emm... trabajar siempre... sin presión, durante los jefes, o sea que no lo estén a uno... presionándolo, que toca entregar rápido y eso

De acuerdo a lo planteado con Caballero (2002), las relaciones laborales y la percepción de las actitudes de superiores y compañeros respecto al

desarrollo de las actividades de cada trabajador, son esenciales para evidenciar qué tan satisfecha está la persona en el rol que desempeña. Igualmente, Robbins (2009) aporta que el hecho de que se rete al trabajador, que se le permita adquirir nuevos conocimientos o responsabilidades adicionales, aporta positivamente a conducir al trabajador a sentirse satisfecho laboralmente. También, es posible anotar que Álvarez, (2005), nos indica que estos factores influyen directamente en el rendimiento y la ejecución de procedimientos, entre otros. Lo anterior, se evidencia en el personal técnico del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales, ya que mencionan que actualmente cuentan con buenas relaciones tanto con sus compañeros como con sus jefes, y adicional a esto, que consideran como satisfacción laboral el hecho de trabajar sin presión de los jefes, es decir, que el jefe delegue roles de tal manera que cada uno se haga responsable de su labor, sin necesidad de estar haciendo seguimiento continuo.

Por tal motivo, se encuentra una relación entre las teorías encontradas y lo que consideran los trabajadores, ya que es evidente que la percepción frente al desempeño del trabajador, además de la relación con pares y superiores, influye en la satisfacción laboral del mismo, permitiéndole sentirse cómodo en la ejecución de sus labores diarias y generando un sentido de la responsabilidad enfocado al cumplimiento.

Para uno trabajar a un... hacer un trabajo que... arriesgado, a cierta altura y arriesgarnos la vida, el sueldo de uno no... o sea no... no es compensable

Teniendo en cuenta las dimensiones esenciales para la satisfacción laboral planteadas por Zayas et al. (2015), es posible evidenciar que la remuneración y compensación son importantes para los trabajadores debido a que favorecen aspectos que le den significado a la labor, siempre y cuando esta sea acorde a la labor que se realiza y equitativa. el entrevistado con cargo técnico del área de instalación de la empresa Soluciones Verticales S.A.S. así lo exponen, indicando que por la labor que realizan, el salario es importante, pero que debe haber de alguna manera otro tipo de retribución porque la actividad que realizan pone en riesgo su vida. De este modo, es posible entender que no solamente es el tema de la compensación salarial un aspecto netamente determinante para que el trabajador se sienta satisfecho laboralmente, sino que requiere de otros aspectos como el reconocimiento o garantías de cuidado por la labor que realizan.

Pues dar buenas emm... fechas de instalación y también pues... organización, cuando uno pide material y eso, que la... las personas envíen las cosas que son.

Que nos pongan un poquito de cuidado... o sea, por ejemplo nosotros llamamos y... a veces no nos contestan, nos mandamos mensaje por whatsapp, lo dejan a uno en visto... (risas) eso nos ha pasado y nos saca a uno el mal genio, incluso a veces, no le dan ganas a uno ni de... seguir llamando ni nada... o responden al día siguiente diciendo que estamos ocupados, no sé.

Para Zayas et al. (2015) es importante revisar la relación de los trabajadores y la forma en la que estos comparten puntos de vista, información relevante para la compañía, instrucciones o procesos para ejecutar las labores asignadas. Es esta interacción entre toda la comunidad trabajadora la que fomenta el buen desempeño laboral, el respeto, la tolerancia, la comunicación asertiva y promueve un clima laboral adecuado. De acuerdo con el entrevistado, él considera importante el tema de la relación no

<p>... como dijo un compañero, que si no hay instalación, nadie comemos... o sea si no hay instalaciones, no hay mantenimiento... entonces lo primordial, yo creería que primero lo primordial es esto de instalación... o sea, estar más pendiente que del área adm... de instalación, que si se nos daño algo, de una vez... a solucionarlo y es para el bien de todos se entrega rápido, la empresa queda bien y el cliente satisfecho.</p>	<p>solamente en su área sino en general en todos los procesos que se llevan a cabo, porque en caso de que no se cumpla con algún aspecto específico en algún área, se afectan todos los procesos. Se considera este aspecto como importante dentro del tema de satisfacción laboral porque se evidencia la necesidad de que todas las áreas garanticen el cumplimiento de su labor en los tiempos determinados para no afectar las otras áreas, y de este modo, sentir apoyo mutuo entre los trabajadores de la compañía que no solo trabajan para garantizar el cumplimiento de objetivos individuales sino que fomentan el buen desarrollo de la actividad de la compañía.</p>
<p>Pues hay muchos beneficios aquí en la empresa... primero pues, aquí donde he estado, que le da a uno bonificaciones por, por entrega de instalación antes de fecha. Que también le dan a uno otros beneficios... que por ejemplo, el nacimiento de hijos, de hijas y tú sabes (risas)... y pues esta es buena empresa</p>	<p>En los apartados relacionados el Entrevistado 3 nos permite evidenciar la importancia que tiene para él que la empresa tenga en cuenta sus necesidades familiares, factor determinante en la motivación que siente en el día a día y que encauza su conducta en pro de realizar las tareas asignadas favorablemente. En este caso, para el entrevistado es muy importante la forma como la empresa se comporta en relación a su grupo familiar, exaltando dichas situaciones de manera reiterada. Tal como lo menciona García 2012, cuando indica que la motivación, es el conjunto de factores que provocan, encauzan y sustentan la conducta humana, sin importar sus aspectos cambiantes frente al comportamiento del individuo, al satisfacerse alguno de los factores, otro pasará a ser un factor dominante de la motivación, de esto dependerá entonces el resultado positivo que pueda lograrse con un sistema motivacional bien diseñado en una organización.</p>
<p>No, bien emm... pues, en el tiempo que yo llevo... que yo he estado, que, que estoy aquí en la empresa, pues aquí andan pendiente de los familiares de los trabajadores, o sea que le celebran el día del niño, le dan un detallito a los hijos, o también la parte de... navidad, que también le dan a uno un detalle a los empleados y también a la parte de la familia... eso es lo que... es bueno de la empresa, porque hay otras que... que no, no se acuerdan de los que trabajan (risas).</p>	<p>En este apartado el Entrevistado 3 nos permite evidenciar algunos factores higiénicos que generan desmotivación en el equipo de trabajo, teniendo en cuenta que las condiciones en las que se está dando el proceso de instalación no les está permitiendo realizar una ejecución óptima del paso a paso, en este caso particular es importante revisar las condiciones materiales con las que se cuenta para su correcto montaje, así como las políticas con las que cuenta la empresa para dicho procedimiento. Tal como lo menciona Lagos 2015, quien denomina como factores higiénicos aquellos que se encuentran relacionados con el contexto de trabajo, las condiciones materiales, las políticas de la empresa, las relaciones humanas y la dirección que reciben los trabajadores por parte de sus supervisores. Cuando dichos factores son óptimos se evita la insatisfacción en los empleados, se aumenta su motivación y productividad, reduciendo la ausencia en el trabajo y la rotación de personal.</p>
<p>Motivación Laboral</p>	<p>Y pues esta es buena empresa, pero ahí lo que lo desmotiva a uno es que, cuando uno comienza en instalación, no le dan bien el cronograma a uno, o sea, la fecha de instalación... no dan bien las fechas, que son equipos... le voy a dar un ejemplo, o sea un equipo de un ascensor de cinco pisos, dan 25 días, y yo le he ganado... nosotros entregamos en 16 días con un compañero, pero en esa... nos dieron un equipo más alto, como de... 16 pisos, nos dieron venti... treinta y dos días... y ahí eso no, no lo justifica a uno... uno pierde la, la bonificación y eso es lo que le baja la moral a uno, porque uno trabaja con... con verraquera ahí, con ánimos y... para entregar rápido, pero no... y las, como te digo y las fechas que dan, a veces no...</p>
<p>Emm... por parte mía y por... como representante de los compañeros... Emm... arreglarles el sueldo, porque es la verdad, el sueldo de... de los técnicos de instalación, para uno trabajar a un... hacer un trabajo que... arriesgado, a cierta altura y arriesgarnos la vida, el sueldo de uno no... o sea no... no es compensable, o sea deberían arreglarle a uno un sueldo bien, para motivarlo a uno y para que la persona si le... la meta ganas a la... al trabajo.</p>	<p>Añez 2006, manifiesta que los factores de la Motivación Laboral y los elementos y características de la Cultura Organizacional constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones organizacionales; por lo cual, deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores para intentar resolver los malestares percibidos dentro de los trabajadores. Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia en este apartado que el Entrevistado 3 se siente inconforme con la retribución económica que están recibiendo en relación a las tareas que se ejecutan, por tanto se esta presentando malestar en relación a dichas condiciones. Importante que la empresa desde su actividad intente resolver los malestares manifestados en pro de cultivar las buenas relaciones laborales y la motivación individual.</p>

Relaciones Laborales	<p>Pues por el momento, a mí no me han... no he tenido presión en la parte laboral, pues he trabajado... uno trabaja al ritmo de uno, porque uno trabaja afanes y con presiones emm... también ocasiona a uno accidentes, incidentes o las cosas de parte de instalación quedan mal, el trabajo de uno.</p>	<p>El entrevistado 3 manifiesta la importancia de trabajar con precaución y aplicando las instrucciones dadas desde el área de seguridad, su aporte para su equipo de trabajo es velar por la seguridad de el y de sus compañeros de trabajo.</p>
	<p>Tocaba estar pendiente de esa persona, porque de pronto no, nunca ha trabajado en alturas... toca estar pendiente que no se accidente y que haga algunas cosas y eso.</p>	
	<p>Si, yo sí creo porque ellos de pronto... pueden temer que los... que otra persona que llegue nueva a la empresa, que la que... mejor dicho que la asciendan más que a esa persona que lleva más tiempo en la empresa y temen que esa persona lo... lo saquen y se quede con el cargo de él.</p>	<p>En los apartados relacionados el entrevistado 3 manifiesta el temor de las personas al interior de la organización de compartir su conocimiento con los nuevos integrantes del equipo de trabajo.</p>
	<p>Toca ser... o sea compañeristas... responsable y toca tener o sea... precaución, entre los mismos compañeros o, o... entre los grupos de trabajo.</p>	
	<p>Acá, se divide en tres grupos de trabajo, administrativo, operativo, de instalación y mantenimiento, eh en la parte administrativo cada uno tiene su labor, pero no sé, parecemos la policía y el ejercito que no se pueden como que ni hablar, ni ver ni nada ja ja, pues para mí es eso, falta es como comunicación que la parte administrativa este pendiente de los muchachos de instalación, porque ellos son los que hacen el trabajo duro y mas arriesgado</p>	<p>La perspectiva del entrevistado 3 es que la organización tiene problemas de comunicación entre las áreas que afecta el desempeño y los resultados el área estudiada, los insumos requeridos para el desarrollo oportuno de sus labores no están siendo entregados ni en tiempos ni es condiciones solicitadas, lo que impacta la productividad. De acuerdo con Fernández (2011) No solo los factores que están asociados a temas contractuales o a ejecución de funciones, deben ser controlados, ya que existen diferentes variables, como la planteada por el entrevistado 3, que llegan a afectar las dinámicas organizacionales.</p>
	<p>Pues... ahí en la parte de instalación, hay un técnico líder, tiene un corporativo, un celular, esa persona tiene que llamar... primero uno avisa al supervisor, al encargado de, de la zona... avisar que hace falta esto, entonces la persona, el supervisor dice bueno, pues reporte el incidente... uno reporta por celular o llama a avisar</p>	
	<p>La dificultad es que... de pronto la parte administrativa y operativa, le echan la culpa a los de instalación. Que nosotros no reportamos por ejemplo... emm... alguna novedad para ellos... o sea, curarse en salud, ¿si me entiende?, pa' decir, no ellos no reportaron que hacia falta esto... pero como te digo emm... en cada instalación, en el grupo hay un líder y esta persona tiene un celular empresarial... de la empresa, esta persona se encarga en avisar y reportar... ya después... es que nos ha pasado, es que a veces dicen que no hemos reportado nada y... y no, y es mentira, si, si, si se ha reportado, pero antes de eso uno e avisa al supervisor.</p>	
	<p>Hace falta alguien que sepa... o sea dos personas, que estén en la parte administrativa que sepa bien... que estuvo en instalación, como los supervisores que hay ahorita, que ellos estuvieron en instalación y ya saben que cosas uno solicita, así debería ir una persona allá, a la parte de almacén, que... que sepa o sea, todo lo que es de ascensores, o escaleras, porque eso es pérdida de tiempo y... y también de, de plata incesar... admin, administrativa.</p>	<p>El entrevistado 3 hace referencia a la importancia de la calificación que debe tener el personal al interior de otras áreas de la organización, esto hace que los procesos funcionen con mayor sinergia y no se pierda tiempo o se presenten reprocesos.</p>
	<p>Que nos pongan un poquito de cuidado... o sea, por ejemplo nosotros llamamos y... a veces no nos contestan, nos mandamos mensaje por whatsapp, lo dejan a uno en visto... (risas) eso nos ha pasado y nos saca a uno el mal genio, incluso a veces, no le dan ganas a uno ni de... seguir llamando ni nada... o responden al día siguiente diciendo que estamos ocupados, no sé.</p>	
	<p>Si ese compañero es nuevo, o sea... de que sea ayudante, o sea, que no ha... nunca ha trabajado en ascensores, toca estar pendiente de esa persona... y haciendo... y enseñándole, explicándole el... o sea el... en el momento de la instalación</p>	<p>El entrevistado hace referencia a la importancia de la capacitación dentro de la relación laboral y como la empresa debe propender que dentro de la misma experiencia que tienen algunos miembros más antiguos del equipo, hagan parte del proceso de capacitación de las competencias específicas</p>

---

Si es una persona que ya sabe, que lleva el tiempo que nosotros, pues... tener comunicación, o sea, hablar y pedirle opiniones a él y explicarle que vamos a hacer, que vamos hacer y eso. requeridas en los cargos más técnicos, en donde la información que se encuentra disponible es más escasa.

---

Porque yo, yo... yo he visto emm... he visto y he escuchado también... y yo soy una, yo soy una de las personas que me gusta preguntar, si yo no sé dónde va una parte, yo prefiero preguntar antes de embarrarla. Pero sí, yo he visto personas que son así... o dan la información mal

---

Si, si en el momento en el que bueno, pues en el tiempo que llevo siempre... he estado con buenas compañías, siempre hemos tenido como buena comunicación y opino eso.

---

## Apéndice 10. Autorización



Bogotá 19 de julio de 2019

Señores

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**

Yo **ÁLVARO ALIRIO GUTIÉRREZ GIRALDO**, representante legal de la empresa **SOLUCIONES VERTICALES S.A.S.**, autorizo el uso de la información, fotos y archivo de la empresa en mención para el estudio de investigación acerca de LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN en el área de Instalación, esto para fines netamente académicos, a los siguientes alumnos de la especialización en GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES:

Beatriz Beltrán Santamaría  
Marcela Buitrago Duque  
Paula Stefania Cuellar Navarrete  
Ginna Tatiana garzón Sosa  
Felipe Alejandro Pardo Martínez

Cordialmente



**ÁLVARO GUTIÉRREZ GIRALDO**  
Representante legal

## Apéndice 11. Consentimiento Informado - Coordinador de Instalación

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Gina Tatiana Garzón, Marcela Buitrago, Felipe Pardo, Estefanía Cuellar, Beatriz Beltrán, Paola Tovar, de la Universidad Piloto de Colombia. La meta de este estudio es Analizar la cultura organizacional y su relación con la comunicación en la empresa soluciones verticales S.A.S.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se destruirán.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Beatriz Beltran y/o Marcela Buitrago. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Analizar la cultura organizacional y su relación con la comunicación en la empresa soluciones verticales S.A.S.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Marcela Buitrago al teléfono 314206 20 23.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Marcela Buitrago al teléfono anteriormente mencionado.

*David Comca*

*[Firma manuscrita]*

*11/03/19*

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha





## Apéndice 13. Consentimiento Informado – Técnico de Instalación

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

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

La presente investigación es conducida por Gina Tatiana Garzón, Marcela Buitrago, Felipe Pardo, Estefanía Cuellar, Beatriz Beltrán, Paola Tovar, de la Universidad Piloto de Colombia. La meta de este estudio es Analizar la cultura organizacional y su relación con la comunicación en la empresa soluciones verticales S.A.S.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se destruirán.

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

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Beatriz Beltran y/o Marcela Buitrago. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Analizar la cultura organizacional y su relación con la comunicación en la empresa soluciones verticales S.A.S.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Marcela Buitrago al teléfono 314206 20 23.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Marcela Buitrago al teléfono anteriormente mencionado.

Edwin Andrés Domínguez

Edwin Domínguez

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha 19-03-19.