

**Propuesta de plan de mejoramiento del clima organizacional de Inmobiliaria e
Inversiones SanSteShi S.A.S., para el año 2021**

Karina Cortés

Leydi Muñoz

Sandra Duarte

Shirley Medina

Yohana Beltrán

Tutor: Munir Fernando Cure

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Administración de Empresas

2021

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo de estudio el presentar una propuesta de plan de mejoramiento al clima organizacional *de Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, para el año 2021, para lo cual se analizará la situación actual de la empresa, identificando falencias y/o carencias relacionadas con el clima organizacional, y así precisar las necesidades de la misma y del personal en lo que respecta a este factor, y finalmente poder definir las alternativas que den solución a las problemáticas y necesidades denotada.

Para lograrlo, se realizaron encuestas a los empleados actuales de la empresa, donde se estableció como población a todos sus empleados actuales (es decir 40), dado que después de haber hallado la muestra, se obtuvo que se debía aplicar 23 encuestas a 23 empleados de *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, obteniendo así la información y datos necesarios para el desarrollo del plan de mejoramiento y lograr los objetivos planteados.

Continuamente, se alude que los resultados obtenidos fueron el conocer la posición y opinión de los empleados con relación a diferentes factores y elementos que influyen y se interrelacionan con el clima organizacional de la empresa, donde se pudo comprender en que le falta mejorar y/o realizar cambios a *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, para que el clima organizacional dentro de sí sea el más óptimo, y de esa forma plantear un plan de mejoramiento adecuado a las necesidades de su personal, y lograr así mejorar la integración, comunicación, motivación, rendimiento y productividad de todo el personal.

Palabras clave

Ambiente laboral, comunicación, estrategia, motivación, talento humano.

Abstract

The objective of this research project is to present a proposal for an improvement plan to the organizational climate of *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, for the year 2021, for which the current situation of the company will be analyzed, identifying shortcomings and / or deficiencies related to the organizational climate, and thus specify the needs of the organization and the staff with regard to this factor, and finally be able to define the alternatives that provide a solution to the problems and needs indicated.

To achieve this, surveys were conducted on current employees of the company, where all current employees (that is, 40) were established as the population, since after having found the sample, it was obtained that 23 surveys should be applied to 23 employees of *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, thus obtaining the information and data necessary for the development of the improvement plan and achieving the objectives set.

Continuously, it is alluded that the results obtained were knowing the position and opinion of the employees in relation to different factors and elements that influence and interrelate with the organizational climate of the company, where it was possible to understand where it needs to improve and/or make changes to *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, so that the organizational climate within itself is the most optimal, and thus propose an improvement plan appropriate to the needs of its staff, and thus achieve better integration, communication, motivation, performance and productivity of all staff.

Keywords

Communication, human talent, motivation, strategy, work environment.

Tabla de Contenido

Introducción.....	V
Objetivos	VII
Planteamiento del problema	8
Antecedentes del Problema	9
Justificación.....	12
Marco teórico.....	13
Marco Legal.....	24
Metodología.....	27
Resultados	28
Recomendaciones	34
Conclusiones.....	42
Bibliografía.....	44
Anexos.....	50

Introducción

Con el paso del tiempo, dentro de las organizaciones se ha denotado que además de las inversiones realizadas a aspectos como son la maquinaria, tecnología, publicidad, marketing, entre otros (los cuales son muy importantes para la productividad y rentabilidad de las mismas), existen factores relacionados con el personal de la empresa que son sumamente trascendentales si se quiere tener éxito, lo cual ha generado una mayor importancia en la inclusión del clima organizacional en la toma de decisiones, estrategias, acciones y/u objetivos, en donde el personal dejó de ser una simple herramienta o un instrumento, a ser tenidos en cuenta como lo que son, seres humanos, o tal y como lo menciona Roberto Luna (2018), donde alude que las personas son la esencia de las organizaciones, recordando que estas no solo son quienes formulan las estrategias, sino que también las aplican, lo que indica que toda estrategia o plan ha de estar desarrollado y diseñado pensando en que el personal, o es decir seres humanos, son los que aplican y realizan dichos planes y/o estrategias, y que dependiendo de lo anterior, puede que estos sean todo un éxito o de lo contrario sea simplemente un fracaso total.

De acuerdo con lo anterior, es claro que las personas dentro de una organización ya no son un recurso que se puede cambiar y alternar de acuerdo con las necesidades, sino por el contrario es fuente de conocimiento, evolución y eficacia dentro de una compañía, que si bien, se pueden dar cambios, lo que debe influir sobre este tipo de decisiones es lo que el mismo empleado aporta a la labor que realiza. De este modo, para generar un buen funcionamiento en los procesos de la empresa es necesario que las personas se sientan cómodas, respecto a factores internos y externos, de forma que agreguen siempre un valor

agregado a sus funciones, es por ello que al medir el clima organizacional, se conocen indicadores que dan resultado de la satisfacción del empleado y las acciones de mejora que se pueden generar bienestar y satisfacción en pro de la efectividad y eficacia en los procesos de la empresa.

Así pues, es esencial mencionar que para poder lograr un buen clima organizacional, elementos y/o factores como la motivación, la comunicación asertiva, el buen liderazgo, el compañerismo, el tener claro los objetivos, facilidad de comunicación entre el personal, flujo de información, etc., son trascendentales, y el tenerlos o no, puede que genere cambios positivos o negativos dentro de la empresa, ya sea con respecto a las relaciones entre los trabajadores y/o también con los stakeholders, la imagen empresarial, el aprovechamiento del talento de los empleados, en fin.

Ahora, del mismo modo, se menciona que el presente proyecto está dirigido a *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, empresa dedicada a la prestación de servicios de corretaje de inmuebles en la ciudad de Bogotá y sus alrededores; este proyecto se desarrollará en un periodo de tiempo de 4 meses, dado que su investigación será descriptiva con un enfoque cualitativo, donde se diseñarán y aplicarán encuestas al personal, con el fin de obtener datos y referencias sobre los posibles causantes de las problemáticas relacionadas con el clima organizacional de la inmobiliaria, para así poder presentar una propuesta de mejoramiento para el clima organizacional de *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*

Objetivos

Objetivo General

Realizar una propuesta para mejorar el clima organizacional de *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*

Objetivos Específicos

Analizar el clima organizacional de la empresa

Identificar falencias y/o carencias del clima organizacional de la empresa

Determinar cuáles son las acciones y estrategias para mejorar el clima organizacional

Crear estrategias que generen acciones correctivas a la empresa

Planteamiento del problema

En la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, se ha denotado con el transcurso de los años, situaciones problema causadas por el ambiente que se genera al interior de la organización, entre estos se encuentran la falta de buenas herramientas para una buena comunicación, motivación y compromiso con las funciones relativas a cada actividad, un bajo apoyo por parte de los directivos al personal, capacitación no constante, entre otras cosas. Considerando lo anterior, se puede aludir que el clima organizacional es un factor de vital importancia para *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, debido a que este desempeña un papel importante en el desarrollo de las actividades diarias de la organización, ya que este puede encaminar la empresa hacia el logro de los objetivos o al contrario llevarla al fracaso, por lo cual es importante el mejorar el clima organizacional.

De acuerdo con lo anterior, es de vital importancia que la empresa identifique las causas de las problemáticas que se evidencien, de forma que se logren identificar las variables que generan cambios en el clima, ya que al ser individualizadas es posible localizar la relación de causa y efecto que cada una de estas causa y su repercusión en los empleados, ya sea la falta de liderazgo, influyendo en la falta de motivación o proactividad por parte de los integrantes de los grupos, también podría ser el déficit en incentivos económicos y no económicos que podría finalizar en el análisis el plan de incentivos y de vida laboral de la empresa, ya sea creando o modificando el ya existente, y posterior a ello crear un plan de mejoramiento que desarrolle estrategias pertinentes para mejorar en el corto y largo plazo, por medio del reconocimiento por el trabajo realizado, plan carrera, contando con un líder en el grupo que oriente y retroalimente, un buen trabajo en equipo y

teniendo protagonismo en los cambios que posea la organización, de forma que el empleado, ya sea nuevo o antiguo se sienta incluido dentro de los procesos de la empresa no solo como una pieza funcional del organigrama, donde se sientan a gusto y satisfechos en todo el sentido de la palabra, recordando que al tener trabajadores comprometidos y felices se aumenta la productividad, las tareas se hacen sin temor, con pasión, las ideas de mejora fluyen, los procesos se comunican para tener resultados de crecimiento y lo mejor es que se refleja en el producto final al exterior de la compañía; en consecuencia, para poder realizar todo lo anteriormente mencionado, se ha de ser cuidadosos con la selección del método para obtener información y el análisis de la misma.

Contemplando las problemáticas anteriormente mencionadas, se puede aludir que mediante la presente investigación se ha de denotar qué estrategias o acciones pueden mejorar la situación actual del clima organizacional de la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, en el año 2021.

Antecedentes del Problema

Muchos factores han generado cambios en el transcurso del tiempo en las organizaciones en lo que respecta al clima organizacional, siendo que según Alexis González-Burboa, Camilo Manríquez y Macarena Venegas (2014), factores como la tecnología, la economía y los cambios sociales, influyen e impactan tanto empresas como los comportamientos y percepciones de su personal.

Ahora, se ha de mencionar que toda empresa tiene un clima organizacional, sin embargo, dependiendo de los objetivos o estrategias que se planteen dentro de una empresa,

dicho clima puede variar de forma positiva o negativa, dado que si esta tiene en cuenta el generar una buena comunicación, integración y buen trabajo en equipo en sus estrategias o planes de acción, el ambiente empresarial será positivo, resultando en un personal motivado para realizar sus labores y cumplir las metas planteadas, mientras que si en los objetivos o estrategias no se tienen en cuenta al personal y su bienestar, los empleados tendrán poco entusiasmo de cumplir metas, disminuyendo su rendimiento y desempeño, afectando la rentabilidad de la organización, lo cual se podría denotar en la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S*, considerando la experiencia laboral de Shirley Medina, una de las investigadores del presente proyecto, quien trabaja actualmente en dicha compañía, la cual puede aludir que la empresa debe de mejorar su manejo en relación a las diferentes variables que se enlazan y generar cambios positivos y negativos en el ambiente laboral, ya que según Medina, este no es el más óptimo, considerando que tanto ella, como sus compañeros de trabajo, se observan poco motivados, con no muy buena comunicación por las herramientas manejadas por la empresa, así como falta de un mayor apoyo por parte de superiores y/o las directivas.

Así pues, para poder generar cambios positivos al clima organizacional, factores como un buen trabajo y comunicación entre áreas o departamentos, la asertividad, los salarios, el apoyo al desarrollo laboral, la claridad con respecto a políticas, el manejo que se dé a problemáticas generadas entre los empleados, el espacio y la comodidad de este, el apoyo al personal con relación a situaciones personales o de salud mental, son determinantes en la definición de estrategias que realmente ayuden a mejorar el ambiente laboral, no de forma superficial, sino de raíz.

El clima organizacional es un elemento que se crea, es decir que se puede modificar, cambiar o ajustar según las acciones, planteamientos o estrategias que aplique una empresa, en otras palabras, el clima organizacional se puede intervenir para así mejorar la situación actual de una compañía, y por ende, sus resultados organizacionales, teniendo en consideración que primeramente se ha de analizar las necesidades presentes en esta, para así plantear las estrategias más adecuadas, no solo en la parte económica, financiera y contable, sino que también en relación a la salud, comunicación, motivación del personal, entre otras cosas. (Domínguez, Sánchez y Torres, 2010).

Seguidamente, se asocia las habilidades directivas con el clima organizacional de la empresa, tal y como se describe en la investigación realizada por Hugo Aburto y Joel Bonales (2011), donde se logró observar que al presentarse pocas habilidades directivas en liderazgo, comunicación y motivación, el clima organizacional es insatisfactorio, impactando la inconformidad del personal. Dado que se comprende que los directivos necesitan tener habilidades administrativas, como son las habilidades técnicas, de trato personal, conceptuales, conocimiento, la perspectiva y actitud, así como es operaciones básicas como son el fijar objetivos, organizar, comunicar motivar, medir, evaluar, desarrollar y formar personas, al igual que deben enfocarse en desarrollar habilidades como es la comunicación, el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, manejo de conflictos y equipo de trabajo.

Este tipo de estudio, aunque se incurren en gastos de tiempo y económicos, deben de ser considerado como una inversión, ya que el buen funcionamiento de la empresa debe ser prioridad para el cuerpo administrativo y gerencial, teniendo en cuenta que lo más

importante en una empresa es el empleado. Un empleado a gusto beneficia a la compañía respecto a productividad, ventas, nuevos ingresos, y lo que en este estudio concierne al clima laboral adecuado y gratificante de la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*

Justificación

El clima organizacional es un tema cada vez más incursionado y con mayor nivel de importancia y relevancia, sin embargo, a pesar de conocer sobre este tema y su importancia en el desempeño y desarrollo organizacional, en gran mayoría de organizaciones o entidades no se realizan ninguna acción o estrategia dirigida al mejoramiento de este factor, puesto que siguen implementando sistemas, estrategias, políticas, programas, etc., que producen inconvenientes, desmotivación, sobrecarga, agotamiento, actitudes negativas al personal, efectuando un bajo rendimiento y productividad, no cumplimiento de metas, en fin.

Mantener un adecuado plan de gestión para el buen desarrollo del clima organizacional es fundamental para cualquier compañía, considerando que las personas son el principal activo de las mismas, y aunque para algunos no sea importante, la satisfacción del personal genera mayor eficiencia, eficacia y productividad en todos los procesos, lo que se refleja en la rentabilidad. Continuamente, teniendo en cuenta la importancia del buen clima organizacional en el interior de una empresa y que es crucial para el buen funcionamiento de esta, contemplando que este influye en el comportamiento y rendimiento del personal (teniendo en cuenta posibles riesgos psicosociales al encontrarse en situaciones

de estrés, carga laboral, ambiente laboral negativo causado bien sea por sus jefes o compañeros de trabajo).

Continuamente, se denota que el propósito de la presente investigación es la necesidad del planteamiento de acciones y/o estrategias viables que mejoren el clima organizacional de la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.* a largo y corto plazo, para así mejorar situaciones problema identificadas (como son la falta de herramientas para una buena comunicación dentro de la empresa, motivación y compromiso con las funciones relativas a cada actividad, falta de apoyo por parte de los directivos al personal, poca capacitación constante, entre otras cosas), promover un ambiente laboral positivo que favorezca la productividad, innovación y el logro de los objetivos, y perfeccionar las fortalezas ya existentes de la empresa, reconociendo su situación actual, identificando puntualmente cuales son las falencias presentes y las variables involucradas que están ocasionando dichas problemáticas, al igual que definir las necesidades, para finalmente poder establecer que es lo más conveniente para la empresa, que decisiones ha de tomar y cuáles serán las soluciones más adecuadas y apropiadas a aplicar, las cuales reflejen una mejora notoria, no solo en su rendimiento y desempeño, sino que también en la motivación y satisfacción de todos los empleados.

Marco Teórico

Gan (2013) destaca que para poder comprender más sobre el concepto del clima organizacional, se deben de conocer y analizar los enfoques y corrientes más relevantes sobre del mismo a través de la historia, dado que describe que los primeros indicios relacionados a este término, se observan cuando Mayo (1930) empezó a hacer mención sobre la

percepción subjetiva de la experiencia laboral, como es las condiciones de trabajo, la satisfacción y pertenencia, los intereses, las actitudes colectivas, el perfil de la autoridad y los grupos informales; también menciona sobre la primera introducción del término clima social y atmósfera del grupo, realizado por Lewis, Lippitt y White en 1930-1940, y la introducción del término clima organizacional (como combinación de variables tanto organizacionales, como personales) por Angyris en 1958; continuamente nombra a Forehand y Gilmer, quienes relacionaron factores como la cultura, el entorno, la moral y la situación laboral, junto a factores psicológicos, como la definición del clima laboral en el año 1960; por otro lado, denota lo explicado por Tagluri (1968), sobre que el ambiente total en una organización, el cual es experimentado por todos, influye en la conducta de las personas dentro de esta; esta igualmente Schneider (1970), quien declara que dependiendo de los marcos de referencias en una organización, la percepción del empleado sobre estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en él, el clima o climas pueden variar; Gan menciona también a Silva (1980), quien destaca la importancia de la comunicación en la constitución de un clima; y últimamente, nombra a Poole (1985) y su definición de clima, el cual, según este autor, es el conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de una organización.

Para la actualidad, Gan (2013) destaca que el clima laboral es un reflejo claro de la vida interna de una organización, dado que se ajusta o cambia según las situaciones organizacionales, al igual que de las percepciones que se tengan sobre dichas situaciones, demostrando que este concepto es muy dinámico. Gan alude que el clima ayuda a comprender la vida laboral dentro de una organización, así como las reacciones de sus grupos ante rutinas, reglas, normas, etc., considerando a este como una atmósfera

psicológica colectiva, siendo que afecta a factores como el grado de compromiso e identificación de los miembros de una organización consigo misma, y al mismo tiempo es afectado por elementos como el comportamiento y actitud de dichos miembros, el estilo de dirección, las políticas, las promociones, sistemas de contratación y despidos, la percepción de bienestar y satisfacción laboral, entre otras cosas, teniendo presente que el clima o climas (dado que pueden ser diversos y coexistentes) están formado por las interacciones generadas entre cada individuo que haga parte de los grupos formales e informales de una organización, y que además, está relacionado con otros programas como la cultura empresarial, la comunicación interna, la satisfacción laboral, la motivación, etc.

En el texto *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*, Mónica García Solarte (2009), explica que el concepto de clima organizacional fue introducido recientemente, con mayor exactitud en el año 1960 por Gellerman en la psicología industrial u organizacional, así pues define que existen varios autores que a través de la historia han investigado y realizado interpretaciones acerca del clima organizacional, donde Elton Mayo (1880-1949) encontró elementos importantes sobre las necesidades de los seres humanos y reconoció que la organización es el espacio social donde más interactúa. Además, los estudios que realizaron en Hawthorne, permitieron evidenciar que el personal trabajaba más a gusto, cuando la gerencia y los supervisores demostraban interés en ellos, y no solamente por recompensas económicas; Taguiri y Litwin (1968) lo consideran como las interpretaciones que hacen los trabajadores de la organización y que les impacta en sus actitudes y motivación; según Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores, es

por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman; para Sudarsky (1977) El clima es un concepto integrado que permite determinar la manera como las prácticas administrativas, la tecnología, toma de decisiones entre otras, se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento del equipo de trabajo; Likert y Gibson (1986) proyectan que el clima organizacional describe la estructura psicológica de la organización, el clima es el carácter del ambiente el cual es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de la organización que experimenta las personas e influye en su comportamiento y puede describirse en atributos de la organización; Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía, en la que el personal ama su trabajo porque está comprometido con él, existe confianza entre los miembros y todos trabajan por la misma meta; Álvarez (1995) define el clima organizacional como la manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El clima influye de una manera notoria en la satisfacción y comportamiento por lo tanto en la creatividad y productividad; Goncalves (1997) estima que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros; García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en factores como autonomía, estructura, recompensas,

consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras; Zapata (2000) lo define como conceptos dependientes los cuales contribuyen al desarrollo y cambio empresarial. Por eso, al profundizar en el clima organizacional se deben identificar los diversos factores que lo conforman y como se están aplicando en la actualidad a las organizaciones; finalmente, Méndez (2006) menciona que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Así pues, García (2009), declara que el clima organizacional es como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones interpersonales y el ambiente físico afectando las relaciones y reacciones del comportamiento de los empleados de forma negativa y/o positiva modificando el desarrollo de su trabajo y de la organización. De igual forma, la autora alude que todavía no existe una definición concreta o unificada de este concepto, donde existen varias definiciones con factores meramente objetivos (como es la estructura, las políticas o reglas) o con factores más subjetivos (como es la cordialidad y el apoyo), lo que generó que las investigaciones relacionadas a este tema, se enfoquen más al aspecto metodológico, que a la definición, búsqueda de orígenes, teóricos, etc.; para la autora, en lo que si se tiene en común en muchas investigaciones e investigadores, es que se tiene claro que el clima organizacional en definitiva genera consecuencias, impactos o tiene efectos sobre los resultados y/o el desempeño de los empleados, así como el hecho de que se coinciden en tres puntos: La percepción (proceso de interpretación individual o colectivo al ambiente), los factores organizacionales (elementos de la organización influenciadores directos de la motivación y

desempeño) y el comportamiento organizacional (forma de actuar de las personas en la organización).

A continuación, como bases teóricas, se denota que para poder conocer y analizar qué tipo de clima organizacional existe dentro de una organización, Likert (1967) define los siguientes tipos de clima, el clima de tipo autoritario, el cual puede ser Autoritario explorador (donde la dirección no confía en sus empleados, el clima se relaciona con el temor, no hay interacción entre superiores y subordinados, las decisiones son tomadas solo por los jefes) o Autoritarismo paternalista (donde si se tiene confianza entre la dirección y lo subordinados, se utiliza la estrategia de recompensa y castigo como fuente de motivación, se manejan mecanismo de control), también está el Clima de tipo participativo, el cual puede ser Consultivo (donde los empleados pueden tomar decisiones, los superiores tienen confianza en estos, dado que existe interacción entre los dos, al igual que existe una delegación) o Participación en grupo (donde hay plena confianza de la dirección hacia los empleados, se integra todos los niveles en las decisiones, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente, la motivación se basa en la participación).

De esa forma, como dimensiones o enfoques del clima organizacional, Gan (2013) relaciona los mencionados por Litwin y Stinger (1978), es decir la estructura (percepción de los miembros a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y demás limitaciones que se ven enfrentados al realizar sus labores), la responsabilidad (sentimiento de los miembros sobre la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo), la recompensa (percepción de los miembros sobre las recompensas recibidas al realizar un buen trabajo), el desafío (sentimiento de los miembros sobre los desafíos que genera o impone su trabajo), las relaciones (percepción de los miembros con relación al ambiente de trabajo, y las

buenas o malas relaciones sociales entre iguales y entre subordinados y jefes), los conflictos (sentimiento de los miembros sobre el aceptar o negar opiniones, al igual que el temer o no a enfrentar y solucionar problemáticas surgidas), y la identidad (sentimiento de pertenencia a la organización como elemento valioso y esencial para el grupo de trabajo).

Según Cubillos, Velásquez, y Reyes (2014), para las áreas de gestión del Talento Humano al interior de las empresas, es primordial poseer procedimientos dirigidos al cumplimiento de las estrategias organizacionales con el fin de cumplir los objetivos empresariales, manteniendo siempre el clima organizacional óptimo, contando con trabajadores motivados, con sentido de pertenencia y con habilidades y aptitudes que permitan el buen cumplimiento de sus funciones laborales y el cumplimiento de metas individuales y grupales respecto al desempeño laboral deseado.

Ahora, para tener un clima laboral tipificado como bueno, es necesario que los trabajadores de la empresa en mención tengan bienestar, percibiendo que sus labores son reconocidas, se tenga la posibilidad de movilidad en la empresa, ya sea de forma horizontal o vertical, siempre y cuando en labores o reconocimiento salarial surjan mejoras, contar con un superior que oriente y motive, trabajando en equipo, resolviendo siempre inquietudes y necesidades, además siendo incluido en las mejoras y proyectos de la organización. (Cea, Gibert, Moltedo, y Muñoz, 2006)

Teniendo en cuenta la literatura de Gan y Berbel (2013), el clima organizacional de una empresa es una correlación con condiciones climáticas reales, debido a que, en un departamento según su posición geográfica puede ser de clima cálido, frío o templado, siendo todos del mismo país. De igual forma, en una empresa, según los departamentos o divisiones funcionales se pueden presentar diferentes percepciones del clima

organizacional, debido a que a pesar de trabajar todos bajo el mismo propósito misional y las mismas políticas impuestas por la empresa, no siempre el superior jerárquico, el trabajo en equipo, el reconocimiento o las distinciones son las mismas.

Por otra parte, se menciona también que para que se dé un buen clima laboral, el empleado debe poseer confort ante las condiciones físicas de su puesto de trabajo y la comodidad que el mismo le brinda, la percepción de sus funciones y lo que esto significa para la empresa, es decir la utilidad de las mismas para la organización, la normatividad que aplica al cargo y a la empresa en general; todo lo anterior siempre encaminado a lo que siente el trabajador y su satisfacción frente a su labor. (Gan y Berbel, 2013)

Los instrumentos de recolección de información deben ir orientados a todo aquello que perjudique la sensación de bienestar y satisfacción laboral del individuo dentro de la organización, es decir, las preguntas siempre deben ir encaminadas a lo que opina el trabajador, dado que permiten que el trabajador se sienta incluido y bajo estos parámetros Talento Humano pueda desarrollar sus estrategias, sin dejar de lado las necesidades de los trabajadores (Gan & Triginé, 2012)

Domínguez, Ramírez y García (2013), enlazan al clima laboral como un elemento esencial del compromiso organizacional, dado que explican que estos dos términos se ven reflejados en el estado psicológico relacionado a los valores y los objetivos de una organización. También, mencionan que cuando un clima organizacional es desequilibrado, o es decir que la organización no tiene coherencia entre su sistema de creencias y las operaciones o actividades que realiza, lo que genera que en el personal haya actitudes o conductas negativas como son el ausentismo, la apatía, robos, etc., así como poco compromiso hacia la empresa, sin embargo, los autores denotan que lo anterior puede que

no se aplique a toda empresa o situación, ya que existen infinidad de variables que pueden llegar a afectar a una organización y su clima laboral.

Así pues, el clima organizacional también se relaciona con el desarrollo laboral, siendo que según Murillo, García y González (2020), existen dos tipos de métodos de desarrollo personal, los aplicados en el cargo actual y fuera del cargo. En el primero se mencionan métodos como la rotación de cargos, la posiciones de asesoría (parecido a la rotación de cargos, una persona trabajo provisionalmente en diferentes áreas de una empresa), el aprendizaje práctico, la asignación de proyectos, la participación en cursos y seminarios externos, los ejercicios de simulación, el entrenamiento fuera de la empresa, los estudios de caso, los juegos de empresas, los centros de desarrollo interno, mientras que en los métodos desarrollados fuera del cargo, se mencionan la tutoría (los ejecutivos de alto rango de una organización asesoran a los empleados que aspiran ascender a otros rangos dentro de la empresa) y la asesoría a los empleados (el gerentes se encarga de asesor a sus empleados para desarrollar sus labores, cuando sucede un imprevisto en relación a la disciplina o desempeño, el cual haya afectado al ambiente laboral).

Según Arango, Pérez y Pineda (2011), el ambiente laboral influye en el aprendizaje organizacional, así como al rendimiento del personal, donde definen que para que una capacitación sea fructuosa, las directivas de una empresa deben de considerar factores como la motivación y retención del personal, para que los mismos puedan mejorar y multiplicar sus habilidad, capacidades y competencias, destacando los beneficios que se obtiene tanto a nivel personal como organizacional.

Continuando con la relación de la capacitación y el ambiente laboral, el Gobierno de México (s.f.), explica que la capacitación laboral, además de actualizar, aumentar o adquirir

conocimiento, destrezas y habilidades, también genera un fortalecimiento de las capacidades de respuesta a los cambios presentes en el entorno, así como un incremento en el desempeño y el rendimiento, lo cual ocasiona que la calidad se mejore, se reduzcan tiempos, se resuelvan problemáticas, se obtenga un desarrollo más ético, que haya más motivación, seguridad y autoestima en el personal, entre otras cosas, resultando en una mejor comunicación y trabajo en equipo, y por ende, en un clima laboral positivo.

Es importante también hacer mención de las teorías X y Y de McGregor, y la teoría Z de Ouchi, donde Blanco (2019) denota que la teoría X tiene como premisa principal que las personas les fastidia trabajar, que son perezosas y ociosas, que no tienen ambición ni sentido de responsabilidad, por lo que han de ser controladas, dirigidas hasta incluso amenazadas; Blanco describe que para muchas personas esta teoría se relaciona con las hipótesis del modelo de Taylor por sus características estáticas y rígidas; esta teoría es de tipo autoritario, donde el liderazgo dentro de una organización se realiza por medio de reglas y procesos muy definidos, con una gran cantidad de controles que afianza que se dé cumplimiento de los objetivos organizacionales, dado que los empleados son gestionados y organizados para garantizar el correcto desarrollo del trabajo. Continuamente, Blanco describe a la teoría Y como el opuesto a la teoría X, es decir que se fundamenta en que a las personas les gusta trabajar, que están motivadas, que son responsables y creativas; así pues, en esta teoría se describe que el trabajo constituido más en principios que en reglas, y que el personal es quien lo desarrolla por sí mismo, por lo que el control por parte de la Dirección es mucho menor que en la teoría X; por otro lado, en esta teoría las directivas son quienes generan las condiciones idóneas para asegurar un buen desempeño de los empleados. Finalmente, en relación a la teoría Z o el método japonés, Blanco explica que esta teoría

continúa con las bases de que la producción del personal se relaciona con la administración de cada persona basándose en la confianza, recordando que el empleado no puede alejarse o separarse de su vida personal, es decir que esta teoría es participativa y se relaciona con las relaciones humanas y sociales entre el personal y la empresa, fomentando así el trabajo en equipo y una toma de decisiones por consenso.

En el clima organizacional existe una variable muy importante, la cual es el salario emocional, siendo que según Rodríguez (2014), en Colombia este concepto fue introducido a comienzos del siglo XXI, con el fin de mejorar la calidad de vida del personal, al igual que para tener mejores resultados misionales dentro de la organización. Rodríguez menciona que el salario emocional es un recurso que no genera costos, pero que sí contribuye a tener un mejor clima organizacional, al satisfacer las necesidades emocionales del personal, tanto de manera laboral, así como familiar, recordando que la inteligencia emocional tiene un papel trascendental en el desarrollo del salario emocional, dado que esta es quien ayuda a los seres humanos sean empáticos, optimistas, así como que tengan un buen autocontrol en los diferentes ámbitos de su vida.

Otra variable muy relevante que ya ha sido mencionada anteriormente, es la motivación laboral, donde Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla y Rozo (2018) citan que este concepto se define como el motor del personal dentro de una organización tal y como lo mencionan García y Forero (2014), dado que mediante este, se aumenta el desempeño y las relaciones interpersonales de los empleados, así como sus aptitudes y habilidades, considerando que gestionen correctamente los mecanismos y estrategias para mejorar la motivación, se puede lograr que todo el personal se colabore y coopere en pro del crecimiento, la rentabilidad y éxito de la organización.

Por otra parte, la remuneración o el plan de remuneración también ocasiona impactos o cambios en el clima organizacional, así como lo menciona Rivera (2019), siendo que los empleados pueden ser motivados por recompensas monetarias, como es el salario o los incentivos salariales, al igual que por recompensas no monetarias, como es el dar cargos más interesantes, una mayor seguridad, tiempos de descanso, reconocimiento de méritos, etc.; Rivera destaca que la compensación en muchos casos es quien define la satisfacción de los empleados, recordando que estos desean un sistema de salarios que sea justo y acorde con sus expectativas.

Marco Legal

En primera instancia, en la Resolución 2400 de 1979, en su artículo 2 en donde se especifican las obligaciones del patrono, se alude que este ha de brindar a los trabajadores las condiciones adecuadas respecto a higiene y seguridad establecidas en dicha resolución.

En la Resolución 1016 de 1989, se reglamenta el funcionamiento de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar las empresas.

Según la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual en su artículo 25 define al trabajo como un derecho y una obligación social, declara que tiene la especial protección del Estado, dado que declara que toda persona tiene el derecho a tener un trabajo digno y justo sin excepción.

En el Decreto 1127 de 1991, se dicta algunas disposiciones para que se realicen en las empresas programas de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, que incluyan aspectos de salud ocupacional con el objetivo de integrar a los trabajadores y que mejoren la productividad y las relaciones laborales.

El artículo 24 de la ley 1567 de 1998, relacionado con el Área de Calidad de Vida Laboral, denota que es importante que se desarrollen programas que permitan la satisfacción de las necesidades de los empleados para el desarrollo personal, organizacional y profesional.

Continuamente, se denota la Ley 1010 del 2006, en donde se define en su artículo 2 sobre el acoso laboral y las diferentes modalidades del mismo, es decir el maltrato laboral, la persecución, la discriminación, el entorpecimiento, la inequidad y la desprotección laboral. De igual forma, en sus artículos 7 y 8, se explica cuáles son las conductas que se denotan como acoso laboral, y las que no son acoso, mientras que en su artículo 9 explica las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, y en el artículo 1º el tratamiento sancionatorio del acoso laboral.

Seguidamente, en el Decreto 2566 de 2009 se adopta la tabla de enfermedades profesionales, con las patologías causadas por estrés en el trabajo.

La Ley 1562 de 2012 define y explica cómo se ha de implementar los sistemas de riesgos laborales, dado que relaciona que no solo se debe tener en cuenta de su aplicación en accidentes de trabajo o enfermedades laborales físicas, sino que también mentales o psiquiátricas.

Igualmente se observa la Ley 1616 de 2013, la cual nombra en su artículo 9 sobre la promoción de la salud mental y la prevención de trastornos mentales en ámbitos laborales, donde las Administradoras de Riesgos Laborales, han de garantizar que sus empresas afiliadas tengan en sus sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, un control

continuo y permanente sobre los factores de riesgos psicosociales, para así cuidar y proteger la salud mental de los empleados.

En el decreto 1083 de 2015, más exactamente en el artículo 2.2.10.7, explica que las entidades deben de medir su clima laboral 2 veces al año como mínimo, así como especificar y aplicar estrategias de intervención, también el hecho de que deben de aplicar programas de incentivos y fortalecer el trabajo en equipo, así como que deben de identificar su cultura empresarial y delimitar los procedimientos para que esta pueda ser consolidada dentro de la organización.

También se menciona la Ley 1857 de 2017, donde el Ministerio de Trabajo otorga al empleado dentro de su jornada laboral semestral, un día para compartir con su familia, es decir, dos días ‘libres’ al año, esto se puede realizar por medio de una actividad planeada por la empresa y proporcionada por la caja de compensación familiar. Y en caso de no pactar una actividad, dar los dos días libres al trabajador, con el fin de crear un tiempo en familia y así, descanso y bienestar.

Del mismo modo, en la Resolución número 2404 de 2019, el Ministerio de Trabajo denota las herramientas e instrumentos para la identificación, evaluación, monitoreo e intervención de factores de riesgo psicosociales.

Mediante el Decreto 770 de 2020, se realizan ajustes a la jornada laboral por la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, donde las 48 horas semanales legales sean distribuidas en un máximo de 6 días, con un día de descanso obligatorio (el cual puede o no ser domingo), de igual forma, las horas diarias pueden ser 4 mínimo o 10 máximo, o en el

caso de horarios de 12 horas consecutivas, el empleado solo laboraría 4 días de la semana, y descansaría 3 día.

Metodología

La metodología de investigación de la presente, será descriptiva con un enfoque cualitativo. El instrumento que se aplicará será un cuestionario, donde la técnica será encuestas, siendo que la fuente será primaria, lo anterior denotando que esta metodología escogida es la más apropiada para el proyecto de investigación, considerando que está de acuerdo con los objetivos de esta, recordando que se desea analizar y describir el impacto causado de ciertos factores (es decir la relación de causa y efecto) en el clima organizacional de la empresa.

Así pues, la población será basada en los empleados actuales de la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, es decir en sus 40 empleados; para hallar la muestra se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N= tamaño de la población

e= margen de error

Z= nivel de confianza

p= probabilidad de ocurrencia

q= probabilidad de no ocurrencia

Se aplica la formula según la población definida:

$$n = \frac{40 * 1.28^2 * 0.5 * 0.5}{0.09^2(40 - 1) + 1.28^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{16.38}{0.72} = 22.58 \approx 23$$

Según lo anterior, se aplicarán 23 encuestas a 23 empleados de la empresa

Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.

Sus fases son las siguientes:

1. Desarrollo de las encuestas que permitan recolectar la información necesaria para realizar el plan de mejoramiento del clima organizacional de *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, para el año 2021. Se utilizará la herramienta “Formularios de Google”, dado su fácil manejo y por el hecho que el mismo software genera gráficas que ayudan a agilizar el análisis e interpretación de los resultados. Las encuestas estarán compuestas por 32 preguntas cerradas de opción múltiple, consignadas en el Anexo No. 1.
2. Aplicación de las encuestas a la muestra previamente definida.
3. Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.
4. Planteamiento de estrategias o acciones pueden mejorar el clima organizacional de la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, para el año 2021.

Resultados

Tal y como se describió en la metodología, la población a la cual se aplicó la encuesta anteriormente diseñada, fue a los empleados actuales de la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, es decir a sus 40 empleados, dado que después de haber

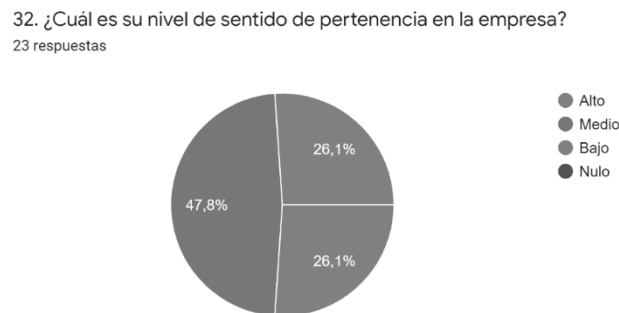
hallado la muestra mediante la aplicación de la siguiente fórmula $n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q}$,

donde N = tamaño de la población, e = margen de error, Z = nivel de confianza, p = probabilidad de ocurrencia, q = probabilidad de no ocurrencia, se obtuvo que se debía aplicar 23 encuestas a 23 empleados de la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*

Como resultados descriptivos se pudo obtener que de los 23 empleados encuestados:

Figura 1

Pregunta # 32 de la encuesta aplicada



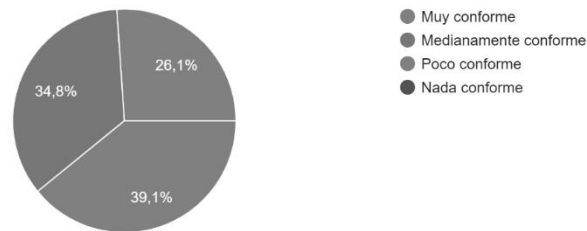
Fuente: Autoría propia

El 47,8% (o 11 encuestados) tiene un nivel medio de sentido de pertenencia, dado que el 26,1% (o 6 encuestados) opinan que tienen un nivel bajo, y el otro 26,1% que tienen un nivel alto, lo cual, aunque ciertamente no es completamente negativo, se ha de mencionar que los resultados no son los más óptimos.

Figura 2

Pregunta # 31 de la encuesta aplicada

31. ¿Qué tan conforme está de su rol en la empresa?
23 respuestas



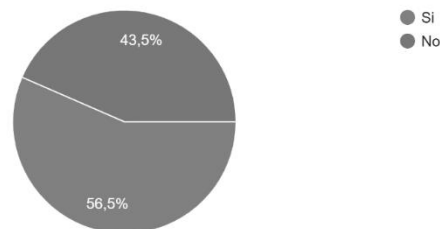
Fuente: Autoría propia

Los resultados de la pregunta anterior, pueden estar relacionado con el hecho que el 34,8% de los empleados encuestados se sienten medianamente conformes con su rol dentro de la empresa, y un 26,1% se encuentran poco conformes, tal y como se observa en la figura 2.

Figura 3

Pregunta # 28 de la encuesta aplicada

28. ¿Cree que la empresa le permite dar lo mejor de sí mismo?
23 respuestas



Fuente: Autoría propia

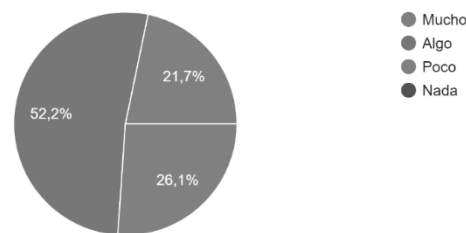
Ahora, se ha de mencionar que tan solo el 56,5% de los encuestados mencionan que la empresa le permite dar lo mejor de sí, es decir que casi la mitad, o más exactamente, el

43,5% reflexionan que la inmobiliaria los limita de dar su mejor esfuerzo o de explotar todo su potencial.

Figura 4

Pregunta # 29 de la encuesta aplicada

29. ¿Qué tanto considera que la empresa le permite desarrollarse y crecer profesionalmente?
23 respuestas



Fuente: Autoría propia

Así pues, se puede denotar que a pesar de que el 26,1% opina que la empresa permite el desarrollarse de manera profesional en un alto nivel, más de la mitad (el 52,2%) considera que ese nivel es medio, y el restante manifiesta que es bajo, a lo que se puede analizar que la empresa a de aplicar acciones que ayuden a aumentar el desarrollo de su personal, lo que beneficia de manera laboral, personal e intelectual al empleado, y finalmente a la empresa en sí.

Continuamente, con relación a los resultados centrales del estudio, o es decir los relacionados con la pregunta de investigación, la cual es la siguiente: ¿Qué estrategias o acciones pueden mejorar la situación actual del clima organizacional de la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, en el año 2021?, se puede aludir que según las respuestas generadas en las encuestas, las falencias más notorias y relevantes presentes en la empresa *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, se relacionan con los incentivos

manejados por la empresa, la falta de apoyo, motivación y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de sus superiores, los medios de comunicación manejados entre áreas, así como la comunicación en sí, y las capacitaciones, por lo que se puede deducir que se tienen que realizar estrategias y/o acciones que mejoren y/o generen cambios positivos dentro de la empresa en relación a dichos factores denotados, y así aumentar el nivel y la calidad del ambiente laboral presente en esta.

Considerando lo mencionado anteriormente, se puede observar que en el Plan de Mejoramiento del clima organizacional de la inmobiliaria, se debe mejorar factores mediante estrategias como es el plantear y aplicar capacitaciones más continuas y constantes, aumentar el apoyo por parte de los superiores, involucrando más a los mismos en el desarrollo profesional del personal, destacando y guiándoles para que aumenten y multipliquen sus capacidades, habilidades y competencias, así como remunerando sus logros y/o cumplimiento de metas planteadas, mediante de incentivos tanto económicos, como no económicos, mejorando de igual forma la confianza y la motivación de todo el equipo de trabajo, también definir y desarrollar un sistema de comunicación que genere más fluidez de información y comunicación entre áreas, recortando tiempos improductivos al igual que costes, aumentando la productividad y el rendimiento de los empleados.

Como resultados secundarios del estudio, se puede mencionar que las falencias encontradas en la empresa, según las respuestas dadas por los empleados, ha generado que estos no se sientan completamente satisfechos y/o conformes con la empresa, ocasionando que mucho de estos no tengo un nivel alto de sentido de pertenencia, lo que claramente afecta no solo en la situación actual de la organización, sino que también producirá consecuencias negativas a futuro, como es una disminución de la buena imagen que tengan

los clientes y/o stakeholders en general, menor productividad, mayor tensión y menor comprensión entre empleados, entre otras cosas, destacando así la importancia de aplicar y diseñar un plan de mejoramiento que ayude a mejorar dichas falencias, al igual que cubrir las necesidades insatisfechas identificadas.

Finalmente, se analiza que los factores donde se denotan falencias, tienden a estar interconectadas con otros factores, por lo que al presentarse algún dilema y/o dificultad, se ocasiona un efecto domino que termina resultando en más problemáticas, es decir que para poder aplicar alguna estrategia dentro de cualquier empresa, se ha de considerar todos los elementos y/o factores involucrados, en otras palabras, el tener una visión integral de la situación que se haya identificado.

Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones prácticas, las cuales dan respuestas al título, los objetivos y la pregunta de investigación del presente proyecto:

Plan de Mejoramiento

Considerando los resultados obtenidos, así como su respectivo análisis, como plan de mejoramiento del clima organizacional de la organización, se plantea el realizar acciones y estrategias dirigidas a los factores que se observan como los más débiles dentro de la misma, los cuales son los medios de comunicación y la comunicación en sí, las capacitaciones, los incentivos, así como el apoyo por parte de los superiores a todo el personal. Siendo así, a continuación se menciona los cambios ha realizar dentro de *Inmobiliaria e inversiones SanSteShi S.A.S.*:

Sistema de información y comunicación

Como primer cambio para mejorar el clima organizacional de *Inmobiliaria e inversiones SanSteShi S.A.S.*, se aplicará en esta un sistema de información y comunicación, más exactamente un ERP, el cual es un sistema de información integral que ayuda y permite cubrir de forma integral todas las áreas que hacen parte de una organización o empresa, de tal manera que la comunicación presente en esta sea a todo momento de forma constante y fluida entre todos sus departamentos y/o áreas, siendo que mediante este se aúna en una base de datos centralizada, toda función de cada uno de los programas de gestión que aplique o realiza la empresa. Continuamente, este sistema será muy positivo para la inmobiliaria, considerando que por medio de este se puede optimizar el desarrollo empresarial, ayudar a reducir tiempo y costes de los procesos, lo que

claramente genera incrementos en el rendimiento de la misma. Así pues, el fin de aplicar este sistema dentro de la empresa radica en que mediante este se va a aumentar de manera significativa la productividad de los empleados, al igual que se proporcionará a los clientes rápida y eficazmente las respuestas a sus solicitudes, preguntas, reclamos y/o felicitaciones, ocasionando que el flujo de comunicación y de información se mejore y aumente positivamente, y que también se disminuye los costes totales de operación. (Olayo, 2015).

De un mismo modo, se destaca que mediante el sistema ERP que se aplicaría a la empresa, se gestionaría a tener un control integral de todos los procesos que se dentro de esta, recordando que todas sus áreas o departamentos se relacionan entre sí, en otras palabras, lo que se da como resultado en un proceso, se da como el inicio del que le sigue, como otro beneficio del ERP es que es modular, es decir que este entiende que toda organización es un conjunto de áreas interrelacionados por la información que son resultados de las acciones y/o procesos que se realizan en los mismos, al igual que la información que es compartida entre sí, por lo cual, se puede aludir que una ventaja del ERP, es que su funcionalidad se divide mediante módulos, que según lo que solicite o necesite los clientes y/o stakeholders, se instalan ciertos módulos, finalmente, otra gran ventaja o beneficio de aplicar este sistema está en que es muy adaptable, por el hecho de que este se ajusta a la ideología y/o idiosincrasia de toda tipo de organización, claramente, mediante la configuración o limitación de los procesos. (Olayo, 2015).

Ahora, con relación de la aplicación de este sistema en las áreas de *Inmobiliaria e inversiones SanSteShi S.A.S.*, se realizará de la siguiente manera:

- Área financiera: El sistema ERP de Gestión Empresarial monitoreará las diferentes actividades y/o procedimientos realizadas por la inmobiliaria, para así obtener un

mayor conocimiento de la cadena de valores, así identificando las oportunidades que ocasionen, fomenten e impulsen la productividad de la misma.

- **Área comercial:** El ERP obtendrá y visualizará toda información importante y relevante, para así organizar las solicitudes de servicios, dado que se ha de mencionar que este sistema genera reportes donde se relaciona las solicitudes realizadas con los servicios obtenidos, logrando así un historial completo de los servicios que han sido obtenidos por los clientes, dando toda información valiosa que dará apoyo y datos para plantear las estrategias comerciales, visualizar los movimientos de los precios en rangos de tiempo, etc.
- **Área de recursos humanos:** Mediante el ERP se tendrá un manejo completo y dinámico de todos los cálculos relacionados con los procesos de nómina, ayudando a la gestión de todos los procesos relacionados con este área (Olayo, 2015).

Sistema de recompensas e incentivos

Adicional al salario mensual que recibe el personal, la empresa ofrecerá un paquete de compensaciones con el fin de aumentar su motivación, fortalecer sus vínculos de lealtad con la organización y mejorar el trabajo en equipo. El paquete de compensaciones tendrá los siguientes incentivos:

- **Fondos de ahorro:** La empresa brindará un fondo de ahorro a los empleados, donde se va a retener un 9% de su salario, en el transcurso de 1 año, dado que después de dicho tiempo, podrán obtener todo el dinero que se ahorró, otorgando la empresa un 1% adicional.
- **Bono de reconocimiento anual:** Anualmente se le proporcionará al personal de la empresa, un bono para reconocer sus labores dentro de la misma.

- Bonos de productividad: Como incentivo para el personal, se otorgará un ingreso adicional a su salario, dependiendo de su productividad y rendimiento:
 - Si un empleado supera en un 25% las metas de ventas anuales, se le otorgará un bono anual de 1 mes de sueldo.
 - Si un empleado supera en un 75% las metas de ventas anuales, se le otorgará un bono anual de 4 mes de sueldo.
 - Si un empleado supera en un 100% las metas de ventas anuales, se le otorgará un bono anual de 6 mes de sueldo.

Lo anterior, ayudará a mejorar la productividad de la empresa, donde las acciones y/o actuares del personal sea direccionado a lograr las metas y objetivos planteados. Siendo que para lograr lo anterior, la empresa se apoyará en la implementación de un software de recursos humanos, determinando así claramente el nivel de productividad de su personal.

- Seguro de gastos médicos mayores: Por otro lado, también se debe tener en cuenta que la salud del personal es un tema trascendental, recordando que si el personal y sus familiares tienen una buena salud, el personal será capaz de desarrollar y cumplir con sus labores y actividades sin ningún impedimento. Siendo así, la inmobiliaria dará a su personal un seguro de gastos médicos mayores, donde estos podrán asegurar en unidades privadas, atención médica, al igual que el recibir tratamientos en caso de que se llegue a sufrir algún accidente o una enfermedad, así como atender sus emergencias. (Pérez, 2016)

Así pues, considerando la falta de apoyo por parte de los directivos al personal que aludieron los empleados en las encuestas desarrolladas, además de las recompensas e

incentivos económicos mencionados anteriormente, también se ofrecerá incentivos no económicos para aumentar y mejorar la motivación y el ambiente laboral de la empresa:

- Reconocimiento mensual tangible no económico: Al empleado que tenga el mejor desempeño y/o productividad, o que haya cumplido con los objetivos mensuales denotados por la empresa, se le reconocerá de manera tangible su esfuerzo, mediante una carta o un correo electrónico, en donde sus superiores y los directivos destaquen sus logros y agradezcan por sus esfuerzos realizados.
- Días de descanso: Se dará días de descansos como recompensa de cumplimiento de metas, o por realizar una gestión exitosa.
- Tiempos de descansos: Pequeños descansos en donde este pueda descansar de la posición en que el empleado se encuentra (10 minutos de descanso cada 4 horas), puede ser con aeróbicos o estiramientos.

De igual forma, otro incentivo no económico que al aplicarlo ayudará a mejorar los niveles de motivación, es la implementación de actividades recreativas que promuevan el trabajo en equipo y confianza. Este es un buen incentivo, dado que las empresas que optan por realizar esta temática, generan lazos de confianza entre empleados y superiores. Estas actividades a través de la práctica desarrollan varios ejercicios en los cuales se logra que la empresa mejore el ambiente laboral, cuyas bases son el bienestar psicológico y físico de los empleados (Neoattack, s.f.).

Entre las actividades de integración para las empresas encontramos: fiestas dinámicas, excursión de un día, Actividades Off Site Meeting, etc. Además se puede contratar a una organización que se dedique a realizar estas actividades (Neoattack, s.f.).

Los beneficios que tienen son:

- Reducir el estrés y aliviar tensiones laborales
- Mejora el clima laboral
- Fomenta el trabajo en equipo y aumenta el rendimiento laboral
- Genera confianza entre equipos
- Promueve valores positivos como en la salud

Sistema de capacitación

Para aumentar y mejorar las capacidades, habilidades y competencias del personal de *Inmobiliaria e inversiones SanSteShi S.A.S.*, también se plantea un sistema en donde las capacitaciones sean más constantes y continuas, dado que se contratara a un educador con experiencia en ventas y sobre el sector inmobiliario, para que este realice talleres de capacitación, formación y liderazgo de manera periódica, generando así que el personal de la empresa mejore sus niveles de desempeño y motivación, siendo que también se involucrará a las directivas a lo largo del proceso, para fomentar aún más la unión del personal, así como el apoyo y la motivación de todos los empleados.

De un mismo modo, se evaluará los resultados obtenidos después de haber realizado estas capacitaciones, como es si se mejoró la calidad de los servicios y la atención al cliente, la satisfacción del personal y de los clientes, la productividad, el rendimiento, el cumplimiento de objetivos, etc., para así confirmar si se cumplió satisfactoriamente con los objetivos propuestos de la capacitación.

Adicional a todo el plan de mejoramiento que se ha diseñado para el bienestar de los trabajadores y la mejora del clima organizacional de la *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, es importante mencionar que toda la falla localizada va direccionada a un

grupo administrativo y directivo débil, es por ello, que es urgente capacitar al grupo directivo en la importancia del Talento Humano, de un clima laboral sano, de un personal, capacitado, motivado, satisfecho y con sentido de pertenencia.

Por otra parte, es importante que el grupo encargado de la Gestión del Talento Humano, sea capacitado en la generación de herramientas para solucionar esta serie de inconvenientes, como dotar al grupo directivo de la información necesaria para que el plan de mejoramiento sea aceptado y aplicado, a su vez acogido por los empleados preparándolos para estas actividades dentro de su horario laboral, donde se presente la participación esperada por la motivación que esta brinda y no por la obligación impartida desde algún superior.

Es preciso el ejecutar las actividades propuestas y dar seguimiento a los resultados de estas, dado que la empresa ha de implementar herramientas que permitan hacer seguimiento al clima organizacional y de este modo saber el estado del mismo, para así poder detectar problemáticas e/o inconvenientes a tiempo.

Finalmente, para aplicar de manera eficaz el presente plan de mejoramiento, la Dirección General de la empresa deberá hacer conocer el mismo a su personal en un tiempo de 2 semanas, para que todos puedan comprender a cabalidad todos los pasos, procedimientos, acciones, sistemas y estrategias nuevas y/o modificadas, siendo que continuamente se aplicará el sistema ERP, el cual será instalado por el área de informática de la empresa en la tercera semana, siendo que en esta misma semana se dará inicio a las capacitaciones realizada por el área de recursos humanos, las cuales se harán de forma periódica, más exactamente cada 3 semanas, seguidamente, en la siguiente semana a las capacitaciones, se realizaran dos procesos, el relacionado con las actividades recreativa y el

de la evaluación de resultados, los cuales también se desarrollarán cada 3 semanas, por otro lado, los reconocimientos no económicos que serán dados por los jefes y/o superiores de cada área, se darán una semana después de haber realizado la evaluación de resultados, siendo que los bonos de reconocimiento anual, de productividad y la otorgación de los fondos de ahorro, se repartirán en la primera semana de enero de 2022 (véase anexo 2).

Conclusiones

Se puede concluir que *Inmobiliaria e Inversiones SanSteShi S.A.S.*, quien fue analizada mediante la aplicación de un cuestionario, que según la muestra identificada de la población definida, se aplicó a 23 empleados de la empresa, los cuales compartieron la información pertinente a su percepción sobre las políticas que emplea la empresa con relación a la Gestión del Talento Humano, evidenciando que se encuentra inconformismo en los trabajadores de la Inmobiliaria, debido a que, entre otras cosas, no se encuentran motivados, no sienten apoyo por parte de los superiores, no se sienten incluidos en las decisiones de la empresa siendo solo un medio para cumplirlas.

Posterior al análisis de la información obtenida, se asevera que el fallo está ubicado en la empresa, debido a que no le ha permitido ser a sus trabajadores, a pesar de no presentar malos tratos, no permite que el empleado se sienta satisfecho y motivado en su día a día laboral, siendo una persona autónoma y funcional, que propende por cumplir los objetivos de la empresa, más sin embargo, de forma paralela puede cumplir los suyos haciendo sentir satisfacción, gratitud y sentido de pertenencia.

Es por ello, que adicional a la incorporación de incentivos y mejorar la calidad de vida laboral, que a su vez va a propender por la mejora del clima laboral, es importante que el área de Gestión del Talento Humano, se capacite y genere herramientas para que estos aspectos mencionados mejoren y sean sostenibles durante el tiempo, ya que debe estar en constante evolución y mejora.

Por otra parte, los empleados se deben encontrar en una actitud abierta y receptiva a todo lo que la empresa ofrece en pro de su bienestar, ya sean capacitaciones, consecución de incentivos bajo el cumplimiento de metas, participar en integraciones y actividades en pro de mejorar las relaciones interpersonales de forma horizontal y vertical, tomando a los trabajadores como un todo y no sesgando por cargos o áreas.

De acuerdo con lo anterior, desde el conocimiento obtenido en el Diplomado de Talento Humano desde el grupo académico, se propusieron ciertas acciones en el plan de mejora y las recomendaciones, debido a que a pesar de que la inmobiliaria obtiene las cifras esperadas, respecto a ingresos e indicadores de productividad, los empleados son el aspecto más importante para la empresa y esta no les genera la confianza y satisfacción esperada. Así pues, denotando que para poder desarrollar el plan de mejoramiento del clima organizacional, sin causar mayores traumatismos que puedan afectar el bienestar físico y/o psicológico del trabajador o las directivas, al igual que los planes propuestos al interior de cada departamento, por el contrario, una vez hallada la mejor solución, dicha propuesta ha de ser establecida como si fuera una política corporativa (si la compañía así lo desea), y con el personal encargado trabajar constantemente para mantenerla y/o mejorarla cada vez que se identifique una oportunidad, considerando que el estar al pendiente de esta, entre los trabajadores existirá una mejor relación a corto y largo plazo, lo que les permitirá trabajar en equipo, reflejando lo anterior en una mayor rentabilidad, considerando que todas las relaciones personales y laborales que tienen las personas en su lugar de trabajo mejorarían, conllevando a un trabajo de alta calidad, al igual que al alcance de las metas de la compañía.

[ts=k87vttqtIG&sig=OtyOXGEmZfxopjOfyB3X0ks9XK8#v=onepage&q=Cea%2C%20Gibert%2C%20Moltedo%20y%20Mu%C3%B1oz%2C%202006&f=false202006&f=false](https://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html)

Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1010 de 2006*. Sitio web:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1562 de 2012*. Sitio web:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Congreso de Colombia. (2013). *Ley 1616 de 2013*. Sitio web:

https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_1616_2013.pdf

Cubillos, B., Velásquez, F. C. y Reyes, M. (2014). *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*.

Suma de Negocios, 5(10), 69-73. Sitio web:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2215-910X2014000100069&script=sci_abstract&tlng=es

Domínguez, L. R., Ramírez, A. F. y García, A. (Enero-Junio, 2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. Revista Nacional de Administración, 4(1), 59-70. Sitio web:

http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_ENERO_2014_70/UNED/2013/clima_laboral.pdf

- Domínguez, L. R., Sánchez, J. A., y Torres, Z. (2010). *Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad*. Investigación y Ciencia, 18(50), 24-32. Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/674/67415744005.pdf>
- Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC, 250-291. [Libro digital]. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>
- Gan, F., y Triginé, J. (2012). *Clima laboral. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos, 276-307. [Libro Digital]: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>
- García, M. (Julio-Diciembre, 2009). *Clima organizacional y su diagnóstico*. Cuadernos de Administración, 25(42), 43-61. Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>
- Gobierno de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia 1991*. Sitio web: <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- Gobierno de Colombia. (1991). *Decreto 1127 de 1991*. Sitio web: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76914>
- Gobierno de Colombia. (1998). *Decreto 1567 de 1998*. Sitio web: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Gobierno de Colombia. (2009). *Decreto 2566 de 2009*. Sitio web:

https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Decreto_2566_2009.pdf

Gobierno de Colombia. (2015). *Decreto 1083 de 2015*. Sitio web:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866#2.2.10.1>

Gobierno de México. (s.f.). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*.

Sitio web: <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es#:~:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20juega%20un%20papel,el,trabajo%20que%20se%20les%20encomienda>.

González-Burboa, A., Manríquez, C. y Venegas, M. (Diciembre, 2014), *Clima*

Organizacional de Administración de Salud Municipal. Cienc Trab, 16(51). Sitio web: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300005

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide, 16-

52. [Libro digital]. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=16>

Ministerio de Trabajo. (2017). *Ley 1857 de 2017*. Sitio web:

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/60092587/CONCEPTO+UNIFICADO+++Ley+1857+de+2017.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2019). *Resolución número 2404 de 2019*. Sitio web:

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+2404+de+2019-+Adopcion+bateria+riesgo+psicosocial%252C+guia+y+protocolos.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2020). *Decreto Legislativo 770 de 2020*. Sitio web:

<http://www.suin-juriscal.gov.co/archivo/decretoscovid/DECRETO770DE2020.PDF>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1979). *Resolución 2400 de 1979*. Sitio web:

<http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Res.2400-1979.pdf>

Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y de Salud. (1989). *Resolución de 1989*. Sitio web:

<http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Resolucion%201016%20de%2089.%20Programas%20de%20Salud%20Ocupacional.pdf>

Neoattack. (s.f.). *Las 10 mejores actividades recreativas para empresas*. Sitio

web <https://neoeventos.es/actividades-recreativas-para-empresas/>

Olayo. (2015). *Tipos de sistemas de información en la empresa*. Sitio

web: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-sistemas-de-informacion-en-la-empresa/>

Pérez. (2016). *7 compensaciones laborales más*

valoradas. [Blog]. <https://blog.peoplenext.com.mx/7-compensaciones-laborales-mas-valoradas>

Rivera, S. (2019). *El impacto de la remuneración*. Sitio web:

https://www.academia.edu/38465941/EL_IMPACTO_DE_LA_REMUNERACION%93N_docx

Rodríguez, L. A. (2014). *El salario emocional y el clima organizacional en el jardín infantil trinidad galán*. Sitio web:

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20JARDIN%20INFANTIL%20TRINIDAD%20GALAN.pdf?sequence=1>

Anexos

Anexo No. 1. Encuesta aplicada a la muestra

1. ¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?
 - a. Sí
 - b. No

2. ¿Qué tan acordes son las labores que realiza en su puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos de la empresa?
 - a. Muy acordes
 - b. Medianamente acordes
 - c. Poco acordes
 - d. Nada acordes

3. ¿Qué tan conforme se encuentra con la capacitación y formación que se le proporcionó cuando ingresó a la empresa?
 - a. Muy conforme
 - b. Medianamente conforme
 - c. Poco conforme
 - d. Nada conforme

4. ¿Dispone de las herramientas necesarias para ejercer a cabalidad todas las funciones de su cargo?
 - a. Sí
 - b. No

5. ¿Cuándo se le asigna una tarea nueva, se le brinda información clara sobre cómo llevarla a cabo?

- a. Sí
 - b. No
6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra sobre la cantidad de trabajo que se le da?
- a. Muy satisfecho
 - b. Medianamente satisfecho
 - c. Poco satisfecho
 - d. Nada satisfecho
7. ¿Qué tan conforme está con su horario laboral?
- a. Muy conforme
 - b. Medianamente conforme
 - c. Poco conforme
 - d. Nada conforme
8. ¿Considera que el tiempo que se le brinda para realizar cada una de sus labores es suficiente?
- a. Sí
 - b. No
9. ¿La empresa otorga el día de la familia semestral que define la Ley 1857 de 2017?
- a. Si
 - b. No
10. ¿Qué tan satisfecho está con que el proceso de evaluación de los empleados?
- a. Muy satisfecho
 - b. Medianamente satisfecho
 - c. Poco satisfecho

d. Nada satisfecho

11. ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

a. Sí

b. No

12. ¿Qué tan conforme está con la remuneración de su puesto de trabajo?

a. Muy conforme

b. Medianamente conforme

c. Poco conforme

d. Nada conforme

13. ¿Qué tan satisfecho está con los incentivos que maneja la empresa por el cumplimiento de las metas?

a. Muy satisfecho

b. Medianamente satisfecho

c. Poco satisfecho

d. Nada satisfecho

14. ¿Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo?

a. Sí

b. No

15. ¿Qué tan justas son la toma decisiones y las ordenes implantadas en la empresa?

a. Muy justas

b. Medianamente justas

c. Poco justas

d. Nada justas

16. ¿En qué medida considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones?
- a. Muy en cuenta
 - b. Medianamente en cuenta
 - c. Poco en cuenta
 - d. Nada en cuenta
17. ¿Cómo considera que es la forma en que se manejan los conflictos dentro de la empresa?
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
18. ¿Encuentra apoyo, motivación y confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de sus superiores?
- a. Sí
 - b. No
19. ¿Qué tan cómodo se siente en su equipo de trabajo?
- a. Muy cómodo
 - b. Medianamente cómodo
 - c. Poco cómodo
 - d. Nada cómodo
20. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
- a. Excelente
 - b. Buena

- c. Regular
- d. Mala

21. ¿Considera que el trabajo en equipo y la participación son elementos fuertes en la empresa?

- a. Sí
- b. No

22. ¿Cree que existe colaboración entre los empleados de la empresa?

- a. Sí
- b. No

23. ¿Cómo considera que es la comunicación entre las áreas de la empresa?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

24. ¿Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa?

- a. Sí
- b. No

25. ¿Qué tan adecuados son los medios de comunicación entre las áreas de la empresa?

- a. Muy adecuados
- b. Medianamente adecuados
- c. Poco adecuados
- d. Nada adecuados

26. ¿Cree que los espacios que brinda la empresa para compartir temas de interés entre el grupo de trabajo, son adecuados?
- Sí
 - No
 - La empresa no brinda ese tipo de espacios
27. ¿Considera que las actividades recreativas que se realizan en la empresa son adecuadas?
- Sí
 - No
 - No se realizan actividades recreativas
28. ¿Cree que la empresa le permite dar lo mejor de sí mismo?
- Sí
 - No
29. ¿Qué tanto considera que la empresa le permite desarrollarse y crecer profesionalmente?
- Mucho
 - Algo
 - Poco
 - Nada
30. ¿Qué tanto gusta su trabajo?
- Mucho
 - Algo
 - Poco

d. Nada

31. ¿Qué tan conforme está de su rol en la empresa?

- a. Muy conforme
- b. Medianamente conforme
- c. Poco conforme
- d. Nada conforme

32. ¿Cuál es su nivel de sentido de pertenencia en la empresa?

- e. Alto
- a. Medio
- b. Bajo
- c. Nulo

Anexo No. 2. Cronograma de Actividades

Actividad/Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
Dar a conocer el Plan de Mejoramiento, Por: Dirección General	✓	✓																															
Instalación y aplicación del ERP, Por: Área de Informática			✓																														
Capacitaciones, Por: Área de Recursos Humanos			✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			
Actividades Recreativas, Por: Áreas de Recursos Humanos				✓			✓			✓		✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			
Evaluación de Resultados, Por: Jefe y/o superiores de cada área				✓			✓			✓		✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			
Reconocimiento no económico, Por: Jefe y/o superior de cada área					✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓			✓	
Bonos de reconocimiento anual, Por: Área de Finanzas y Contabilidad																																	✓
Bonos de productividad, Por: Área de Finanzas y Contabilidad																																	✓
Otorgación de Fondos de ahorro, Por: Área de Finanzas y Contabilidad																																	✓

Fuente: Autoría propia