

**Análisis y propuesta de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en la
empresa Finanzas Integrales BM**

Presentado por:

Bibiana Marcela Arias Olarte

Leidi Diana Tamayo Galvis

Mayra Alejandra Paez

Reinaldo Manrique

Alejandro Perez Rodríguez

Grupo: 101007_61

Tutor

Munir Fernando Cure

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Bogotá

2021

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por esa motivación, apoyo moral constante e incondicional de culminar con éxito esta carrera.

Agradecimientos

Este trabajo colaborativo es realizado bajo los parámetros establecidos en el Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, es desarrollado con esmero y esfuerzo en conjunto con los diferentes compañeros que participaron abonando conocimiento desde los diferentes frentes, para dar cumplimiento a la promesa de valor como lo es el conocimiento integral para adquirir una mayor competencia y experiencia, motivo por el cual agradecemos enormemente a nuestra Institución y primeramente a Dios, por guiarnos y por permitirnos llegar aquí, a los tutores de la institución, ya que, con sus aportes, herramientas, consejos, recursos nos han permitido avanzar en nuestro desarrollo como futuros profesionales a mejorar constantemente y gracias a nuestros compañeros porque en conjunto hemos enfrentado desafíos, trasnochos, discusiones y lazos de apoyo para finalizar próximamente este camino de aprendizajes.

Resumen

En el presente documento pretendemos identificar y proponer estrategias que permitan mejorar el clima organización de la compañía Finanzas Integrales BM, el cual no ha sido medido y se desconoce el nivel de satisfacción actual. Mejorar el ambiente de trabajo tiene diferentes beneficios no solo para la empresa si no para el trabajador quien encontrara la motivación necesaria para trabajar por los objetivos de la compañía.

Después de analizar las tendencias del mercado y la literatura académica sobre la temática se decidió aplicar una metodología de investigación tipo descriptiva cuantitativa con una encuesta dirigida a los trabajadores de la compañía para poder identificar el estado actual del ambiente laboral y poder determinar la hoja de ruta que permita desarrollar estrategias y planes de acción para la mejora del clima organizacional.

Con los resultados obtenidos en la encuesta se logra entender los retos que tiene la empresa para mejorar el ambiente laboral. Desde la investigación se realizarán las propuestas correspondientes para que sean revisadas por las directivas de Finanzas Integrales BM, y en el caso en que sean favorables se puedan implementarlas, la cual podrá arrojar como resultado factores positivos, como lo son: la satisfacción del personal y condiciones físicas ambientales favorables, buena comunicación, trabajo en equipo, oportunidades de crecimiento y la autonomía que nos lleva a un liderazgo con compensación y motivación enriquecedora para dar cumplimiento a la misión y la visión de Finanzas Integrales BM.

Palabras claves: ambiente laboral, motivación, rendimiento, clima organizacional.

Abstract

In this document we intend to identify and propose strategies to improve the organizational climate of the company Finanzas Integrales BM, which has not been measured and the current level of satisfaction is unknown. Improving the work environment has different benefits not only for the company but also for the worker who will find the necessary motivation to work for the company's objectives.

After analyzing the market trends and the academic literature on the subject, it was decided to apply a quantitative descriptive research methodology with a survey aimed at the company's workers in order to identify the current state of the work environment and determine the roadmap that allows the development of strategies and action plans to improve the organizational climate.

With the results obtained in the survey, it was possible to understand the challenges that the company has to improve the work environment. From the investigation, the corresponding proposals will be made so that they are reviewed by the BM Integral Finance directives, and if they are favorable they can be implemented, which may result in positive factors, such as: staff satisfaction and Favorable physical environmental conditions, good communication, teamwork, growth opportunities and autonomy that leads us to leadership with compensation and enriching motivation to fulfill the mission and vision of Finanzas Integrales BM.

Keywords: work environment, motivation, performance, organizational climate.

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Palabras claves:	4
Abstract	5
Keywords:.....	5
Lista de Anexos.....	8
Introducción	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación de la investigación.....	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos:.....	13
Antecedentes	14
Marco teórico	16
Marco legal.....	21
Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia:	21
Artículo 10 del Código sustantivo de trabajo:.....	21
Ley 2088/2021-Regulacion trabajo en casa	21
Resolución 2646 de 2008.....	21

Ley 1616 del 2013.....	22
Metodología de la investigación	23
Tipo de investigación	23
Población	23
Muestra.....	23
Metodología para la recolección de la información	23
Fuentes y Recursos	24
Resultados	25
Recomendaciones.....	33
Conclusiones	35
Referencias Bibliográficas	37
Anexos.....	41

Lista de Anexos

Anexo A <i>Formato de encuesta.</i>	41
--	----

Introducción

La situación mundial que actualmente vive la humanidad ha llevado a las compañías y a sus trabajadores a innovar constantemente con diferentes estrategias que nos adaptan a metodologías de trabajo que no habían sido aprovechadas en el pasado. Este es el caso del teletrabajo que ha traído muchos beneficios y muchos retos para empresas y empleados. Dentro de los beneficios están que nos ha permitido evitar largos desplazamientos, aprovechar las herramientas tecnológicas, mejorar la productividad en las labores asignadas y mejorar la calidad de vida.

Por otra parte, las compañías han enfrentado grandes retos, entre estos que los departamentos de Talento Humano no estaban preparados ni estructurados para el trabajo a distancia, por lo que debían definirse los procesos casi desde cero. A pesar de que en Colombia el teletrabajo está reglamentado por la Ley 1221 de 2008, esta solo se aplicaba en profesiones específicas o en el área comercial, las empresas antes de 2020 no habían contemplado el teletrabajo para casi todas las áreas administrativas como sucede hoy en día. Es por esto que la salud y el bienestar de los trabajadores se han convertido en un interés creciente en las compañías quienes han identificado la relación entre el buen ambiente laboral y los buenos resultados obtenidos en las tareas y objetivos propuestos. Por lo tanto, medir el clima de trabajo cuando se tiene al personal en teletrabajo plantea retos a la compañía y al área de Talento Humano para poder identificar, medir y tomar acciones que les permita mejorar las condiciones de trabajo. Por la importancia que tiene para la compañía tener de primera mano esta información proponemos analizar y ejecutar estrategias que permitan identificar los principales factores que influyen en el ambiente laboral de la empresa Finanzas Integrales BM.

Planteamiento del problema

La búsqueda de la mejora continua tanto de las personas como de las organizaciones hace parte de la vida actual, muchos se encuentran trabajando constantemente para encontrar herramientas, metodologías, procesos, entre otros, que desde su experiencia les permita crecer y ser mejores cada día. Eso mismo sucede con el clima organizacional en las empresas, lo cual resulta en una búsqueda constante para mejorar el ambiente de trabajo que permita optimizar el bienestar de los trabajadores. Desde los inicios del estudio del comportamiento humano en las organizaciones, se ha intentado identificar los factores que afectan el rendimiento de los trabajadores en sus labores y después de innumerables estudios se ha podido determinar que son muchos los elementos que pueden definir el ambiente laboral y no es posible limitarlo ni estandarizarlo en todas las empresas con simples cuestionarios o entrevistas que hoy en día ya no resultan efectivas. Sino que deben revisarse los casos, casi de forma individual, para poder entender la complejidad de cada situación en las personas y departamentos. Adicional a la identificación de este tipo de variables que determinan el clima organizacional, los equipos y compañías deben diseñar e implementar los mecanismos para mejorar el ambiente el cual es directamente proporcional a la productividad de los trabajadores (Vargas, Manuel, 2021). Cuando se cuenta con un buen clima laboral, la comunicación entre los trabajadores es más fluida, permitiendo la proposición y ejecución de nuevos proyectos además de lograr una tendencia más positiva para el alcance de los objetivos (Pérez-Cuvit, 2020).

La empresa Finanzas Integrales BM presenta diferentes retos para la mejora del clima organizacional, actualmente no se llevan ninguna medición del ambiente laboral y la compañía desconoce los niveles de satisfacción de los trabajadores ni sus necesidades u opiniones, por lo

que resulta de vital importancia trabajar en su mejoramiento, aún más teniendo en cuenta los desafíos que nos ha traído a todas las empresas el Teletrabajo.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el ambiente, no solo para las personas si no para el rendimiento de los trabajadores, la efectividad y eficiencia de los procesos podríamos plantear el problema con el siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que pueden llegar a incidir en el mejoramiento del clima organizacional de la compañía Finanzas Integrales BM?

Responder esta interrogante será indispensable para poder encontrar los cimientos en los que debe trabajar la compañía y los trabajadores para construir una cultura organizacional.

Justificación de la investigación

La productividad de las compañías en muchas ocasiones se ve comprometidas por situaciones que viven los trabajadores y que los jefes inmediatos desconocen o ignoran. Posiblemente la empresa deba lidiar con el síndrome de burnout, o más conocido como la sensación de estar “quemado”. Según la Organización Mundial de la Salud este síndrome entrara a partir del 2022 a ser parte de la clasificación internacional de enfermedades. Consiste en la pérdida de la energía y el interés por el trabajo realizado llevando a la persona a sobrellevar altos niveles de estrés y una desmotivación constante (Díez & Martínez, 2021). Un trabajador que viva esta situación como esta puede ocasionar que otros lleguen a sentirse de forma similar, lo que puede llevar a convertir al empleado en una persona toxica que puede llegar a contagiar a otros compañeros. Un trabajador toxico puede ser cualquiera, incluso después de varios años de trabajo en la empresa. La situación que puede ocasionar puede variar. Puede iniciar por alguna decepción dentro de la compañía, la falta de crecimiento o promoción de los cargos internos, desmotivación por el pago salarial, el maltrato de algún jefe, entre muchas otras (Escalante, 2021). Identificar oportunamente a un trabajador quemado o que pueda resultar toxico será de vital importancia para mantener la productividad de la empresa y un agradable ambiente laboral. Por estas razones resulta importante trabajar constantemente en el mejoramiento continuo del clima organizacional. Tanto los trabajadores como la compañía se verán beneficiados en las mejoras del ambiente.

Objetivos

Objetivo General

Determinar los factores que influyen en el clima organizacional para poder sugerir estrategias que mantengan y mejoren el bienestar de los trabajadores para la empresa Finanzas Integrales BM.

Objetivos Específicos:

Evaluar el clima organizacional por medio de diseño de cuestionarios que permitan conocer la percepción de los trabajadores de la empresa.

Analizar los principales factores que influyen en el clima organizacional y que pueden afectar el bienestar y rendimiento de los trabajadores.

Proponer estrategias que permitan mantener o mejorar la motivación y el buen ambiente de trabajo.

Antecedentes

La compañía Finanzas Integrales BM no ha tenido experiencia con la medición del clima organizacional y se desconoce cuál es la percepción real que los trabajadores tienen frente al ambiente de trabajo. La empresa ha tomado decisiones para atender lo que cree son las falencias que se tienen como encuentros virtuales, seguimiento por medio de llamadas telefónicas, proporcionar herramientas necesarias para el trabajo, entre otras. Sin embargo, no se sabe ni se ha medido el impacto real que tienen estas iniciativas. La compañía considera que el teletrabajo que se desarrolló como alternativa para el trabajo por la pandemia del COVID, pudo haber influido en el deterioro del clima organizacional. Según esto se revisaron casos exitosos en compañías calificadas como un buen clima organizacional para poder plantear alternativas a la situación actual.

Teniendo en cuenta un estudio realizado por Great place to work en Colombia, se logró determinar que para entender mejor como los trabajadores perciben el ambiente laboral, no se puede generalizar o estandarizar por edades, sexo o nivel educativo u otras variables. Lo que deben hacer los líderes es entender las necesidades de cada persona y desde su historia o momento de la vida actual, proponer estrategias que permitan ir dándole un mejor rumbo a la restauración del clima organizacional (Garay & Lara, 2018).

Invertir en el capital humano ha sido una buena estrategia en muchas compañías que han aplicado una filosofía de tener los mismos niveles de satisfacción tanto en los clientes internos como en los externos. En el caso de la Sociedad Portuaria de Cartagena, quienes se han destacado por la inclusión de las mujeres en labores que tradicionalmente realizaban los hombres. Esta compañía ha desarrollado un modelo para que cada mujer encamine sus

habilidades en el cumplimiento de objetivos personales con las metas organizacionales, sin dejar a un lado la pasión con la que hacen las cosas. Además de garantizar la promoción por méritos y en igualdad de condiciones a cualquier cargo de la empresa (Revista Semana, 2021).

Caso similar sucede con Novo Nordisk o la Fundación Universitaria del Área Andina quienes han invertido en el talento humano y ha recibido el reconocimiento Great Place to Work®, quienes se especializan en la valoración y medición de la transformación del ambiente laboral a nivel mundial. Para el caso del Área Andina han desarrollado la felicidad como un valor corporativo enfocado en la búsqueda del balance entre la vida personal y laboral (Revista Semana, 2021). La compañía Novo Nordisk se ha enfocado en el bienestar de sus trabajadores por medio de la constante motivación y empoderamiento (Revista Semana, 2021). En todos los casos de éxito de un favorable ambiente laboral podemos encontrar transparencia en los procesos de contratación y promoción de cargos, la flexibilidad horaria, tener en cuenta la posibilidad de crecer, equidad de género, compensación, reconocimiento y constante motivación.

En Finanzas Integrales BM se tienen oportunidades de mejora en la comunicación entre los trabajadores y los jefes y propietarios. Adicionalmente la compañía desconoce al detalle las problemáticas individuales de cada uno de los empleados, esto puede llevar a una desconexión entre las necesidades que tienen los individuos y los objetivos que la compañía desea alcanzar, por lo que resulta prioritario que la empresa inicie un proceso de evaluación del estado actual del ambiente laboral y diseñe en conjunto con los trabajadores las estrategias necesarias para mejorar.

Marco teórico

El mejoramiento del ambiente organizacional ha sido una constante incógnita que ha llevado a diferentes académicos y empresarios a través del tiempo a planear, diseñar y replantear constantemente los conceptos y valores aplicados en la medida que se van viendo los resultados en la práctica y se ha demostrado que no existe una solución universal para todas las compañías, sino que cada empresa desde su individualidad puede encontrar las herramientas para poder mejorar el clima de la compañía. Lo que se busca al final del camino es que el ambiente laboral sea el reflejo de los objetivos de la organización por medio del comportamiento de los trabajadores quienes tienen una interacción constante entre sus metas y pasiones aplicadas a las labores realizadas en sus labores dentro de la compañía. En Colombia, diferentes compañías tienen en cuenta el enfoque aplicado por la firma internacional Great place to Work que se fundamenta en unos pilares que tomamos de su sitio web:

Ilustración 1 Great Place to Work® Model©



Fuente: metodología, imagen de Great Place to Work® (Great Place to Work®, s.f.).

Aplicar esta metodología puede llevar a la compañía a obtener diversos beneficios de una buena cultura empresarial, como los son aumentar la satisfacción del cliente interno y externo, incrementar la capacidad de atraer y retener los trabajadores más talentosos, incrementar los rendimientos financieros, aumentar el compromiso de los empleados e incrementar la innovación en los procesos (Great Place to Work®, s.f.).

En la tesis doctoral de Pérez U., (2012) menciona que no solo trabajar en el clima organizacional es la respuesta a la mejora en los demás indicadores que determinan el rendimiento de la organización, se deben tener en cuenta el correcto manejo de otras variables como:

Tecnología, infraestructura, estrategia, estructura orgnaizacional, manejo financiero, calidad de gente, ubicación estrategica, capital relacional, gestión de la innovación y el conocimiento, manejo proactivo y reactivo de las variables del entorno y despliegue de gran capacidad de la alta gerencia de alto sentido de responsabilidad social en el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos involucrados en y con una empresa (trabajadores y sus familiares, proveedores y contratistas, comunidad, entre otros) y con el planeta tierra (fauna, flora, agua, tierra y aire), en el sentido de su reconstrucción y preservación. (p. 492)

Por otra parte, Pérez U., (2012) logra concluir que “no existe una correlación lineal entre el ambiente laboral y los resultados cuantitativos (en este caso rentabilidad de los activos y la utilidad neta/ingresos operacionales) y si más bien una correlación polinomial entre estas dos variables”. (p. 493), sin embargo la gran mayoría de las empresas que tienen buenos indicadores

financieros se encuentran dentro de las compañías clasificadas en las listas las mejores empresas para trabajar en Colombia según Great Place to Work®.

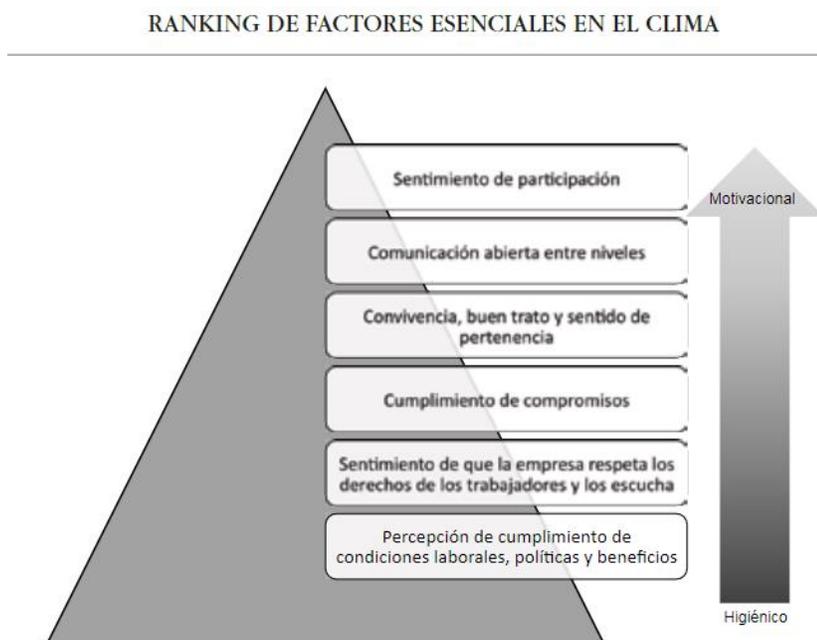
La personalidad, el autoestima y la asertividad de las personas pueden llegar a ser determinantes en labores donde los niveles de estrés son altos, como en la atención al público y el personal que no sepa manejarlo podrá afectar el servicio al cliente prestado. La investigación de Cacpata C., Acurio H., & Paredes N., (2020) sobre mapas cognitivos utilizados en el estudio de los criterios del estrés laboral pudo concluir que la personalidad de los trabajadores pueden presentar condiciones favorables o no a la resistencia al estrés, sin embargo esto no es determinante en el ambiente laboral el cual puede verse de igual forma afectado por otras variables diferentes al estrés, por lo que las compañías podrán tener en cuenta estos factores en los procesos de selección pero no serán determinantes al momento de contribuir a la mejora del clima organizacional.

Los beneficios de implementar una cultura organizacional pueden ser varios y podemos resumirlos en cinco: mejor involucramiento del trabajador, mayor retención de los trabajadores, mejor reputación, mejor sincronía entre los objetivos personales de los trabajadores y las metas de la compañía y un mejor rendimiento empresarial (Business Resources, 2020).

La firma Great Place to Work ha desarrollado un modelo que permite analizar el ambiente laboral de las compañías y de esta manera definir las listas que publican periódicamente. Este modelo se basa en varias dimensiones donde se encuentra de primero la credibilidad, donde la comunicación es abierta y se puede acceder ella sin importar el nivel jerárquico, además la visión de la compañía se desarrolla en el día a día y los trabajadores hacen parte de su cumplimiento. En segundo lugar, está el respeto donde la compañía demuestra su interés por el desarrollo profesional de los empleados y hace los reconocimientos debidos por los

logros alcanzados, tanto individuales como colectivos. La colaboración entre trabajador y empresa además de la atención individual a cada empleado en cuanto a su ámbito laboral, social, académico y familiar, proporcionando los espacios adecuados para cumplir todas las responsabilidades. En tercer lugar, está el trato justo, donde el trabajador espera un trato igualitario sin importar su cargo, además que se proporcionen los beneficios proporcionalmente a los logros obtenidos. En cuarto lugar, tenemos el orgullo que sienten los trabajadores por el esfuerzo realizado, tanto individual como colectivo, además de los productos que ofrece la compañía. Finalmente, el compañerismo y la camaradería les permiten a los trabajadores desarrollar su libre personalidad y asociarse con quien considere adecuado (Perez Uribe, 2013).

Venegas (2015), basados en la teoría de Herzberg, clasificando los factores en higiénicos y motivacionales; habla de niveles mínimos o ranking de factores esenciales en el clima:



Fuente: Venegas (2015)

El primer nivel básico, nos muestra que más allá del cumplimiento de la legislación laboral, la empresa debe asegurarse de que los trabajadores tengan entendimiento y cumplimiento de normas, políticas.

El siguiente nivel, se relaciona con lo que sienten los trabajadores, que los escuchan y les respetan sus derechos, que no se sientan abusados, maltrados y otros aspectos como la comprensión de los tiempos, como son las pausas de descanso, almuerzo, las condiciones seguras.

Sigue en el tercer nivel el cumplimiento de compromisos contraídas, seguros, protegidos, donde saben que les cumplen las promesas, acuerdos, obligaciones y derechos.

Sigue el nivel de la convivencia, la aceptación, interés en participar como grupo, de pertenecer a la organización.

Continúa con la comunicación abierta, poder comunicarse no solo con jefe directo, sino también a otros niveles incluso superiores, el respeto por el conducto regular, donde se pueda también dar una comunicación formal e informal a otros niveles.

Y por último la participación, conexión con su desempeño, todo lo que lo motiva, así como de encontrar una oportuna retroalimentación y reconocimiento por su labor.

Marco legal

Se tendrá en cuenta la normatividad colombiana para la presentación del marco legal del proyecto de investigación:

Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia:

“El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Constitución Política de Colombia, 1991).

Artículo 10 del Código sustantivo de trabajo:

“Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley” (Leyes.co, s.f.).

Ley 2088/2021-Regulacion trabajo en casa

Se habilita el teletrabajo sin que se cambien las condiciones contractuales que se tienen acordadas entre el trabajador y el empleador.

Resolución 2646 de 2008

Define las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo

Ley 1616 del 2013

Esta Ley pretende garantizar el derecho a la Salud Mental de la población y por ende de los trabajadores de la compañía.

Metodología de la investigación

Tipo de investigación

Se realizará una investigación de tipo descriptiva cuantitativa, en la cual se busca conocer el estado actual del ambiente laboral, las percepciones de los trabajadores, analizando las variables o factores que condicionan el clima organizacional.

Población

Trabajadores de la Empresa Finanzas Integrales BM

Muestra

10 trabajadores de las diferentes áreas de la empresa Finanzas Integrales BM

Metodología para la recolección de la información

Por medio de la encuesta se recolecta la información necesaria para identificar los factores que influyen en el clima organizacional de la empresa Finanzas Integrales BM.

Con la realización de la encuesta a los empleados de la empresa Finanzas Integrales BM con preguntas estructuradas, 3 o 4 preguntas por factor: recursos, condiciones físicas, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, desarrollo profesional, compensaciones, motivación, estos factores nos permitirán analizar y medir el clima de trabajo. Teniendo claros los factores que tienen oportunidad de mejora se harán las respectivas propuestas o estrategias, para así conseguir los objetivos del proyecto y mantener o mejorar la motivación y el ambiente de trabajo.

Fuentes y Recursos

La fuente de la encuesta serán todos los estudios y decisiones realizadas por Finanzas Integrales BM, para medir el clima organizacional.

Lo recursos utilizados para el desarrollo de la investigación son: Computador portátil y herramientas ofimáticas.

Resultados

Por medio de graficas de torta se presentan los resultados de la encuesta realizada:

Con la primera pregunta se identificó la antigüedad de los trabajadores de la compañía en el 60% son nuevos o se vincularon en los últimos 12 meses, solo el 40% llevan más de 3 años laborando en la empresa:

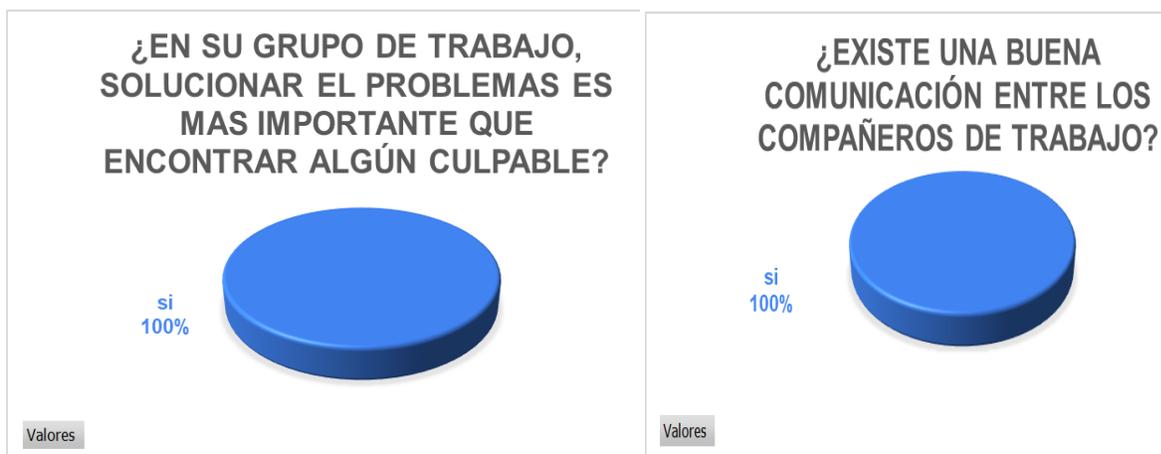


Para el segmento de preguntas sobre la satisfacción general y las condiciones físicas del puesto de trabajo, el porcentaje promedio sobrepasa el 90%, por lo que estamos seguros de que las condiciones físicas de trabajo son adecuadas y se cuentan con los recursos físicos básicos para poder enfocar las áreas al cumplimiento de objetivos. Para el 10% que no se encuentra a gusto con las condiciones físicas, ambientales de la empresa se deberá analizar el caso específico

para poder encontrar solución. La satisfacción con las labores realizadas es general y todos los empleados están conformes:



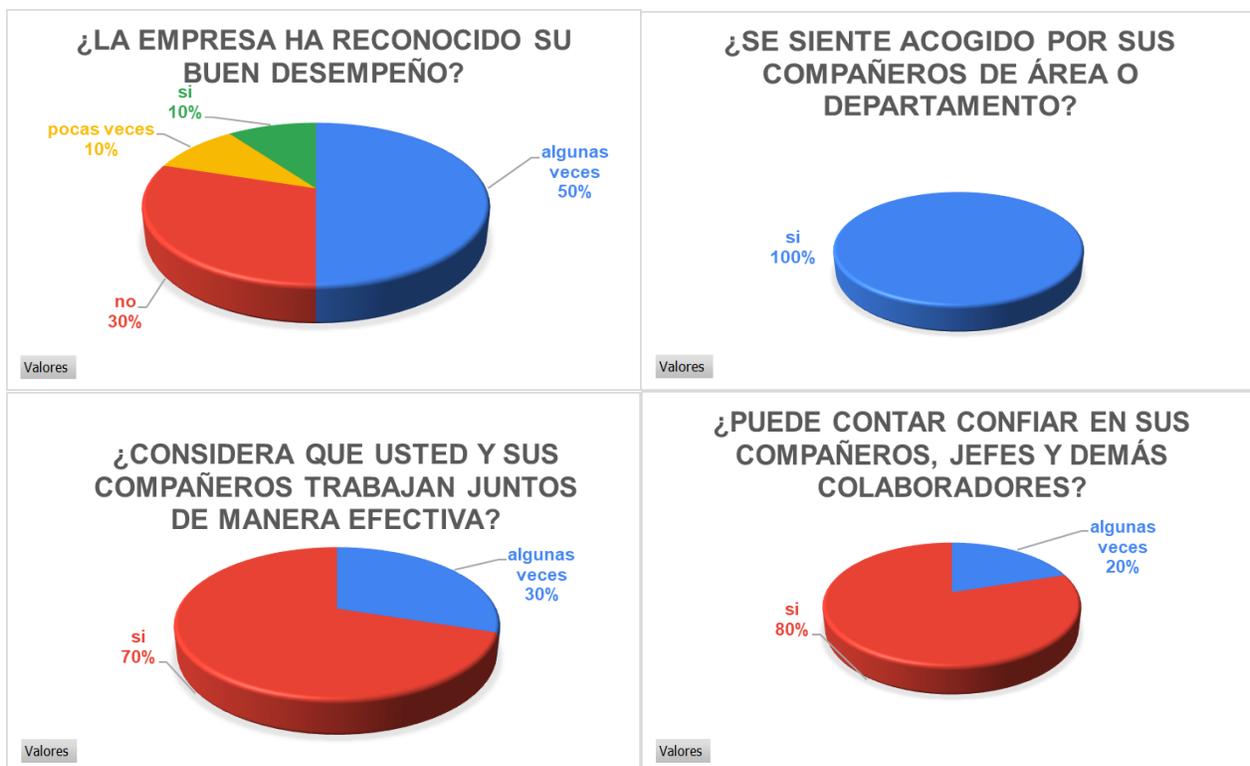
La comunicación entre compañeros y jefaturas es buena, aunque el 20% de trabajadores no considera que su opinión sea tenida en cuenta, esto nos permitirá evaluar acciones de mejora para subir el nivel de confianza entre trabajadores y jefes. La sinergia entre los equipos de trabajo es excelente, esto es una gran ventaja al momento de plantear retos para la compañía y para los equipos de trabajo quienes estarán conectados para su cumplimiento:



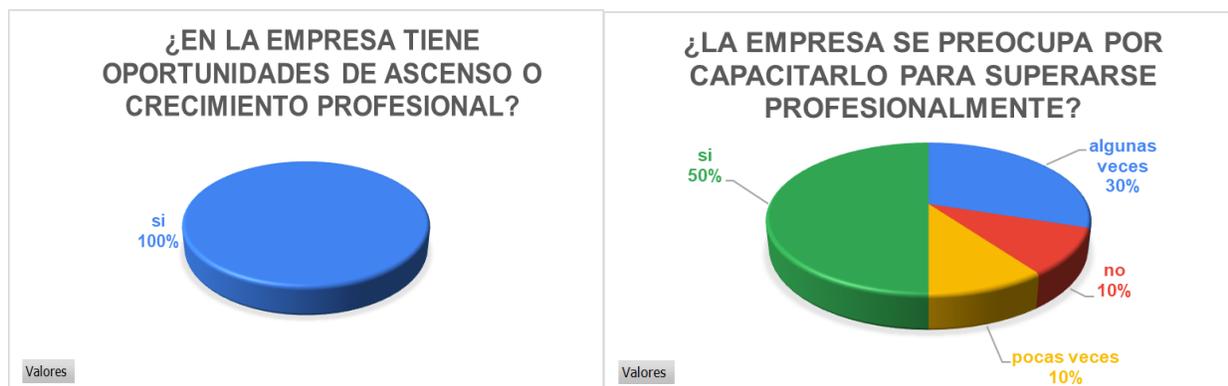
Para el liderazgo de los jefes y la autonomía de los trabajadores encontramos que el 60% de los trabajadores considera que el jefe toma decisiones justas y genera evaluación y retroalimentación sobre los trabajos asignados. El 40% restante considera que solo algunas veces los jefes toman decisiones justas según los empleados. En este caso es importante validar en las áreas donde no están de acuerdo si es un tema de percepción o si es objetiva la opinión del trabajador. Para el caso del 10% de trabajadores que no cuentan con la autonomía para realizar las labores asignadas, debe revisarse el caso puntual para poder encontrar el balance adecuado para mejorar la percepción del trabajador:



En el grupo de preguntas sobre las relaciones entre trabajadores podemos identificar que todos se sienten acogidos en sus áreas y el 80% tiene confianza en su equipo de trabajo. En la pregunta sobre la efectividad del trabajo tenemos un 30% de los trabajadores que no está 100% convencido por lo que se deben validar estos casos puntuales para lograr que el equipo trabaje efectivamente y de la misma manera lo vea reflejado en los resultados de los trabajos asignados. Finalmente, respecto al reconocimiento que la compañía hace a los trabajadores por su desempeño tenemos percepciones divididas, por lo que es importante profundizar en una encuesta adicional que permita identificar las razones que impiden el buen reconocimiento a los trabajadores y generar su plan de acción correspondiente:



Respecto al desarrollo profesional de los trabajadores vemos que todos los trabajadores ven con buenos ojos la disposición y capacidad de la compañía para tenerlos en cuenta en los ascensos que se puedan presentar, por otra parte, solo el 50% de los trabajadores consideran que la empresa está preocupada por la capacitación orientada al crecimiento profesional de cada empleado. El otro 50% está dividido y considera que alguna vez o en un caso mínimo la empresa tiene en cuenta la capacitación. Según estos resultados es importante que la compañía evalúe la carrera de cada uno de los trabajadores y determine hasta donde puede hacer el acompañamiento correspondiente para que cada persona logre sus metas profesionales:



En el siguiente grupo de preguntas tenemos el tema de calidad de vida de los trabajadores donde el 90% de los encuestados están satisfechos con su jornada laboral, la cual les permite dedicar tiempo en familia y a otras actividades personales. Para el 10% que no está satisfecho habrá que validar al detalle que condiciones de trabajo tienen estos trabajadores para poder ajustarlo en común acuerdo para que se tenga una satisfacción total en este tema. Por otra parte, solo el 50% de los trabajadores considera que su salario es acorde en comparación con sus compañeros. En este caso debe hacer un estudio de mercado donde se pueda comparar los salarios del mercado con los actuales, al igual que evaluar internamente si es posible unificar los

salarios teniendo en cuenta niveles de educación, experiencia y antigüedad, esto con la finalidad de nivelar los cargos que estén por debajo del promedio:



Finalmente evaluamos la motivación de los trabajadores respecto a los salarios, estímulos, reconocimientos y respaldo del jefe o la empresa. Con los resultados podemos ver que los salarios y / o estímulos no tienen motivados a casi la mitad de los trabajadores lo que va en concordancia con los resultados de la pregunta respecto a si el salario se encontraba ajustado o nivelado al de sus compañeros. Por lo tanto, con los resultados del estudio de mercados deberá evaluarse la posibilidad de incluir incentivos y reconocimientos en los salarios teniendo en

cuenta cumplimiento de variables. Para este caso debe haber un estudio adicional de costos y gastos donde se pueda identificar si la mejora del rendimiento del trabajador repercute internamente en los tiempos estimados para los trabajos. Por otra parte, el 80% de los trabajadores consideran el jefe o la empresa respalda al trabajador y este es determinante en su motivación, por lo que deben revisarse el porcentaje del 20% para poder llevar la motivación al 100%:



Recomendaciones

La primera recomendación es para que las directivas revisen los objetivos que tiene la empresa en corto, mediano y largo plazo y paralelamente conocer los objetivos personales de cada trabajador. Encontrar la sinergia entre los objetivos de la empresa y los empleados facilitara el desarrollo de los trabajos del día a día y permitirá que cada persona encuentre la motivación necesaria para que los objetivos conjuntos puedan lograrse de la manera más eficiente y eficaz posible. Estos objetivos deberán revisarse y actualizarse según la periodicidad establecida.

Al contar con objetivos claros, deberá diseñarse e implementarse los indicadores de gestión por áreas y cargos en la empresa, para el cumplimiento de estos indicadores deberán tener compromisos por parte de Finanzas Integrales BM entregando los recursos necesarios para que se cumpla y por parte trabajador dedicando el tiempo necesario para su cumplimiento.

Teniendo en cuenta que la encuesta dejo inquietudes sobre los salarios de los trabajadores, se recomienda planear y proyectar un plan de incentivos y compensación por los logros alcanzados, por la experiencia o por la antigüedad, estos incentivos podrán ser económicos o no económicos y deberían estar ligados a los indicadores de gestión para que sean proporcionados.

Otra de las inquietudes de la encuesta fue la capacitación que no está enfocada al crecimiento profesionales de los trabajadores. La recomendación en este caso es que en la revisión de los objetivos corporativos y personales se puedan establecer objetivos académicos y profesionales para cada trabajador para que ambas partes puedan aportar desde sus posibilidades lo necesario para su cumplimiento.

Deben establecerse mediciones periódicas por medio de encuestas y entrevistas y desde el área de talento humano y los jefes de cada área estar atentos a cualquier señal de alerta en el comportamiento de los colaboradores que pueda dar indicios de poca motivación y compromiso con la empresa.

Realizar una evaluación constante de las variables a medir en la encuesta teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Después de cada encuesta o entrevista evaluar con equipo multidisciplinar toda la información obtenida y los resultados de las mediciones, ya que pueden presentarse nuevas variables o alguna condición que se esté cumpliendo y no requiera tanto seguimiento.

Realizar las retroalimentaciones a los trabajadores sobre los resultados obtenidos y programar las actividades que permitan encontrar la mejora continua en cada factor identificado.

Evaluar en constantemente los intereses de los colaboradores para determinar la motivación de cada uno y así mantener actualizados los planes de incentivos.

Crear y actualizar los planes de mejora alcanzables a los cuales se les realice un adecuado seguimiento.

Conclusiones

El ambiente laboral es el uno de los aspectos que más importancia tiene en el desempeño de los trabajadores, la búsqueda constante de las organizaciones en mejorarlo es un reto que debe estar en constante actualización, pues si se busca establecer un clima apto para el trabajo todos los trabajadores están conscientes de la importancia que ellos tiene para la empresa.

La inversión que pueda hacer Finanzas Integrales BM para el mejoramiento del clima organizacional se verá reflejado en el mediano y largo plazo en menores costos y gastos que favorecen la eficacia e incrementa el compromiso de los trabajadores, mejora su calidad de vida y contribuye al aumento en la productividad buscando alcanzar los objetivos de la empresa.

Se realizó una encuesta que nos permitió identificar las principales causas por las que los trabajadores tienen una percepción desfavorable del ambiente de trabajo. Con el desarrollo de la encuesta el departamento de talento humano podrá identificar las falencias en las que se está incurriendo y trabajar de la mano de la gerencia general en el desarrollo y establecimiento de planes de mejora que busquen dar soluciones a cada uno de los aspectos desfavorables que vive el staff de trabajo

Para Finanzas Integrales BM el recurso humano es de vital importancia, por esta razón es indispensable poder unir recursos y esfuerzos para mejorar la calidad de la vida personal y profesional de cada persona adicionalmente permite a los trabajadores aprovechar las oportunidades para mejorar su desempeño diario y sentirse satisfecho con su participación en la compañía, es por eso que se debe analizar que al realizar planes de mejora estos deben estar enfocados en buscar soluciones a las diferencias encontradas, y enfocarse en cada trabajador, para que en las siguientes encuestas estas novedades disminuyen.

Por medio de la encuesta realizada se logró determinar los factores que están influyendo en el clima organizacional de la empresa Finanzas Integrales BM. Los más representativos son el salario y capacitación enfocada al crecimiento profesional.

Estos factores que afectan el ambiente laboral se evaluaron en la encuesta que se diseñó y aplicó en el mes de noviembre y los resultados se analizaron con las gráficas de torta para facilitar su lectura y se pudo determinar que influyen directamente en el bienestar y rendimiento de los trabajadores.

Por medio de las recomendaciones, se entregaron las estrategias que se pueden desarrollar e implementar para mantener y mejorar la motivación y el buen ambiente de trabajo. En conclusión, podemos decir que, al efectuar el planteamiento de objetivos conjuntos, condiciones claras de medición del cumplimiento por medio de indicadores de gestión y estableciendo recompensas e incentivos podemos mejorar el clima organizacional. Paralelamente se deberá trabajar en la capacitación del personal buscando su desarrollo personal y profesional para que se pueda contar con el personal con las herramientas necesarias para lograr las metas propuestas.

Referencias Bibliográficas

Business Resources. (25 de Mayo de 2020). 5 Benefits Of A Good Company Culture.

thecentreescondido.com: <https://thecentreescondido.com/blog/5-benefits-of-a-good-company-culture/>

Cacpata C., W., Acurio H., G., & Paredes N., W. (2020). ESTUDIO DE LOS CRITERIOS DEL ESTRÉS LABORAL UTILIZANDO MAPAS COGNITIVOS. Revista de Investigación Operacional, VOL. 41(5), 689-698. REVISTA INVESTIGACION OPERACIONAL: <https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/41520-11.pdf>

Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 25. constitucioncolombia.com: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>

Díez, F., & Martínez, P. (16 de Julio de 2021). Burnout: qué es el creciente síndrome de estar "quemado" por el trabajo y cómo combatirlo. bbc.com: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57861825>

Escalante, L. (15 de Julio de 2021). Síndrome de la manzana podrida, lastre en la gestión del capital humano. eleconomista.com.mx: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Sindrome-de-la-manzana-podrida-lastre-en-la-gestion-del-capital-humano-20210714-0112.html>

Función Pública. (s.f.). LEY 50 DE 1990. funcionpublica.gov.co: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Gan, F., & Berbel, G. (2013). Manual de los Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=11>

Garay, C., & Lara, M. C. (31 de Octubre de 2018). ¿Qué determina la percepción del Ambiente Laboral de sus colaboradores? greatplacetowork.com.co:

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-determina-la-percepcion-del-ambiente-laboral-de-sus-colaboradores>

Great Place to Work®. (s.f.). ¿Qué es Great Place to Work® Colombia? el Julio de 2021, de greatplacetowork.com.co: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/somos-gptw/quienes-somos>

Great Place to Work®. (s.f.). Enfoque en el Cliente. greatplacetowork.com.pe:

<https://www.greatplacetowork.com.pe/consultoria-de-cultura/enfoque-en-el-cliente>

Ley 2088 de mayo 2021 -Ley de trabajo en casa

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Ley+No+2088+Por+la+cual+se+regula+el+Trabajo+en+Casa+y+se+Dictan+otras+Disposiciones.pdf/8871b87c-28cc-d6e7-757b-c369c78d51c6?t=1620914979769>

Leyes.co. (s.f.). Código Sustantivo de Trabajo. leyes.co:

https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/10.htm

Murillo, G., Garcia, M., & Gonzalez, C. (2010). Los macro-procesos un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle:

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Barcelona: UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Pérez U., R. (2012). El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia. repository.ean.edu.co: <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/3203>

Perez Uribe, R. (01 de 09 de 2013). Correlación entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las Great Place To Work en Colombia. publicacionesfac.com: <https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/7>

Pérez-Cuvit, L. (Febrero de 2020). La importancia del feedback y de tener un buen clima laboral en la empresa. equiposytalento.com: <https://www.tribunas.uptome/la-importancia-del-feedback-y-de-tener-un-buen-clima-laboral-en-la-empresa/2020-02-11/>

Revista Semana. (16 de Julio de 2021). Así promueve la igualdad y la equidad la Sociedad Portuaria de Cartagena. semana.com: <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/asi-promueve-la-igualdad-y-la-equidad-la-sociedad-portuaria-de-cartagena/202100/>

Revista Semana. (01 de Marzo de 2021). Invertir en las personas, el factor decisivo de Novo Nordisk para estar en el ranking de Great Place to Work. semana.com: <https://www.semana.com/economia/hablan-las-marcas/articulo/invertir-en-las-personas-un-factor-decisivo-para-estar-en-el-ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia/202100/>

Revista Semana. (01 de Marzo de 2021). La felicidad, el ADN laboral de Areandina.

semana.com: <https://www.semana.com/economia/hablan-las-marcas/articulo/la-felicidad-el-adn-laboral-de-areandina/202100/>

Vargas, Manuel. (01 de Julio de 2021). ¿Qué es el Ambiente Laboral? greatplacetowork.com.co:

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral>

Venegas Vergara, S. (2015). Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva

manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa. Ediciones UC.

https://books.google.com.co/books?id=2dyNCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Anexos

Anexo A

Formato encuesta

Encuesta Empresa Finanzas Integrales BM	
La siguiente encuesta tiene finalidad educativa. Por favor responder según su percepción	
bmf Finanzas 21@gmail.com (no compartidos) Cambiar de cuenta	
Hace cuanto labora en la empresa?	¿En la empresa tiene oportunidades de ascenso o crecimiento profesional?
<input type="radio"/> 1 a 6 meses	<input type="radio"/> sí
<input type="radio"/> 7 a 12 meses	<input type="radio"/> no
<input type="radio"/> 1 a 3 años	<input type="radio"/> algunas veces
<input type="radio"/> más de 3 años	<input type="radio"/> pocas veces
¿Se siente satisfecho laborando en la empresa?	¿Su jefe es justo en la toma de decisiones o en las ordenes dadas?
<input type="radio"/> sí	<input type="radio"/> sí
<input type="radio"/> no	<input type="radio"/> no
<input type="radio"/> algunas veces	<input type="radio"/> algunas veces
<input type="radio"/> pocas veces	<input type="radio"/> pocas veces
¿Se siente motivado con su salario, estímulos y reconocimientos?	¿La empresa ha reconocido su buen desempeño?
<input type="radio"/> sí	<input type="radio"/> sí
<input type="radio"/> no	<input type="radio"/> no
<input type="radio"/> algunas veces	<input type="radio"/> algunas veces
<input type="radio"/> pocas veces	<input type="radio"/> pocas veces
¿Está satisfecho con su horario laboral?	¿Se siente motivado y respaldado por su jefe y/o por la organización?
<input type="radio"/> sí	<input type="radio"/> sí
<input type="radio"/> no	<input type="radio"/> no
<input type="radio"/> algunas veces	<input type="radio"/> algunas veces
<input type="radio"/> pocas veces	<input type="radio"/> pocas veces
	¿Cuenta con las herramientas, recursos suficientes para realizar su trabajo?
	<input type="radio"/> sí
	<input type="radio"/> no
	<input type="radio"/> algunas veces
	<input type="radio"/> pocas veces

¿La empresa se preocupa por capacitarlo para superarse profesionalmente?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Se encuentra a gusto con las condiciones físicas, ambientales de la empresa?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Su jornada de trabajo le permite ocuparse de su familia o de tener tiempo para sí mismo?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Considera que su salario es justo a nivel de compañeros con mismas funciones y antigüedad?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Cuándo sale de su trabajo se siente satisfecho de la labor realizada?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Considera que usted y sus compañeros trabajan juntos de manera efectiva?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿En su grupo de trabajo, solucionar el problemas es mas importante que encontrar algún culpable?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Puede contar con la confianza de sus compañeros, jefes y demás colaboradores?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Su jefe inmediato realiza revisiones y/o evaluaciones regulares de trabajo a usted y a sus compañeros?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

¿Tiene autonomía para realizar su trabajo?

- sí
- no
- algunas veces
- pocas veces

Enviar

Borrar formulario