

Fortalecimiento de los planes de intervención en el clima organizacional de la empresa

Caja de Compensación Familiar Compensar en la Unidad TI

(Tecnología de la Información)

Angie Isabel Gómez Riveros

Johanna Liceth Pulgarin González

Leidy Marlen Castro Camacho

Sol de Maria Torres Moreno

Yudi Esperanza Hernández Gómez

Asesor

Jenny Carolina Galindo Barragán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresas

2023

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios por concedernos la salud y la fuerza para asumir este reto tan importante en nuestras vidas.

A nuestras familias, que con su gran amor nos apoyaron y animaron incondicionalmente para hacer de este sueño una realidad.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia y sus tutores, por su compromiso y dedicación en este aprendizaje autónomo.

Agradecimientos

Nuestros más fervientes agradecimientos a Dios por permitirnos lograr nuestro sueño de ser profesionales, y por habernos dado la constancia que nos ayudó a lograr nuestra meta.

A nuestras familias, por su amor, comprensión y apoyo incondicional, lo cual nos impulsó para que este sueño hoy sea una realidad.

A los tutores de la universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, que nos acompañaron en este proceso de aprendizaje continuo y autónomo, guiándonos en este arduo camino para cumplir nuestra meta de ser profesionales.

Resumen

La presente investigación se realizó para determinar el clima organizacional de la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar en la Unidad TI (Tecnología de la información), se llevó a cabo teniendo en cuenta los bajos resultados en indicadores de productividad, rotación de personal, quejas hacia la compañía entre otros, lo que supone una falta de motivación de los empleados por lo que se realizó una encuesta tomando en cuenta 4 pilares que impactan en el clima organizacional y así mismo en la productividad del sector como lo son: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación. De dicha encuesta se obtuvieron los siguientes resultados: Se deben realizar mejoras en cuanto a canales de comunicación internos, generar un plan de acción en cuanto a los incentivos económicos, dado que son los de más importancia para los empleados y por lo cual se confirma que la falta de motivación es en parte al descontento con este ítem, priorizar la revisión de delegación de responsabilidades para evitar la sobrecarga laboral, verificar la forma de flexibilizar en actividades de esparcimiento y horarios que permitan una equidad entre la vida laboral y personal, entre otros aspectos con el fin de aumentar la satisfacción de los empleados, mejorar los indicadores de productividad en pro de los objetivos de la organización. Estos resultados fueron trasladados a la compañía Caja de compensación Familiar Compensar con el objetivo de mejorar el clima organizacional al interior de la empresa.

Palabras clave: Clima, Liderazgo, Motivación, Organización, Productividad.

Abstract

The following investigation was carried out to determine the work environment in the information technology area of the Caja de Compensación Familiar Compensar company. It was carried out taking into account the low results in productivity indicators, staff turnover, complaints towards the company among others, which represents a lack of motivation among employees, so a survey was carried out taking into account 4 pillars that impact the climate labor and also the productivity of the area, such as: leadership, motivation, reciprocity, participation. The following results were obtained from this survey: Improvements must be made in terms of internal communication channels, generating an action plan regarding economic incentives, given that they are the most important for employees and which confirms that the lack of motivation is partly due to discontent. With this item, prioritize the review of delegation of responsibilities to avoid work overload, verify how to make leisure activities and schedules more flexible that allow equity between work and personal life, among other aspects in order to increase employee satisfaction. employees, improve productivity indicators in favor of the organization's objectives. These results were transferred to the Caja de Compensación Familiar Compensar company with the aim of improving the work environment within the company.

Keywords: Climate, Leadership, Motivation, Organizational, Productivity.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Planteamiento del Problema	12
Justificación	14
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Antecedentes	18
Marco Teórico.....	21
Marco Legal	27
Metodología	30
Resultados	33
Conclusiones.....	58
Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas	62
Apéndices.....	65

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Marco Legal de Clima Organizacional</i>	27
Tabla 2 <i>Participación de Empleados</i>	41
Tabla 3 <i>Flexibilidad Vida Laboral/Personal</i>	43
Tabla 4 <i>Estrategias Propuestas</i> ..	57

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Percepción de Ambiente de Trabajo.</i>	34
Figura 2 <i>Percepción de Escucha y Valoración de Trabajo en Unidad TI.</i>	35
Figura 3 <i>Percepción de Comunicación Interna.</i>	36
Figura 4 <i>Percepción de Oportunidad de Crecimiento y Desarrollo Profesional.</i>	37
Figura 5 <i>Percepción de Herramientas de Trabajo.</i>	38
Figura 6 <i>Percepción de Capacitación.</i>	39
Figura 7 <i>Participación de Empleados</i>	40
Figura 8 <i>Percepción de Incentivos y Reconocimiento.</i>	42
Figura 9 <i>Flexibilidad Vida Laboral / Personal.</i>	43
Figura 10 <i>Percepción de Retroalimentación.</i>	44
Figura 11 <i>Percepción de Motivación por Liderazgo.</i>	45
Figura 12 <i>Percepción de Asignación de Tareas.</i>	46
Figura 13 <i>Causal de Desmotivación.</i>	47
Figura14 <i>Tipo de Motivación Deseada.</i>	48
Figura 15 <i>Transparencia de Oportunidades de Crecimiento.</i>	49
Figura 16 <i>Percepción de Vacantes.</i>	50
Figura 17 <i>Percepción de Asignación de Responsabilidades.</i>	51
Figura 18 <i>Percepción de Sobre carga Laboral.</i>	52
Figura 19 <i>Percepción de Libertad de Opinión.</i>	53
Figura 20 <i>Satisfacción de Trabajo en Equipo.</i>	54

Lista de Apéndices

Apéndice A *Encuesta*65

Introducción

El análisis del clima organizacional de una determinada compañía juega un papel fundamental como herramienta para el mejoramiento continuo y control de calidad de dicha organización. Autores como Mujica y Pérez (2007), consideran que el incremento en la productividad de una empresa se alcanza mediante un estable y favorable clima organizacional. Aquellas entidades en las que subestiman el analizar en detalle el clima laboral, son las más propensas a que sus empleados abandonen la organización.

Lo anterior corresponde a la necesidad que tienen las organizaciones hoy en día, fruto de la intensa exigencia y retos que impone la competitividad y globalización económica. Es por ello que debe considerarse al capital humano como base fundamental de las empresas para alcanzar los objetivos planteados. La motivación del talento humano es un factor clave que permite aumentar el desempeño, interés y satisfacción del equipo de trabajo y de esta manera lograr un buen clima organizacional (Peña et al., 2013).

Mediante esta indagación se busca realizar un análisis del clima organizacional en la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar, en la Unidad TI (Tecnología de la información) con la finalidad de identificar y evaluar los puntos críticos que se requieren intervenir, teniendo principalmente un enfoque en el mejoramiento de la calidad de vida, las relaciones interpersonales, el establecimiento del por qué se establece como una empresa EFR (Empresa familiarmente responsable) y así influir directamente en la productividad. Es así, como se deberá hacer una identificación de los valores que se establecen en la organización como mecanismo que represente la forma de sentir y el pensar de cada uno de los colaboradores, y el impacto en sus familias; eje fundamental en la consolidación de la organización.

Es importante mencionar que lograr medir de alguna manera el grado de compromiso de los colaboradores de la unidad es una tarea que implica tener una visión de los comportamientos, sus afectos y por supuesto las expectativas que se tengan como colaboradores y como equipo en pro con la relación que se tiene con toda la organización. Se construye mediante la consolidación de dichas percepciones, compartir los significados de las políticas y las prácticas que se tengan. Además, del aprovechamiento de las herramientas que se tienen hoy constituidas, cómo puedo tomar algo que ya se encuentra y usarlo para beneficio, mencionemos como un ejemplo los resultados de las evaluaciones de Great Place to Work, llevándola a un fortalecimiento de los colaboradores de la unidad.

De acuerdo con lo anterior, mediante métodos tales como las encuestas nos permitirán extraer información que nos aclarará aquellos hábitos y comportamientos de los colaboradores. Es así, como podremos determinar un antes y un después al identificar algunos puntos que nos den una visión más clara y acertada al proponer alternativas de intervención. Adicionalmente, será una herramienta útil porque ayudará a realizar seguimientos a los programas y/o actividades que se usen como alternativas al momento de definir indicadores con resultados claros y objetivos.

Planteamiento del Problema

Caja de Compensación Familiar Compensar es una entidad enmarcada en el campo de la protección social, cuya finalidad es el desarrollo de las familias, trabajadores y empresas como motor de transformación y progreso social. En los últimos 3 años, esta organización ha venido presentando algunas situaciones en la Unidad TI (Tecnología de la información) a raíz de la pandemia COVID-19, en las cuales el personal de esta unidad ha dejado de recibir incentivos y beneficios que recibían anteriormente, lo que está generando desmotivación, afectando directamente su clima organizacional y por ende la productividad del personal, entendiendo que el clima organizacional, “Es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (García, M. 2009 p. 46).

Sumado a lo anterior, una de las consecuencias generadas por un deficiente clima organizacional es la mala prestación de los servicios por parte de la entidad, tales como una ineficiente atención al usuario al momento de realizar algún tipo de consulta. De acuerdo con cifras de la Superintendencia de Salud, a inicios del año 2023 la Caja de Compensación Familiar Compensar presentó 18.324 reclamos, ubicándose en el sexto lugar de las 28 EPS que más reclamos han recibido (Revista Semana, 2023).

Las circunstancias anteriormente mencionadas, pueden llevar a la entidad a un bajo rendimiento de su personal de la Unidad TI (Tecnología de la Información), lo cual se verá reflejado en la productividad y competitividad de la empresa.

Esta situación hace necesario fortalecer los planes de intervención en el clima organizacional que tiene la empresa, con el fin de incentivar al personal de la Unidad TI

(Tecnología de la Información), lo cual traiga motivación al mismo, generando mayor productividad y competitividad para la empresa.

Justificación

Un buen clima organizacional asegura que los trabajadores se comprometan con el logro de los objetivos de la compañía, lo cual generará mayor productividad. La empresa Caja de Compensación Familiar Compensar se ha caracterizado por brindar a sus trabajadores programas dedicados al fortalecimiento organizacional realizando una medición de clima y cultura organizacional, los cuales la han posicionado como una de las mejores empresas, sin embargo, en los 3 últimos años los empleados de la Unidad TI (Tecnología de la Información) se han sentido desmotivados, ya que consideran que después de la pandemia del COVID-19 se han dejado de dar incentivos y beneficios que los motivaban, lo cual se ha visto reflejado en el decaimiento del buen clima organizacional y así mismo en la productividad del personal. Es por esta razón que surge la necesidad de desarrollar el proyecto “Fortalecimiento de los planes de intervención en el clima organizacional de la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar en la Unidad TI (Tecnología de la Información)” con el fin de mejorar el clima organizacional actual, lo cual beneficie a los empleados de la unidad mencionada y a la empresa en general, como también, a los integrantes del diplomado que estamos formulando este proyecto ya que lo presentaremos como opción de grado.

Nuestro interés, es entregar información verídica a la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar mediante la aplicación de una encuesta a los empleados de la Unidad TI (Tecnología de la Información), la cual nos sirva para medir la percepción del clima organizacional actual y las posibles soluciones al problema planteado, entregando así los resultados de este proyecto aplicado.

El clima organizacional hoy por hoy ha dejado de ser un simple mecanismo en las organizaciones, donde realmente se ha venido convirtiendo en un punto clave que toma

relevancia de gran magnitud, siendo un apoyo en la toma de decisiones de los objetivos estratégicos. Por ello, se convierte en un factor relevante, que busca fortalecer con todos los colaboradores, encaminados en la búsqueda del éxito.

Ahora, el clima organizacional puede estar enfocado desde diferentes perspectivas dependientes de la visión de cada colaborador, es por ello el compromiso desde los valores culturales que se manejan de acuerdo con lo que se quiere trabajar en cada uno de los frentes de fortalecimiento y así el sentir y el actuar de cada uno de ellos, basados en las características organizacionales. Por ello, se busca el mantenimiento y la mejora continua del sistema de gestión en la empresa denominada familiarmente responsable, gestionando la conciliación entre la vida familiar, personal y laboral. Es así, que el diseño de experiencias de bienestar integral que promueven la generación de colaboradores sanos, felices, competentes, productivos y en busca de la transformación.

La generación de acciones que favorezcan la extensión de la cultura EFR (Empresa familiarmente responsable) a proveedores y clientes con mayor impacto en la gestión organizacional.

Los últimos años ha venido teniendo demasiada popularidad debido a todas las iniciativas que desde el clima organizacional promueve, adicional a las empresas que han decidido adoptarlo como parte de su ADN, sin desconocer que es un tema que se ha venido estudiando desde la década de 1930, surgiendo como consecuencia de la influencia del estado de ánimo de los trabajadores y el impacto en la productividad que esto ocasiona, y es así como por medio de este trabajo se pretende evidenciar algunos factores relevantes que demuestren que no solo impacta en la productividad, si no en el desarrollo integral de los colaboradores.

Por ello, nace la necesidad de usar diferentes técnicas para entender las necesidades y/o falencias con respecto al clima organizacional de la empresa, y poder determinar la importancia de todo un grupo en referencia.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer los planes de intervención en el clima organizacional que tiene la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar dentro de la Unidad TI (Tecnología de la Información), con el fin de incentivar al personal de esta unidad específica, lo cual traiga motivación al mismo, generando mayor productividad y competitividad para la empresa.

Objetivos Específicos

Determinar el nivel del clima organizacional dentro de la Unidad TI (Tecnología de la información) a fin de identificar si este es causal de la baja productividad.

Proponer estrategias que sirvan para el fortalecimiento de los planes de intervención en el clima organizacional que tiene la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar en la Unidad TI (Tecnología de la Información).

Presentar los resultados del proyecto, dando las recomendaciones pertinentes a la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar para la mejora continua del clima organizacional en la Unidad TI (Tecnología de la información).

Antecedentes

En la actualidad el ambiente laboral es de vital relevancia en las organizaciones para evitar la alta rotación de personal, por lo que las empresas deben brindar especial atención en el clima dentro de la compañía y exigirse un seguimiento para entender si la percepción de este es favorable, de lo contrario y en consecuencia puede conllevar conflictos internos, mala comunicación, desmotivación, alto índice de ausencias, entre otros, ¿Pero que es el clima organizacional? Según Daniel Moncayo en el artículo nombrado El clima organizacional dentro de una empresa lo define como:

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados" (Moncayo, 2023)

Ahora bien, con este acercamiento al concepto en sí, ahora vamos a abordar la importancia del clima organizacional dentro de una empresa y es que un buen clima laboral promueve el trabajo en equipo, el cumplimiento de objetivos, la entrega de resultados esperados, un ambiente feliz con un menor índice de ausencias y abandono de puestos, fidelizando el talento humano, logrando una mayor productividad en los empleados logrando un trabajo más óptimo pensando también en el bienestar de las personas.

Debido a que en la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar específicamente en la Unidad TI (Tecnología de la información) se está evidenciando factores que están alterando el clima organizacional tal como fallas en el liderazgo, baja productividad y la percepción de

desmotivación de los empleados lo que como consecuencia está provocando una baja productividad, deserción, rotación de personal junto con una mala prestación del servicio por parte de los funcionarios hacia los clientes lo que implica la prestación de un servicio deficiente con poca calidad.

De acuerdo con diversos estudios es bastante fundamental realizar la medición del clima organizacional para identificar los aspectos internos que están afectado el comportamiento de los empleados y el cumplimiento de objetivos de la empresa, según los resultados se tomarán las respectivas acciones de mejora que permita corregir las conductas, minimizar la percepción negativa y desmotivación de los empleados.

“Según García y Bedoya dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.”
(García, M. y Bedoya, M, 1997)

Así mismo hemos identificado que otros autores definen en el estudio del clima organizacional de una manera distinta como, por ejemplo:

“Según Brunet, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.”
(Brunet, 1987)

Teniendo en cuenta las estrategias mencionadas por Brunet y García identificamos la importancia del clima organizacional en grandes empresas como lo es la Caja de Compensación Familiar Compensar en donde la rentabilidad y eficiencia de esta depende mucho de cómo sus empleados se encuentren a gusto dentro de la compañía.

Marco Teórico

El termino Clima Organizacional fue implementado por Gellerman en 1960, abordando un contexto industrial y organizacional, sin embargo, con el paso del tiempo, la definición de este término no ha sido establecida con exactitud, en su lugar, los investigadores se han enfocado en incluir y describir factores organizacionales, estructurales. Pese a lo mencionado anteriormente, diferentes autores han coincidido en que el Clima Organizacional es una pieza clave para incidir en los resultados individuales, debido a que el impacto que genera en el empleado depende de la percepción sobre el ambiente organizacional que se vive (Garcia,2009).

El clima organizacional tiene su origen directamente en el ser humano, debido a que las organizaciones se componen de ambientes dinámicos, los cuales son generados por la interacción de un grupo de personas entre sí, los cuales, dados sus comportamientos pueden llegar a incidir en dichos ambientes. Según Méndez (2006), las relaciones humanas en conjunto con el concepto de organización establecen la importancia que tiene el hombre dentro de la sociedad, la cual se evidencia en las diferentes actividades laborales. Méndez define el Clima Organizacional como la manera en que las personas interactúan entre sí, mediante una serie de procesos, los cuales están condicionados por un sistema de valores, creencias y ambiente interno.

Autores como Morales y Tirape (2013) coinciden en que el clima organizacional abarca las percepciones y puntos de vista individuales que tienen los empleados acerca del ambiente de trabajo, es pocas palabras, es su percepción sobre la organización. Por ello el clima laboral incide fuertemente en el campo empresarial, puesto que se considera al trabajador, como el pilar, el eje central de la productividad de la empresa (Tapias, 2014).

Dentro de las diferentes definiciones respecto a Clima Organizacional, todas comparten en común una serie de dimensiones propias de las personas, las cuales es posible medir. Para

Alcalá (2011), existen nueve dimensiones que posibilitan el estudio y diagnóstico organizacional: La estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad (Tapias, 2014).

La estructura se relaciona con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. La estructura aborda la percepción de los empleados sobre el número de reglas, procedimientos y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La responsabilidad es la dimensión que presenta el individuo acerca de la posibilidad de ser su propio jefe, esa capacidad, autonomía de decidir por sí. La recompensa es aquella dimensión que tienen los empleados, la cual aborda aquella percepción de los trabajadores sobre su remuneración por el trabajo bien realizado. Los desafíos a los cuales se someten los empleados son analizados mediante la dimensión correspondiente a riesgo. Lo anterior permite estimar como le hacen frente y reaccionan ante aquellos obstáculos que representan peligro para alcanzar los objetivos propuestos. Las relaciones comprenden la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de óptimas relaciones tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La cooperación es aquel sentimiento de los miembros de la empresa, acerca de la presencia de un espíritu de empatía y apoyo por parte de los directivos y de otros empleados. En el caso de los estándares de desempeño, esto se relaciona con la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. El conflicto es aquella dimensión medible en el momento que los empleados, reciben o aceptan opiniones discrepantes y no les preocupa hacer frente y solucionar problemas que surjan. Finalmente, la identidad se puede definir como el sentido de pertenencia hacia la organización, el cual es valioso dentro del grupo de trabajo.

Dentro de las teorías relacionadas al clima organizacional de Likert indica que gran parte del comportamiento de los empleados se encontrará relacionado con el comportamiento administrativo, en donde se replicará este de acuerdo con la percepción en el ámbito laboral que pudiera definirse de acuerdo a Likert en 3 segmentos como lo son variables causales, Variables Intermedias y variables finales.

La primera de las anteriores está definida como una encargada de orientar el sentido de la organización, las cuales están muchas veces, directamente relacionadas por acciones o decisiones previas.

La segunda está enfocada en la medición del ambiente o estado de la empresa internamente y se enfocara en las motivaciones, tomas de decisiones, rendimiento y/o comunicación.

La tercera y última de las anteriores que son las variables finales serán el resultado de análisis de las dos variables anteriores, ya que esta nos permitirá realizar una retroalimentación de acuerdo a la percepción final por parte de los empleados.

Otras de las teorías sobre el clima organizacional la cual se conoce como la Teoría X y Teoría Y de Douglas McGegor menciona que existen dos enfoques en cuanto a clima laboral, uno se basa en que los empleados son perezosos con poco sentido de pertenencia a su empresa por lo que necesitan ser vigilados y controlados lo cual ocasiona un clima autoritario y desmotivante, esta se conoce como la teoría X, en otro enfoque de esta teoría es la teoría Y la cual indica que los empleados deben ser motivados y creativos en sus espacios de trabajo lo cual crea un ambiente de trabajo positivo con personal motivado, teniendo en cuenta estos dos opuestos mencionados en esta teoría se confirma la importancia que debe tener las empresas en

el tipo de trato que desean brindar a sus empleados y como este influirá en el clima dentro de la organización.

Hoy por hoy, los tiempos son cambiantes y los valores evolucionan de manera acelerada, haciendo que los recursos sean escasos, por lo cual se hace totalmente necesario comprender aquello que influye en el rendimiento de los equipos. Y es así, que muchos investigadores han expuesto el comportamiento humano, en base de los componentes físicos y sociales. De esta manera el clima organizacional puede determinar cómo los colaboradores perciben el clima laboral, teniendo incidencia directa en la productividad, la satisfacción, rendimiento y su trabajo en sí.

El clima es uno de los pilares de la organización, es lo que podríamos llamar la personalidad de la empresa, es un elemento que representa de manera diversa los diferentes componentes que conforman varios espacios, en lo que se reconoce y se trabaja para definir el comportamiento de cada colaborador y como es su comportamiento, pero como esos componentes individuales son tan complejos, por ello se requiere un trabajo constante.

En conclusión, el clima organizacional es un concepto fundamental dentro de la gestión de cualquier empresa, ya que influye en la satisfacción, el rendimiento y la motivación de los trabajadores. Esta conclusión está fundada en varios conceptos dentro de lo que es el clima organizacional y los aportes a la fecha.

El clima organizacional es la percepción de los empleados sobre su entorno laboral.

El clima organizacional no solo se basa en la percepción, sino también en las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales que influyen en dicha percepción.

Existen diferentes modelos y dimensiones que permiten analizar y medir el clima organizacional.

La comunicación efectiva, el liderazgo y el comportamiento del supervisor, y la cultura organizacional son factores clave que afectan el clima laboral.

Es importante que las empresas presten atención al clima organizacional y trabajen para crear un entorno laboral saludable y seguro para sus trabajadores. Según Denison (1990), la creación de un clima organizacional positivo puede conducir a una mayor motivación, compromiso y productividad por parte de los empleados, lo que a su vez puede resultar en un mayor éxito empresarial. Por ello, es fundamental que las empresas se esfuercen por comprender el clima organizacional, y trabajar para mejorarlo constantemente a través de prácticas eficaces de gestión de personal.

Gracias al compendio de teorías, definiciones y variables consultadas, es posible llevar a cabo la medición del clima organizacional de una determinada empresa, en este caso, de la Unidad TI (Tecnología de la Información) de la Caja de Compensación Familiar Compensar. Como es de conocimiento, la pandemia se convirtió en un agente detonante, la cual terminó por afectar el clima organizacional de la unidad mencionada anteriormente, ocasionando falencias en el liderazgo, bajos niveles de productividad y la percepción de desmotivación de los empleados lo que ha generado deserción, rotación de personal, así como también, una deficiente prestación del servicio por parte de los funcionarios hacia los clientes lo que implica la prestación de un servicio deficiente con poca calidad.

Lo anterior, es un ejemplo de lo descrito por autores como García (2009), Morales y Tirape (2013), respecto a la importancia que demanda garantizar un óptimo clima organizacional, con el fin de evitar desafortunadas consecuencias para la empresa. La presente investigación está orientada a identificar y analizar aquellos aspectos internos de carácter formal e informal que han afectado el comportamiento de los empleados, gracias a las percepciones que

tienen sobre el clima organizacional y su influencia en la motivación, tal como lo mencionó Méndez (2006).

Es posible contar con tres de las alternativas establecidas por García y Bedoya (1997), entre las que se destaca, la aplicación de entrevista a los trabajadores y de una encuesta. Este tipo de alternativas han sido consideradas durante el planteamiento y desarrollo de la investigación en curso, para ser más precisos, se ha elaborado una encuesta de preguntas cerradas y abiertas, las cuales están basadas en analizar ciertas dimensiones de conflicto e identidad, cooperación, relaciones, recompensas y estructura, estas dimensiones fueron propuestas por Alcalá (2011), las cuales permitirán establecer las correspondientes acciones para fortalecer y garantizar un adecuado Clima Organizacional.

Marco Legal

Tabla 1

Marco Legal de Clima Organizacional.

Artículos	Descripción
Constitución Política de Colombia 1991 Artículo 25.	“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 48.	“La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en ejecución a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley”.
Código Sustantivo del Trabajo Decreto – Ley 2663 del 5/08/1950 Artículo 348	“La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”. Garantiza la seguridad y salud en el trabajo.

Decreto – Ley 1567/1998	“Por el cual se crea el sistema de capacitación
Artículo 24.	y el sistema de estímulos para los
	empleados”.
Ley 100 de 1993	“Por la cual se crea el sistema de seguridad
Libro preliminar Artículo 5.	social integral y se dictan otras
	disposiciones”.
	Implementa lo establecido en el Artículo 48
	de la Constitución Política de Colombia.
Ley 789/2002	“Por la cual se dictan normas para apoyar el
Capítulo VI	empleo y ampliar la protección social y se
	modifican algunos artículos del Código
	Sustantivo del Trabajo.”.
	Actualización de la relación laboral.
Ley 1010/2006	“Por medio de la cual se adoptan medidas
Artículo 7.	para prevenir, corregir y sancionar el acoso
	laboral y otros hostigamientos en el marco de
	las relaciones de trabajo”.
	Define los conductos que constituyen acoso
	laboral.
Ley 1622/2013	Modifica el concepto de discriminación
Artículo 74	laboral.

Decreto 614 de 1984.

Artículo 24 al 34

“Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país”.

Emite responsabilidades a los empleadores, empresas, instituciones y trabajadores en cuanto a programas de salud ocupacional y define unos requisitos mínimos para su planeación y ejecución

Nota. Marco legal de Clima organizacional con la descripción de algunos Artículos que lo conforman.

Metodología

Para llevar a cabo el progreso de un diagnóstico basado en el clima organizacional a la empresa “Caja de compensación familiar Compensar – Unidad TI (Tecnología de la información)” se hizo necesario realizar una investigación que proporcionó información y permitió identificar posibles falencias que fueron determinantes en el clima laboral, lo cual impactaba directamente en la productividad.

Desde las diferentes clasificaciones que pudieron existir como tipo de estudios basadas en lo cuantitativo y cualitativo, se presentó una encuesta, la cual tuvo como objetivo ser aplicada al 60% de la muestra del total de la población (82 personas) que conformaban la Unidad TI (Tecnología de la Información) en la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar con sede en la ciudad de Bogotá mediante formularios de Google o herramientas como jotfrom para la recopilación de datos. Así, el estudio pudo dividirse con los resultados según los objetivos, ocurrencia de registros y hechos, comparaciones descriptivas que permitieron proponer diferentes dimensiones según el alcance del clima organizacional, así: Motivación, reciprocidad, participación, liderazgo.

Verificamos que el método aplicado fue de manera transversal, es decir que a través de un único elemento se obtuvo información para el análisis de las variables y objetivos propuestos. Lo que pudimos interpretar de manera adicional es que fue un instrumento que se aplicó una sola vez, en un periodo de tiempo a los colaboradores que quisieron participar de manera voluntaria por el origen del estudio.

Por tanto, también fue un estudio de tipo observacional ya que solo se describió la situación presentada, por la cual no se intervino, ni manipuló ningún resultado, ya que tuvimos

en cuenta que el clima organizacional es un fenómeno complejo, que debería darse de manera natural, sin la necesidad de intervención de terceros.

Entonces, se concluyó que el estudio para obtener los resultados que se requirieron fueron de tipo: Descriptivo, transversal y observacional.

Se incluyó todo colaborador que tenía participación directa con la empresa, extendiéndolo a proveedores, ya que estos también hacían parte de los equipos de trabajo del sector. Así mismo, se excluyó a las personas que se encontraban en periodos de descanso, como vacaciones en donde por supuesto no se encontraban para la participación de esta.

La encuesta tomó 4 pilares, que nos parecieron fundamentales para la toma de decisiones, que impactaban en el clima organizacional y así mismo en la productividad del sector.

Liderazgo: Trabajo en equipo, Resolución de conflictos, impacto y confianza de gerentes y coordinadores.

Motivación: Satisfacción con las condiciones laborales, reconocimientos, beneficios y motivaciones. Realización personal y familiar.

Reciprocidad: Equidad, responsabilidades frente a cada cargo, ascensos.

Participación: Involucramiento, importancia de opiniones en el interior de los equipos, compromisos adquiridos.

Instrumento que se aplicó para obtener la información (Encuesta)

Existen empresas y organizaciones que subestiman el análisis y medición del clima organizacional al considerarlo como una actividad innecesaria, la cual, no incide en la gestión y en los resultados. Lo anterior se convierte en una gran contradicción, debido a que el estudio del clima organizacional representa un vínculo u obstáculo para el desempeño de la empresa, así como también, puede considerarse como un factor clave dentro de las actitudes y

comportamiento de sus trabajadores, por lo tanto, la medición de esta permite que los directivos planifiquen sus esfuerzos para alcanzar mejores índices de productividad de la organización.

Dentro de los instrumentos de medición y de adquisición de información se encuentran: La observación, la entrevista o formulación de preguntas. Independientemente de cuál sea el instrumento de medición, es fundamental definir qué es lo que se quiere conocer sobre el clima y diseñar el instrumento de forma clara. Lo anterior permitirá estimar y aproximarse a la percepción del personal referente a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, relaciones interpersonales, así como también, la comunicación (Cota Jesús, 2017)

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, el instrumento que se aplicó para obtener la información fue una encuesta (Ver Apéndice).

Resultados

Descripción de la empresa

Caja de Compensación familiar Compensar es una entidad de Seguridad Social que facilita a sus afiliados, a través de Planes de Bienestar, un amplio portafolio de servicios que le permite, mediante su utilización empresarial e individual, generar condiciones que favorecen el desarrollo personal y laboral de sus trabajadores y grupo familiar.

La empresa busca el cumplimiento de propósitos de la comunidad laboral, asociados con calidad de vida, desarrollo personal y profesional, clima laboral y productividad.

Caja de Compensación familiar Compensar cuenta con un programa dedicado al fortalecimiento organizacional, el cual realiza una medición de clima y cultura organizacional, sin embargo, debido a la percepción actual del clima dentro de la organización se realiza la formulación del siguiente proyecto donde se tiene como temática elegida el Clima organizacional.

El compromiso constante es el mantenimiento y la mejora continua del sistema de gestión de empresa familiarmente responsable con el fin de gestionar la conciliación entre vida familiar, personal y laboral.

El diseño de experiencias de bienestar integral que promueven la generación de colaboradores sanos, felices, competentes, productivos y transformadores.

La generación de acciones que favorezcan la extensión de la cultura EFR (Empresa Familiarmente Responsable) a proveedores y clientes con mayor impacto en la gestión organizacional.

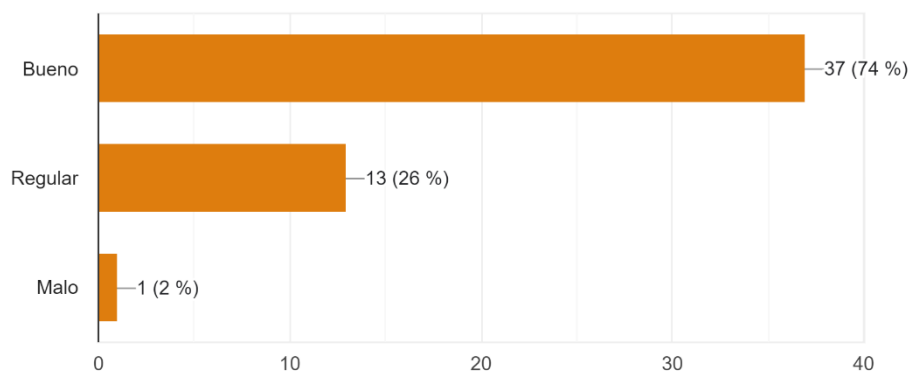
Análisis de la encuesta usada para recolectar información

Figura 1

Percepción de Ambiente de Trabajo.

¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su área de TI?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

De acuerdo con los resultados de esta encuesta sobre cómo describir el ambiente de trabajo, se puede concluir que la mayoría de los participantes lo calificaron como "bueno" (37 de ellos). Además, hubo una minoría que lo describió como "regular" (13) y solo unos pocos lo consideraron "malo" (1).

Estos resultados sugieren que la gran mayoría de las personas encuestadas tienen una percepción positiva del ambiente laboral. Esto puede indicar que existe una cultura de trabajo saludable, buenas relaciones interpersonales, oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como un entorno laboral que promueve el bienestar y la satisfacción de los empleados.

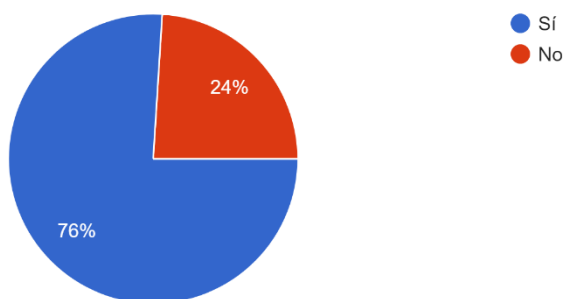
En conclusión, estos resultados sugieren que, en general, la mayoría de las personas encuestadas perciben el ambiente de trabajo como bueno, lo cual es positivo y puede reflejar un entorno laboral saludable y favorable. Sin embargo, es importante continuar evaluando y

mejorando el ambiente laboral para garantizar el bienestar y la satisfacción de los empleados a largo plazo.

Figura 2

Percepción de Escucha y Valoración de Trabajo en Unidad TI.

¿Los miembros del equipo de TI se sienten escuchados y valorados en su trabajo?
50 respuestas



Nota. Autoría propia.

Según los resultados de la encuesta, se puede concluir que la gran mayoría de los miembros del equipo (76%) se sienten escuchados y valorados en su trabajo, mientras que el 24% restante no comparte esta percepción.

Escuchar y valorar a los miembros del equipo es esencial para garantizar una mayor satisfacción laboral y un mayor compromiso por parte de los empleados. Cuando los empleados se sienten valorados, tienen más probabilidades de realizar su trabajo de manera más efectiva y de contribuir activamente al éxito de la organización.

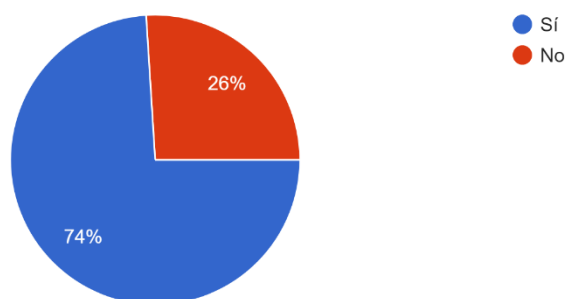
Sin embargo, también es importante prestar atención a la minoría de empleados (24%) que no se sienten escuchados y valorados en su trabajo. Esta información debe ser tomada en serio y utilizada como una oportunidad para identificar las áreas en las que se puede mejorar.

Figura 3

Percepción de Comunicación Interna.

¿Hay comunicación abierta, efectiva y asertiva en el equipo de TI?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

En base a los resultados de la encuesta, se puede concluir que hay una comunicación abierta, efectiva y asertiva en el equipo de trabajo en un 74% de los casos, mientras que un 26% no comparte esta percepción.

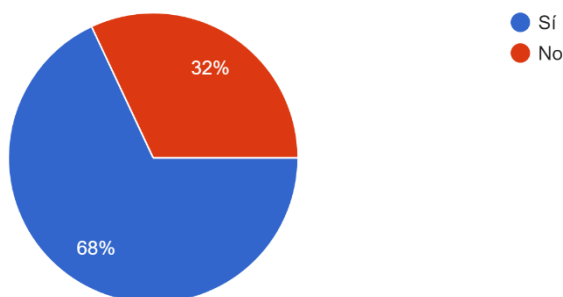
La comunicación abierta permite que los empleados compartan ideas, preocupaciones y feedback de manera efectiva, lo que puede generar un mejor entendimiento y contribuir a la resolución de problemas. Además, una comunicación efectiva garantiza que la información se transmita de manera clara y precisa, evitando malentendidos y mejorando la eficiencia en el trabajo.

Por otro lado, el hecho de que un 26% de los empleados no perciba la comunicación como abierta, efectiva y asertiva es una señal de que hay espacio para mejorar en este aspecto. Es importante prestar atención a las preocupaciones de estos empleados y trabajar para identificar los desafíos específicos que están afectando la comunicación en su caso.

Figura 4*Percepción de Oportunidad de Crecimiento y Desarrollo Profesional.*

¿Los empleados sienten que hay suficiente oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

En esta encuesta, se concluye que el 68% de los empleados sienten que hay suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, mientras que el 32% restante no lo considera así.

Sin embargo, es importante considerar el punto de vista del 32% de los empleados que no sienten que haya suficientes oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Esto podría ser una indicación de que la empresa necesita revisar y mejorar sus programas de desarrollo de carreras.

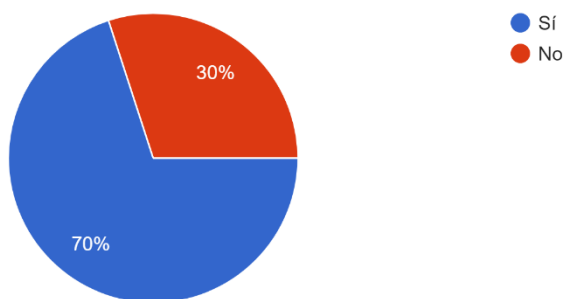
Es posible que estos empleados sientan que no se les está brindando la capacitación y el apoyo necesario para avanzar en sus carreras dentro de la empresa. Esto podría afectar su nivel de satisfacción laboral y su compromiso con la organización a largo plazo. Es fundamental que la empresa escuche las preocupaciones y expectativas de estos empleados y tome medidas para abordarlas.

Figura 5

Percepción de Herramientas de Trabajo.

¿Los empleados sienten que tienen las herramientas necesarias para hacer su trabajo efectivamente?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

En esta encuesta, se concluye que el 70% de los empleados sienten que tienen las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva, mientras que el 30% restante no está de acuerdo.

Sin embargo, es importante prestar atención al 30% de los empleados que sienten que no tienen las herramientas necesarias. Esto podría indicar que hay áreas de mejora en términos de recursos y tecnología en la empresa.

Es posible que estos empleados estén lidiando con equipos obsoletos, falta de acceso a software actualizado o falta de capacitación en el uso de las herramientas existentes. Esto puede afectar su productividad y desempeño laboral, lo que a su vez puede tener un impacto negativo en la eficiencia general de la empresa.

Para abordar esta preocupación, es importante que la empresa evalúe de manera proactiva las necesidades tecnológicas de sus empleados. Esto puede implicar la realización de encuestas o

reuniones individuales para identificar las áreas problemáticas y comprender las necesidades específicas de los empleados.

Para la pregunta en relación en donde el 70% de los encuestados expresan que sienten que cuentan con las herramientas adecuadas, que les permite desarrollar sus funciones de manera adecuada.

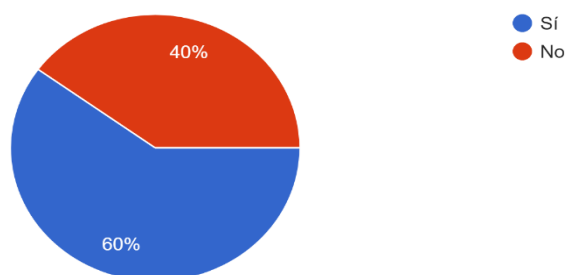
Es interesante, la verificación del 30% restante, y aunque no es un porcentaje muy alto es un indicador que se debe intervenir, ya que dependerá muy seguramente de la actividad que tenga a cargo, y la verificación a través de los diferentes actores involucrados, es decir, validación de cada una de las herramientas que el colaborador requiere, en este punto se tendrá que evaluar la idoneidad y por supuesto el impacto en su productividad, de esta manera la influencia en sus emociones y su respectiva carga lo que esto pueda producirle.

Figura 6

Percepción de Capacitación.

¿Consideras que hacen falta programas de capacitación y desarrollo profesional por implementar para mejorar el clima organizacional?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

A la pregunta si consideran que hacen falta más programas de capacitación y desarrollo profesional en donde un 60% lo considera suficiente, es valioso considerar el 40% que en efecto

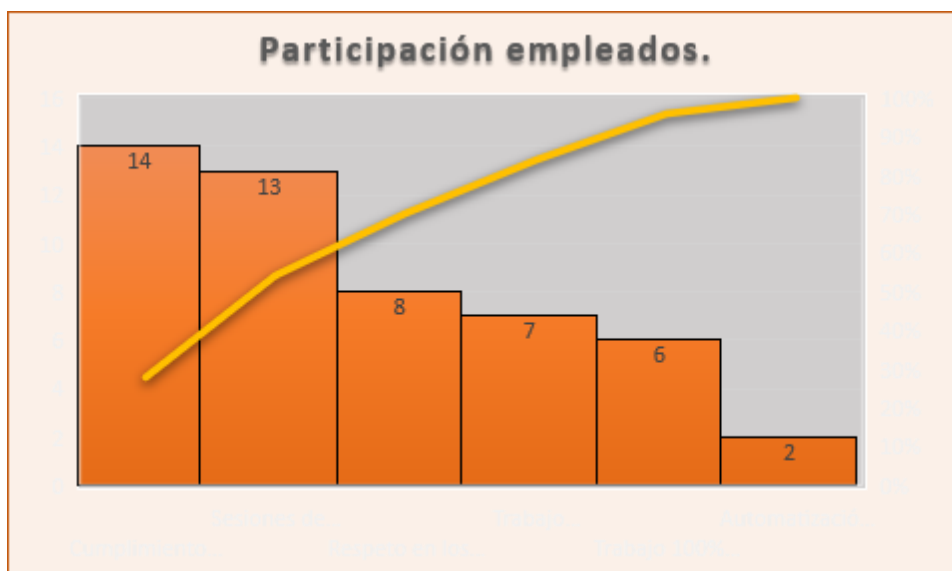
no lo está, y esto se puede ver desde una perspectiva global. Aunque, puedan existir programas enfocados en el desarrollo de cada colaborador, es importante considerar verlo como un todo, ¿Cuáles son las necesidades individuales? Aunque el equipo trabaja para gestionar la infraestructura informática de la empresa, manteniéndola en completo funcionamiento 24/7, en donde se diseña, se desarrolla, se administra y se implementa; de ahí la importancia de enfocar y desarrollar las habilidades individuales, basados en marcos de trabajo en disposición del fortalecimiento de cada colaborador.

¿Cómo podemos incorporar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la implementación de mejoras?

Es totalmente interesante los resultados de esta pregunta, aunque es abierta la gran mayoría están enfocados y tienen similitudes, los cuales los veremos así:

Figura 7

Participación de Empleados



Nota. Autoría propia

Tabla 2*Participación de Empleados.*

Actividad de participación	Cantidad de empleados
Escucha activa con líderes.	15
Divulgación de los procesos de mejora	4
Foros con enfoques estratégicos	7
FeedBack	10
Actividades segmentadas con los equipos	8
Hacer uso de canales oficiales para hacer sugerencias	6

Nota. Se describe la cantidad de empleados por actividad de participación.

Es así, que los empleados se enfocan en una comunicación asertiva, ya sea directamente con los líderes, o a través de algún canal que pueda disponer la organización, con enfoque participativo para saber cómo accionar desde sus roles y responsabilidades que aporte a dichos objetivos organizacionales. Es importante que los colaboradores se sientan escuchados y más que nada que sus opiniones tengan efecto y cobran importancia desde la experiencia que estos tengan.

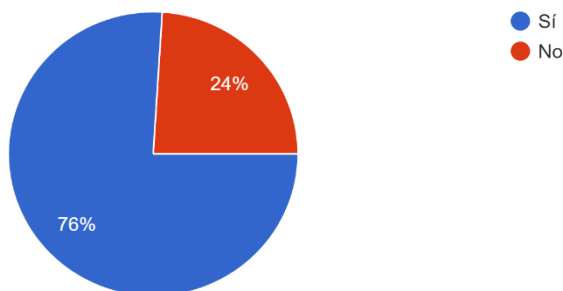
Los equipos multifuncionales, la realización adecuada de feedback y los encuentros estructurales dentro del equipo, haciendo seguimiento constante, siempre escucha activa.

Figura 8

Percepción de Incentivos y Reconocimiento.

¿Consideras que hace falta incentivos y programas de reconocimiento hacia los empleados?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

Con respecto a la pregunta, un 76% de los encuestados consideran que aún faltan incentivos y programas de reconocimiento dirigido hacia los colaboradores. Evaluar el 24%, escuchar que sus expectativas referentes a los reconocimientos, entendiendo sus necesidades enfocadas en la vida laboral y personal. Validando el impacto en las oportunidades de desarrollo, buscar programas que impacten en la vida de los colaboradores y los impulsen a alcanzar los mejores resultados.

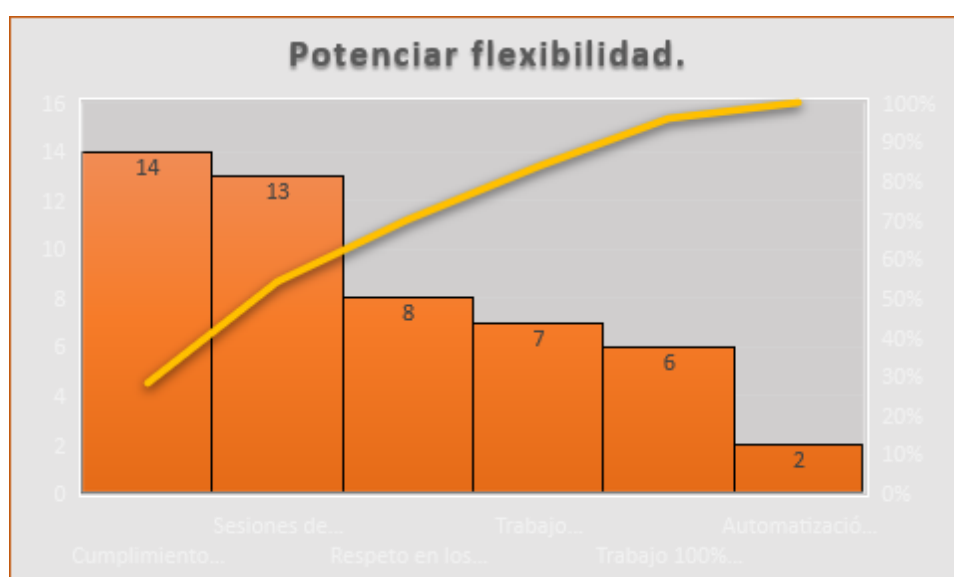
¿Cómo podemos potenciar la flexibilidad en el lugar y horario de trabajo para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal?

Esta organización y muy seguramente como muchas otras, era en un porcentaje mayor al 95% modelo presencial, pero a raíz de la pandemia tuvieron por supuesto que modificar el modelo, ya que se debía ver la vida laboral desde otra perspectiva, descubriendo las bondades del trabajo desde casa, y dependiendo el rol implementando programas de forma híbrida. Pero, aun así, modificando políticas y adecuando espacios en cada uno de los lugares para que se cumpliera

con todo lo exigido por la ley, y aunque esta pregunta es abierta, por su naturaleza, porque el modelo es nuevo y más que nada, es interesante recopilar y entender la diversidad en los conceptos según experiencias personales, porque aquí muy seguramente el colaborador expresará factores que aunque externos, puede determinar una respuesta, tal como lo es, el transporte y la distancia usada en dichos trayectos.

Figura 9

Flexibilidad Vida Laboral / Personal.



Nota. Autoría propia.

Tabla 3

Flexibilidad Vida Laboral / Personal

Acciones	Cantidad de empleados
Cumplimiento de objetivos por resultados	14
Trabajo 100% virtual	6
Sesiones de trabajo efectivas	13
Respeto en los horarios de trabajo	8
Automatización de procesos	2
Trabajo autónomo	7

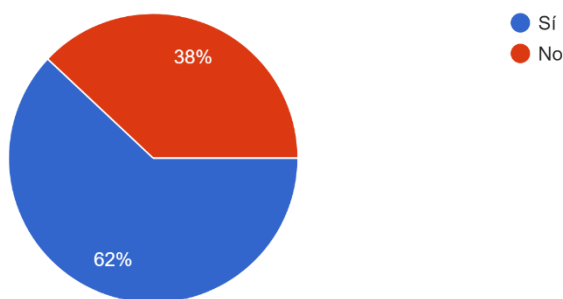
Nota. Se describe la cantidad de empleados por acciones para flexibilizar la vida laboral y personal.

Figura 10

Percepción de Retroalimentación.

¿Sientes que tu líder te brinda feedback de manera adecuada y positiva para tu crecimiento laboral?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

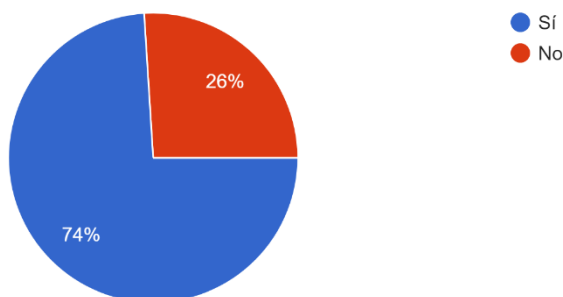
Frente a esta respuesta en donde un 38% no cree estar recibiendo feedback efectivo, y teniendo en cuenta que no cumple su objetivo partiendo de recibir información importante, relevante de cómo se vienen haciendo las cosas para poder tomar acciones y rutas de mejora, encaminado al crecimiento y mejoramiento profesional de los colaboradores, se deberá tomar acciones con los líderes de cada coordinación que permita que la comunicación asertiva mejore y se lleven procesos transparentes y respetuosos en donde se cumpla el objetivo de este, logrando que el equipo se sienta comprometido y motivados con una comunicación asertiva basados en los pilares del respeto.

Figura 11

Percepción de Motivación por Liderazgo.

¿Sientes motivación por la forma de liderazgo de tu supervisor?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

La respuesta que se recibió frente a esta pregunta es donde el 74% sienten que son motivados a través de la manera de liderazgo es primordial para entender la cohesión de los equipos, y cómo esto puede o no impactar en la consecución de objetivos, como también, en la resolución de problemas en la unidad, ya que tener una cabeza que imparta no solo una línea de trabajo, es tener una figura que mediante ejemplo en el trabajo genere compromiso en cada actividad a realizar.

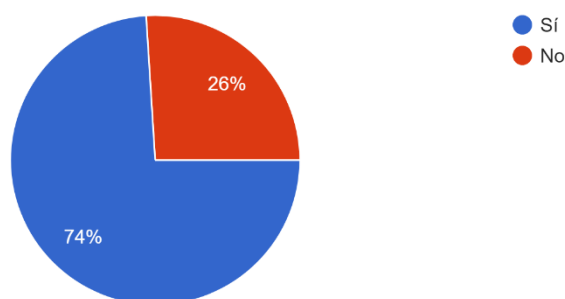
Ahora, tendríamos que validar para ese 26% qué puede estar sucediendo para que no sientan la inspiración, por qué deben sentirse inspirados laboralmente a trazar objetivos, a retarse desde la tenacidad del avance, y como ya lo hemos dicho el origen o la grieta que pueda existir en comunicación y en cómo se están recibiendo los mensajes.

Figura 12

Percepción de Asignación de Tareas.

¿Consideras que la asignación de tareas es correcta y efectiva en el área de tecnologías de la información?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

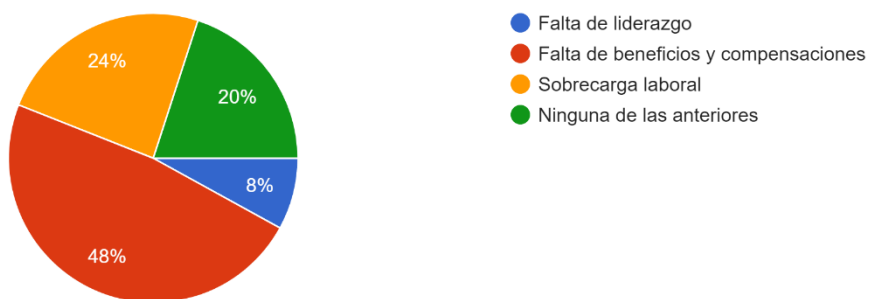
Frente a considerar las respuestas del 74% en la asignación efectiva de tareas, frente a un 26% que no considera correcta la asignación de las tareas de acuerdo con el rol, la identificación de cada tarea, conocer los objetivos para los cuales están enfocados, determinando la duración y así trazar un cronograma que mantengan fechas, responsables y posibles tiempos de desfase que se puedan llegar a considerar teniendo en cuenta la priorización de cada actividad, así cada colaborador junto con su líder pueden considerar adicionalmente la carga laboral.

Figura 13

Causal de Desmotivación.

¿Cuál de los siguientes aspectos consideras que podría estar afectando tu motivación en la compañía?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

Se debe tener en cuenta un porcentaje tan significativo como el 48% en donde se indica que los colaboradores consideran que la falta de beneficios y compensaciones afectan de manera directa la motivación en la organización, sin desconocer los otros porcentajes que son muy dicientes y aunque en una menor proporción tenemos un 24% para sobrecarga laboral, lo que hace indispensable una acción de revisión en tareas para entender la situación y así mismo considerar nuevos recursos. Un 8% que indican que la falta de liderazgo los hace tener de manera directa falta de motivación.

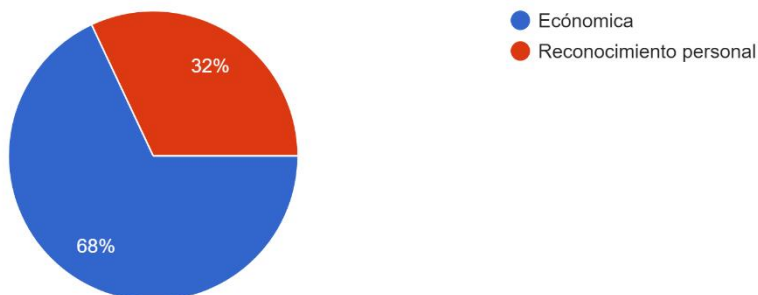
El 20% a entender que no coincide con los factores anteriores, puede ser un aliciente para entender que al no sentirse identificados nos puede señalar que es un segmento que pueden obtener un buen rendimiento en pro de la consecución de los objetivos trazados, mejorando no solo la imagen de la organización, si no la productividad de la misma, obteniendo grandes ganadores: Sus colaboradores y los clientes.

Figura 14

Tipo de Motivación Deseada.

¿Qué tipo de motivación sería más importante para ti?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

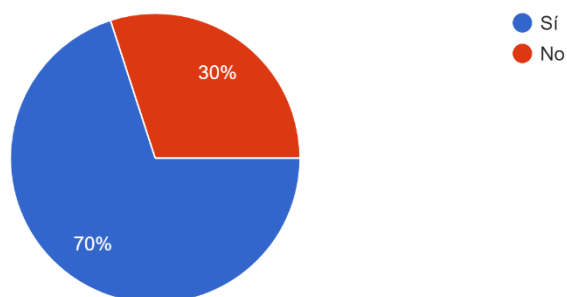
Teniendo en cuenta que la motivación de los trabajadores es influyente directamente en la productividad y el enfoque que se le dan a cada proceso nos encontramos que un 68% considera que una motivación de mayor impacto sería la económica, por lo que significa, no podemos desconocer el costo de vida de hoy, un trabajador que recibe una compensación adecuada de manera económica muy seguramente intentará mediante su trabajo demostrar sus capacidades y mantenerse en la compañía, es decir, la rotación de personal y la gestión del conocimiento se dará de manera adecuada, lo que por supuesto es beneficioso para los colaboradores y la organización.

Ahora, un 32% de los encuestados si les gustaría obtener un reconocimiento personal, sentir de alguna manera que sus actividades son reconocidas por el equipo y la organización, por lo cual, muy seguramente tendrán repercusiones positivas en la gestión de sus labores basados en el reconocimiento.

Figura 15*Transparencia de Oportunidades de Crecimiento.*

¿Consideras que la empresa es transparente con la comunicación de oportunidades para crecimiento dentro de la compañía?

50 respuestas



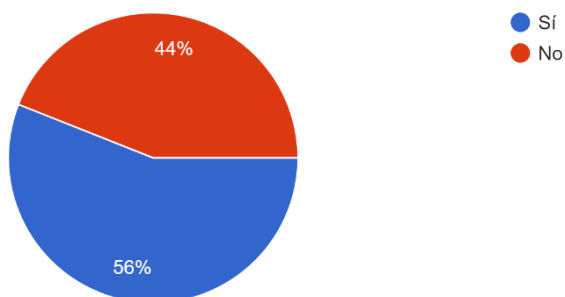
Nota. Autoría propia.

En la organización se cuenta con comunicaciones internas en donde por lo general se exponen las nuevas vacantes que las puede visualizar cualquier persona, por lo que se concluye un 70%. Ahora, ese 30% que percibe que no se evidencia de manera efectiva la transparencia en la comunicación de nuevas plazas, se debe tener en cuenta en su verificación y estados.

Figura 16*Percepción de Vacantes.*

¿Se han presentado vacantes en tu área para tu crecimiento profesional en el último año?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

Con respecto, a esta pregunta podemos decir que esta de alguna manera se encuentra condicionada y los porcentajes así lo muestran, con un sí del 56% ya que dependerá de factores que en muchas ocasiones son externos como la rotación de personal.

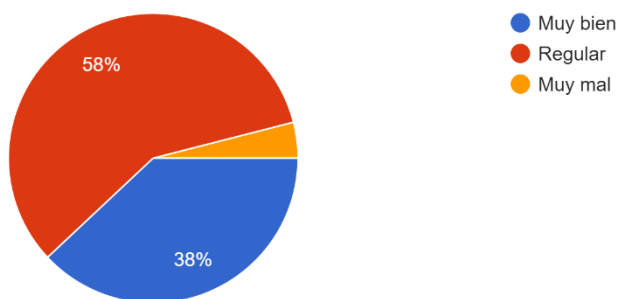
Un no de un 44% nos puede mostrar un mapa, algunos cargos tienen poca rotación por transferencia de conocimiento.

Figura 17

Percepción de Asignación de Responsabilidades.

¿En qué medida consideras que están definidas las responsabilidades de cada cargo en el área de tecnología de la información?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

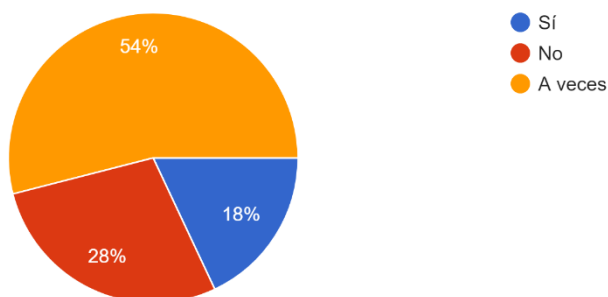
Se evidencia que el 58% consideran que las responsabilidades correspondientes a cada cargo en el área de tecnología se encuentran definidas de manera regular, lo cual muestra una traza de no tener claro los alcances, lo cual a corto, mediano y largo plazo puede detonar atrasos en los proyectos que se puedan estar desarrollando, es indispensable el accionar de los líderes con los cronogramas de trabajo, la escucha activa y la participación de los equipos para definir las tareas y queden claras para cada uno de los colaboradores.

Tener un 38% en donde la respuesta es muy bien, también es un indicador positivo, ya que los colaboradores tienen claridad en sus responsabilidades, lo que hacen que puedan llevarlas a cabo sin mayores complicaciones, enfocándose de manera directa en las mismas.

Figura 18*Percepción de Sobre Carga Laboral.*

¿Te has sentido frustrado por la cantidad de responsabilidades delegadas a tu cargo?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

El día a día nos muestra que, aunque se tienen responsabilidades definidas, puede en ocasiones llegar a ser abrumador, por ello la respuesta “a veces” tiene un 54% en sus respuestas. Aunque un 28% no tiene sensación de frustración en contra de un 18% que sí.

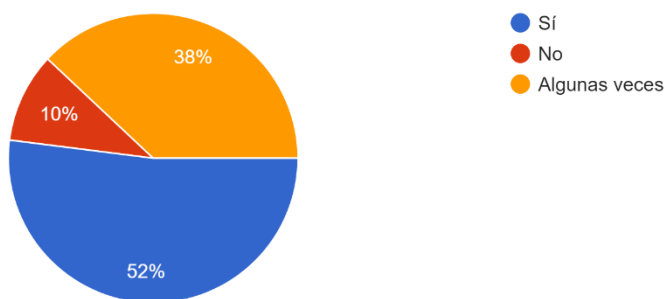
Entonces, se le deberá mostrar a los colaboradores que existe la posibilidad a equivocarse, pero es la acción lo que hace la dirección, que tendrán la opción de innovación como herramienta para crear nuevos mecanismos que les ayuden en la consecución de sus objetivos.

Aunque se debe tener control de los procesos, también se debe considerar un margen de error, lo cual debe ser visto como una oportunidad de mejora.

Figura 19*Percepción de Libertad de Opinión.*

¿Sientes que tienes la oportunidad de expresar tus opiniones o ideas en beneficio de tu equipo de manera libre y que eres escuchado?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

En esta pregunta, considerar que puedes expresarte de manera libre, lo que nos da un 52% donde representa el sí, podemos considerar que no se coarta la expresión. Teniendo en cuenta que hay un respeto que funciona en doble vía. Que nos represente un 38% como “algunas veces” podemos considerar las oportunidades, el manejo con líderes, ambientes y casos en los cuales no se evidencia está confianza para la expresión de ideas, que sean respetadas y abaladas.

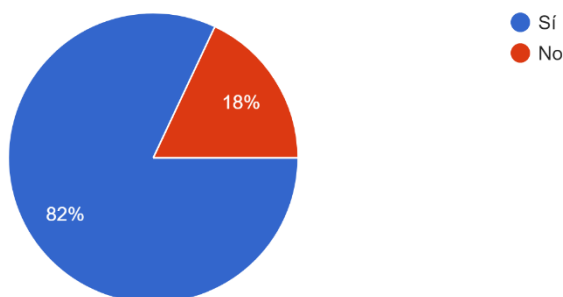
Por supuesto, y aunque sea muy poco, pero tener un 10% como un no, da para la evaluación juiciosa de qué está causando la falta de comunicación y confianza. Ya que podemos inicialmente dividirlo en las habilidades técnicas y en sus habilidades blandas, que en ocasiones van en contravía y es donde encontramos fallas en el asertividad de las palabras y por consiguiente la efectividad y claridad en el mensaje.

Figura 20

Satisfacción de Trabajo en Equipo.

¿Te sientes satisfecho con el trabajo en equipo y el ambiente de trabajo con tus colegas?

50 respuestas



Nota. Autoría propia.

Es muy importante obtener un 82% en el total de esta pregunta como un sí, porque puede integrar diversos factores que lo puede hacer ver de manera integral, y es que tener un ambiente laboral idóneo es primordial, porque influye directamente en la estabilidad de los colaboradores, que no exista una rotación de personal por renunciaciones. Además, de encontrar el apoyo suficiente en el equipo que permita la sinergia.

Pero, tener un 18% en el cual su respuesta es no, requiere una verificación y una intervención de los grupos a los que haya lugar, ya que será indispensable su identificación para poder enfocar los esfuerzos y entender los detonantes, ya que no identificarlos puede ser el inicio de los problemas en los grupos de trabajo.

En general del resultado de la aplicación de la encuesta podemos decir que:

Mediante la investigación realizada se identificaron aspectos a mejorar en la compañía Caja de Compensación Familiar Compensar en la Unidad TI (Tecnología de la información) tales como la motivación a los empleados de manera económica dado que es de vital importancia

para la satisfacción y cumplimiento de las actividades, seguido de la asignación correcta de tareas dado que algunos empleados consideran que hay una sobrecarga por lo que se sugiere la evaluación de delegación de tareas de manera semanal, otro aspecto importante a tener en cuenta es la comunicación al interior del grupo de trabajo, si bien en este aspecto la gran mayoría de empleados se sienten escuchados y conformes con la manera de liderazgo de su supervisor hay un porcentaje importante que no se siente valorado por lo que se debe analizar el porqué de la sensación que están percibiendo este pequeño porcentaje de empleados y analizar la relación de esto con los canales de comunicaciones para el grupo.

Se destaca aspectos positivos como la percepción que hay en cuanto a trabajo en equipo y ambiente entre compañeros de trabajo, ya que en general es favorable la opinión en este sentido.

Es importante la postulación de oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional para mantener la motivación de los empleados y así lograr ejecutar mejor sus funciones en el día a día. Se propone mantener la aplicación de encuestas de manera periódica para fortalecer la participación de los empleados en la toma de decisiones de la compañía y conocer la percepción del clima organizacional.

Se determinó que un 62% de los encuestados, reciben un apropiado feedback por parte del líder, mientras que un 38% manifiestan no recibir el correspondiente feedback. Si bien es cierto, un oportuno feedback permitirá que los trabajadores refuercen su sentido de responsabilidad en el desarrollo del trabajo de la empresa, así como también permitir proponer estrategias que mejoren el desempeño de los empleados al detectar posibles falencias.

El 74% de los encuestados consideró que sienten motivación por el tipo de liderazgo del supervisor, mientras que un 26% difiere en la percepción de liderazgo. Este un factor clave que se debe mejorar, debido a que pese a ser un porcentaje bajo, siempre marcará la diferencia y aún

más cuando se trata del liderazgo del supervisor, el cual puede incidir en el desempeño de los empleados y el compromiso hacia las labores asignadas.

Con respecto a la implementación de incentivos y programas de reconocimiento hacia los trabajadores, el 76% estableció necesario incrementar la promoción de este tipo de programas. Mientras que un 24% no considera implementar este tipo de medidas. Ante un porcentaje tan alto, se podría promover programas estratégicos que permita mejorar la percepción de los empleados y así mismo su motivación.

Al analizar los resultados de la encuesta aplicada al 60% de la población de la Unidad TI en la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar podemos concluir que el clima organizacional en dicha unidad no es 100% favorable por lo cual se determina que esta es la causa de la baja productividad de dicha unidad.

Por lo anterior proponemos algunas estrategias que pueden servir para el fortalecimiento de los planes de intervención en el clima organizacional que tiene la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar en la Unidad TI (Tecnología de la Información):

Tabla 4*Estrategias Propuestas*

Estrategia	Responsable	Tiempo	Resultado
Desarrollo Liderazgo	Jefe de unidad	6 meses	Mejor comunicación
Motivación Personal	Colaboradores	Semestral	Destacar el trabajo
Reciprocidad	Jefe de unidad	Diario	Valorar colaborador
Comunicación	Jefe de unidad	Diario	Todos informados
Resolver quejas	Jefe de unidad	Semanal	Mostrando el cambio
Plan de acción	Coordinador	Mensual	Inconformidades
Participación	Colaboradores	Semestral	Sugerencias
Compensación	Recursos humanos	Anual	Satisfacción Equipo
Trabajo híbrido	Recursos humanos	Semanal	Reduce estrés
Delegación	Jefe de unidad	Diario	Eficacia unidad

Nota. La tabla 4 presenta las diferentes estrategias, el responsable, el tiempo y resultado que se espera obtener a partir de las recomendaciones planteadas.

Conclusiones

El resultado de la investigación realizada a la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar en Unidad TI (Tecnología de la Información) nos permitió determinar el nivel del clima organizacional, el cual de acuerdo a la percepción del 60% de la población de dicha unidad no llega a un 100% de favorabilidad, por lo cual podemos concluir que el clima organizacional es la causa de la baja productividad de dicha unidad.

Dados los resultados de la investigación realizada a la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar en la Unidad TI (Tecnología de la Información) se logró proponer estrategias que al ser aplicadas permitirán a la empresa fortalecer sus planes de intervención en esta unidad específica, mejorando así su clima organizacional.

El proyecto realizado nos permitió presentar resultados claros de la investigación, y así mismo proporcionar las recomendaciones pertinentes a la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar que de ser aplicadas contribuirán a la mejora continua del clima organizacional en la Unidad TI (Tecnología de la información).

Recomendaciones

Para mejorar el clima organizacional en la Unidad TI (Tecnología de la información) en la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar, se consideran las siguientes recomendaciones:

Desarrollo de Liderazgo

Implementación de programas de formación para líderes, los cuales van a fomentar habilidades de comunicación y liderazgo efectivo.

Establecer canales de retroalimentación para que los empleados puedan expresar sus opiniones y preocupaciones.

Motivación del Personal

Reconocer y recompensar los logros del equipo de TI, destacando el impacto positivo de su trabajo.

Introducir incentivos que motiven a los empleados, como programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales.

Reciprocidad

Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, donde la contribución de cada miembro sea valorada.

Establecer mecanismos para que los empleados sientan que sus esfuerzos son recíprocos, como la participación en la toma de decisiones.

Comunicación Clara y Abierta

Mejorar la comunicación interna, asegurándose de que la información sobre cambios y mejoras llegue a todos los niveles de la organización.

Aborda las quejas y preocupaciones de manera proactiva, mostrando un compromiso real hacia el cambio.

Es importante recordar que la mejora del clima organizacional de una empresa como Caja de Compensación Familiar Compensar es un proceso continuo y requiere un compromiso constante de la alta dirección y de todos los niveles de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos se debe elaborar un plan de acción el cual facilite crear estrategias como la implementación de un canal electrónico y/o buzón de sugerencias para la Unidad TI (Tecnología de la información) que permita a los empleados manifestar sus inconformidades de manera libre y anónima con el fin de minimizar el impacto que pueda ocasionar el no ser escuchados y crear una comunicación asertiva.

Analizar la posibilidad de implementación de cursos de tipo informáticos, lingüísticos, habilidades, entre otras para desarrollo personal y laboral a fin de que los empleados puedan tener más oportunidades de crecimiento profesional.

Estimular la participación de los empleados mediante encuestas, foros, comités o asambleas en donde se pueda recibir retroalimentación o sugerencias acerca de los procesos actuales en búsqueda de una mejora o eficiencia.

Se debe tener en cuenta la inconformidad frente a los incentivos y reconocimientos a los empleados debido a que un estudio de campo realizado a la Unidad TI (Tecnología de la información) revela que el 76% de los encuestados manifestó descontento en este aspecto, por eso podemos diseñar un plan de compensación económica y/o laboral que permita mejorar la satisfacción en esta unidad.

Considerar implementar trabajo en modalidad híbrida según el cargo o en su defecto crear espacios de esparcimiento que permitan reducir el nivel de estrés laboral.

Revisar la delegación de responsabilidades para cada cargo semanalmente de tal manera que sea supervisado este indicador con el objetivo de evitar sobrecarga laboral y eficiencia en el departamento.

Referencias Bibliográficas

Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y

consecuencias. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-46452009000200004&script=sci_arttext)

[46452009000200004&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-46452009000200004&script=sci_arttext)

Código Sustantivo del trabajo. (2011).

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Compensar. (s.f.). Obtenido de Fortalecimiento organizacional:

<https://corporativo.compensar.com/empresas/Paginas/Bienestar/educacion/DEI/Programas/fortalecimiento-organizacional.aspx>

Compensar. (s.f.). Obtenido de Nuestra Organización:

<https://corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion>

Constitución Política de Colombia. (s.f). [https://www.constitucioncolombia.com/titulo-](https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25)

[2/capitulo-1/articulo-25](https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25)

Función pública. (1991). Constitución Política 1 de 1991 Asamblea Nacional Constituyente.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

Función pública. (1993). Ley 100 de 1993.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

García, M. (2009).Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación

Conceptual.<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

García, M. y Bedoya, M. (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la

División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Obtenido de

Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-46452009000200004&script=sci_arttext

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Moncayo, D. (2023). Contribuciones a la Economía 3. Obtenido de El Clima Organizacional dentro de una empresa: <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Mujica de González, M y Pérez de Maldonado, I (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad. *Redalyc* (pp.290-304). <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB.

(pp. 44-55). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

Revista Semana. (2023,02, Mayo). Exclusivo: estas son las EPS que más reclamos han recibido

en 2023, según la Supersalud. [https://www.semana.com/salud/articulo/exclusivo-estas-](https://www.semana.com/salud/articulo/exclusivo-estas-son-las-eps-que-mas-reclamos-han-recibido-en-2023-segun-la-supersalud/202307/)

[son-las-eps-que-mas-reclamos-han-recibido-en-2023-segun-la-supersalud/202307/](https://www.semana.com/salud/articulo/exclusivo-estas-son-las-eps-que-mas-reclamos-han-recibido-en-2023-segun-la-supersalud/202307/)

Tapias Cuadrado, A. (2014). Diagnostico del clima organizacional en el área administrativa de la

Universidad Tecnológica del Choco (Diego Luis Córdoba). Universidad Nacional de

Colombia.

[https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/53380/940968%202015.pdf?sequen](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/53380/940968%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[ce=1&isAllowed=y](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/53380/940968%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo:

herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.21-40).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

Apéndices

Apéndice A

Encuesta

Encuesta aplicada a la Unidad TI (Tecnología de la Información) en la empresa Caja de Compensación Familiar Compensar.

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su área de TI?

Bueno

Regular

Malo

2. ¿Los miembros del equipo de TI se sienten escuchados y valorados en su trabajo?

Si

No

3. ¿Hay comunicación abierta, efectiva y asertiva en el equipo de TI?

Si

No

4. ¿Los empleados sienten que hay suficiente oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional?

Si

No

5. ¿Los empleados sienten que tienen las herramientas necesarias para hacer su trabajo efectivamente?

Si

No

6. ¿Consideras que hacen falta programas de capacitación y desarrollo profesional por implementar para mejorar el clima organizacional?

SI

NO

7. ¿Cómo podemos incorporar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la implementación de mejoras?

8. ¿Consideras que hace falta incentivos y programas de reconocimiento hacia los empleados?

SI

NO

9. ¿Cómo podemos potenciar la flexibilidad en el lugar y horario de trabajo para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal?

10. ¿Sientes que tu líder te brinda feedback de manera adecuada y positiva para tu crecimiento laboral?

SI

NO

11. ¿Sientes motivación por la forma de liderazgo de tu supervisor?

SI

NO

12. ¿Consideras que la asignación de tareas es correcta y efectiva en el área de tecnologías de la información?

SI

NO

13. ¿Cuál de los siguientes aspectos consideras que podría estar afectando tu motivación en la compañía?

- a) Falta de liderazgo
- b) Falta de beneficios y compensaciones
- C) Sobrecarga laboral
- D) Ninguna de las anteriores

14. ¿Qué tipo de motivación sería más importante para ti?

- A. Económica
- B. Reconocimiento personal

15. ¿Consideras que la empresa es transparente con la comunicación de oportunidades para crecimiento dentro de la compañía?

- A. SI
- B NO

16. ¿Se han presentado vacantes en tu área para tu crecimiento profesional en el último año?

- a. SI
- B NO

17 ¿En qué medida consideras que están definidas las responsabilidades de cada cargo en el área de tecnología de la información?

- a. Muy bien
- b. Regular
- c. Muy mal

18. ¿Te has sentido frustrado por la cantidad de responsabilidades delegadas a tu cargo?

- A Si

B A veces

C Nunca

19. ¿Sientes que tienes la oportunidad de expresar tus opiniones o ideas en beneficio de tu equipo de manera libre y que eres escuchado?

a. Si

b. Algunas veces

C. NO

20. ¿Te sientes satisfecho con el trabajo en equipo y el ambiente de trabajo con tus colegas?

A. Si

B. NO

Nota. Encuesta aplicada a empleados para determinar percepción del clima organizacional. *Fuente.*

Autoría propia.