

**Identificación de factores del Clima Organizacional que afectan la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P en la ciudad de Cúcuta**

Marisol Romero Ramírez

Yaneisy Barbosa Contreras

Ana Mercedes Holguín Daza

Maribel Sánchez Meneses

Liliana Patricia Pinzón Ballesteros

Asesora

Adriana Maribel Romero Lozano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD

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

ECACEN

Administración de Empresas

2023

### **Dedicatoria**

Dedicamos este proyecto de grado a Dios y a nuestras familias por orientarnos y participar en este proceso.

A Dios que nos proporcionó salud y los conocimientos necesarios para alcanzar las metas planificadas.

A nuestros padres, hermanos y demás familiares que siempre nos animaron para salir adelante con sacrificio, perseverancia y dedicación.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecemos a Dios, fuente de todo conocimiento y sabiduría, por guiarnos y darnos fortaleza en el desarrollo de nuestro proyecto y regalarnos su auxilio en cada momento de dificultad.

Segundo, a nuestras familias que han sido pacientes con nosotras, nos apoyaron en cada momento dedicado a este proyecto, por las oraciones y buenos deseos que nos brindaron cada día; ellos fueron la principal motivación para nosotras.

También nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a nuestros tutores que han estuvieron con nosotras en cada etapa de este proceso, apoyándonos y asistiéndonos para tomar las decisiones y brindándonos su tiempo y compromiso en cada etapa de nuestras vidas como estudiantes, guiándonos con sus conocimientos para poder lograr el objetivo de culminar nuestra carrera.

Por último, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD por permitir la realización de este proyecto; por su disponibilidad, dedicación y apoyo que contribuyeron a nuestra formación académica y profesional. Y a todas las personas que estuvieron presentes para alcanzar esta meta, les estamos eternamente agradecidas.

## Resumen

El presente proyecto de Investigación denominado Identificación de factores del Clima Organizacional que afectan la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P en la ciudad de Cúcuta, pretende indagar, analizar y presentar propuestas de mejorar del clima organizacional de la empresa mencionada, dirigiendo los resultados al departamento de Recursos Humanos para que tome las medidas necesarias, dado que mantener un adecuado entorno laboral incide mucho en el desempeño y productividad de una empresa. Luego se describe en el planteamiento del problema la situación que presenta la empresa, se justifica con argumentos las razones que nos motivan a realizar este proyecto de investigación, se marcan claros y precisos los objetivos a alcanzar. Se dan a conocer los estudios previos y/o antecedentes teóricos que se tienen sobre el tema clima organizacional, teniendo en cuenta también el conjunto de leyes, normas o reglamentos sobre este. Así mismo, se plantea la metodología utilizada, se define el tipo de investigación a realizar, el instrumento de medida para llevar a cabo la recolección de información, que en nuestro caso fue una encuesta; así mismo los materiales y métodos utilizados para el desarrollo de la investigación, seguido de identificar la población y la técnica para seleccionar la muestra de estudio. Se realizan las respectivas encuestas y se procede a analizar los resultados obtenidos, identificando que los factores del clima organizacional que están afectando la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente son: el bajo conocimiento de los objetivos generales y los del área de trabajo, la falta de comunicación en el equipo de trabajo, la valoración y decisiones de supervisores, y las retribuciones a los trabajadores. Finalmente, se diseña un plan de mejora y se dan recomendaciones para el área de Servicio al Cliente de la empresa, con el objetivo de mejorar

aquellos aspectos donde se hallaron esas dificultades o fallas. Cabe resaltar que también se desarrolló el análisis DOFA que permitiera observar la situación desde una perspectiva externa y más objetiva.

***Palabras clave:*** Clima organizacional, empresa, proyecto, investigación, productividad.

## **Abstract**

This research project called Identification of Organizational Climate factors that affect the productivity and satisfaction of employees in the Customer Service area of the company Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P in the city of Cúcuta, aims to investigate, analyze and present proposals to improve the organizational climate of the aforementioned company, directing the results to the Human Resources department to take the necessary measures, given that maintaining an adequate work environment greatly affects the performance and productivity of a company. Then the situation presented by the company is described in the problem statement, the reasons that motivate us to carry out this research project are justified with arguments, the objectives to be achieved are clearly and precisely marked. The previous studies and/or theoretical background on the topic of organizational climate are made known, also taking into account the set of laws, rules or regulations on it. Likewise, the methodology used is proposed, the type of research to be carried out is defined, the measurement instrument to carry out the collection of information, which in our case was a survey; Likewise, the materials and methods used to carry out the research, followed by identifying the population and the technique to select the study sample. The respective surveys are carried out and the results obtained are analyzed, identifying that the factors of the organizational climate that are affecting the productivity and satisfaction of employees in the Customer Service area are: low knowledge of the general objectives and those of the area of work, the lack of communication in the work team, the evaluation and decisions of supervisors, and the remuneration of workers. Finally, an improvement plan is designed and recommendations are given for the company's Customer Service area, with the aim of improving those aspects where these difficulties or failures were

found. It should be noted that the SWOT analysis was also developed to allow observing the situation from an external and more objective perspective.

***Keywords:*** Organizational climate, company, project, research, productivity.

**Tabla de Contenido**

Introducción.....	12
Planteamiento del Problema .....	14
Justificación .....	16
Objetivos.....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos específicos .....	18
Antecedentes.....	19
Marco Teórico.....	23
Marco Legal.....	27
Metodología.....	30
Tipo de investigación .....	30
Materiales y métodos.....	32
Población.....	34
Muestra .....	34
Cálculo de la muestra.....	35
Resultados.....	37
Recolección de información.....	37
Análisis de los resultados.....	37
Plan de mejora .....	50
Conclusiones.....	53
Recomendaciones .....	56
Referencias bibliográficas .....	58
Apéndices .....	62

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Parámetros de cálculo</i> .....	36
<b>Tabla 2</b> <i>Plan de mejora</i> .....	51

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Objetivos corporativos</i> .....	38
<b>Figura 2</b> <i>Tareas y responsabilidades</i> .....	39
<b>Figura 3</b> <i>Motivación</i> .....	39
<b>Figura 4</b> <i>Atención en el equipo de trabajo</i> .....	40
<b>Figura 5</b> <i>Comunicación con el equipo de trabajo</i> .....	41
<b>Figura 6</b> <i>Canales de comunicación entre empleados y directivos</i> .....	41
<b>Figura 7</b> <i>Oportunidades de crecimiento</i> .....	42
<b>Figura 8</b> <i>Herramientas para desempeño y aprendizaje</i> .....	42
<b>Figura 9</b> <i>Desempeño laboral</i> .....	43
<b>Figura 10</b> <i>Funciones</i> .....	43
<b>Figura 11</b> <i>Decisiones de supervisores</i> .....	44
<b>Figura 12</b> <i>Valoración de supervisores</i> .....	45
<b>Figura 13</b> <i>Retribución a los trabajadores</i> .....	46
<b>Figura 14</b> <i>Horarios de trabajo</i> .....	46
<b>Figura 15</b> <i>Intereses personales y corporativos</i> .....	47
<b>Figura 16</b> <i>Adquisición de conocimientos</i> .....	48
<b>Figura 17</b> <i>Espacios de trabajo/infraestructura</i> .....	48
<b>Figura 18</b> <i>Orientación y capacitación laboral</i> .....	49
<b>Figura 19</b> <i>Percepción clima laboral</i> .....	49
<b>Figura 20</b> <i>Relaciones de amistad</i> .....	50

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A</b> <i>Instrumento para aplicar (encuesta)</i> .....	62
<b>Apéndice B</b> <i>Resultados de la encuesta</i> .....	66
<b>Apéndice C</b> <i>Matriz DOFA</i> .....	67

## Introducción

Actualmente se considera clima organizacional el entorno humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario. Este afecta en la satisfacción de los empleados y por tanto el desempeño laboral. Debido a diversos factores y necesidades, el mercado laboral actual está experimentando cambios estructurales, lo que sugiere que los servicios brindados son insuficientes para ofrecer servicios innovadores y de alta calidad.

Para generar una excelente lealtad del cliente, se debe brindar un servicio al cliente único. Aquí es donde se puede ver la importancia de mantener la fuerza laboral positiva y orientada al equipo. Este es un pilar fundamental de cualquier organización exitosa que ofrezca un desempeño continuo.

Con base en lo anterior, es importante en el medio de trabajo contar con un buen ambiente de trabajo, es decir tener una buena relación personal entre los trabajadores y los directivos. En un ambiente organizacional, se refiere al ambiente interno que existe entre las partes de una organización, esto quiere decir que la satisfacción de los empleados es el elemento clave para alcanzar el logro de las metas organizacionales, este debe ser el elemento que mueva a todas las organizaciones.

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

La calidad del entorno laboral está estrechamente relacionada con la motivación de los empleados y tiene un impacto directo en la satisfacción de los empleados, lo que conduce a aumentos significativos de la productividad. Según esta lógica, un buen clima organizacional orienta a la empresa hacia sus objetivos, mientras que un mal clima, por el contrario, destruye el

clima laboral, crea conflictos y malestar entre todos los miembros de la empresa, Es así, como dentro de los lugares de trabajo, el reconocimiento por el trabajo bien realizado, por las buenas relaciones interpersonales, las recompensas, el trabajo en equipo llegan a ser variables importantes, que ayudan a evaluar el estado actual y final del clima organizacional y finamente crear estrategias para mitiga o mejorar y así obtener resultados positivos a través de personas satisfechas y motivadas.

El presente proyecto de grado se enfoca en el análisis, medición y mejoramiento del clima organizacional de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P, mediante el estudio del área de Servicio al Cliente de esta empresa. Es por ello que este proyecto propone apoyar un plan de monitoreo del clima organizacional basado en análisis y diagnóstico para lograr las metas planteadas dentro de la empresa, tales como apoyar el desarrollo de las diversas actividades propuestas y fomentar estrategias para promover un ambiente de trabajo saludable. Además de diseñar actividades que promuevan el desarrollo integral de los empleados y sus directivos.

La importancia de este proyecto radica en investigar y profundizar en este tema clima organizacional, el cual debe ser de interés para las organizaciones que consideran el talento humano como un recurso esencial e indispensable para el buen funcionamiento de la organización y que deseen maximizar su desarrollo.

Cabe concluir que el clima organizacional en una empresa es fundamental para el desarrollo tanto de sus trabajadores como de la misma, y se le debe otorgar la atención necesaria, por no decir que prioritaria ya que es este el que influencia las demás variables que hacen parte del buen funcionamiento de la organización.

## **Planteamiento del Problema**

En el mundo laboral actual, el buen desempeño es un factor clave para el rendimiento de las actividades que realiza un trabajador y más porque está altamente ligado a la motivación laboral, que es el deseo de la persona para esforzarse en el trabajo o área profesional. Ese conjunto de fuerzas energéticas, por llamarlo de algún modo, que nacen en los individuos, hacen parte del entorno del clima organizacional.

El crecimiento y desarrollo de un país tiene que ver con la productividad y las mejoras de las condiciones de vida de una población.

A nivel general, la ciudad de Cúcuta se encuentra entre las más importantes a nivel laboral, ya que por encontrarse en zona de frontera posee un alto nivel de productividad, lo cual hace a las empresas más exigentes en cuanto al desempeño y eficiencia.

“La productividad empresarial es esa capacidad de llevar a cabo las tareas laborales maximizando la eficiencia, orientando las acciones hacia encontrar la excelencia en términos de calidad y dando prioridad a la innovación “ SAP Concur Team (2022).

Así mismo, podemos describir la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales que tiene un individuo hacia su trabajo. Por lo tanto, es importante que el elemento humano opere en un ambiente internamente armonioso con condiciones que motiven e involucren a todos los empleados para lograr las metas y objetivos de la organización.

El presente estudio pretende dar a conocer cuáles son las causas de la problemática y cómo podemos contribuir a ello.

“Un clima organizacional positivo mejora la productividad de los empleados y la organización, mientras que uno negativo puede causar conflictos, gastos innecesarios y situaciones perjudiciales para la empresa” SAP Concur Team (2022).

Tengamos en cuenta lo mencionado por Guillermo Cornet (2021):

“Un trabajador satisfecho implica que está alineado con los objetivos de la organización y trabajará por conseguirlos, lo que impulsa su compromiso, motivación, rendimiento y efectividad. En definitiva: si estamos satisfechos trabajamos mejor”.

Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A, E.S.P., (CENS), es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de energía eléctrica, que encamina su visión en satisfacer las necesidades de los clientes y fomentar el desarrollo económico y social en las regiones donde opera.

Del mismo modo, se ha presentado en la empresa CENS una problemática del clima organizacional que está afectando la productividad y la satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente, lo cual hace que se genere un mal ambiente de trabajo y un menor rendimiento en las actividades diarias.

Esto nos lleva a preguntarnos: ¿Qué factores del clima organizacional están afectando la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P., en la ciudad de Cúcuta?

## Justificación

Hoy en día con los avances tecnológicos e innovaciones en las organizaciones que se viven actualmente y están en constantes cambios es importante mantener y lograr un adecuado clima organizacional. Ya que, de este, depende un buen ambiente entre los colaboradores, directivos, el crecimiento y desarrollo productivo de la empresa. Por ello la importancia de realizar esta investigación del clima organizacional en el área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A, E.S.P., en la ciudad de Cúcuta. ¿Esta investigación del mal clima organizacional que se evidencia al interior de la organización, por qué se va a realizar? Se va a realizar, para que haya un mejor ambiente laboral entre los colaboradores y directivos, en donde se logre satisfacción y un clima agradable para realizar sus labores cotidianas. Además, se busca dar solución a un problema que está afectando el clima organizacional de la empresa.

El clima organizacional de una empresa es de gran importancia, debido a que es un eje fundamental para que haya una fluidez en la productividad de los colaboradores, impulsándolos a realizar el logro de los objetivos proyectados. Por tal razón, es muy importante realizar esta investigación, en la sede de Cúcuta, ya que es la principal a nivel laboral, donde se están presentando inconsistencias que está afectando directamente la satisfacción de los clientes internos, la cual se ve reflejada en la productividad de esta organización. Así mismo, es importante tener claridad del estado actual, para seguir maximizando la eficiencia y eficacia, orientando las acciones hacia encontrar la excelencia en términos de calidad y dando prioridad a la innovación.

La motivación a los colaboradores es una estrategia esencial en las organizaciones. Este tiene un enfoque perceptual, ya que los individuos responden a las variables situaciones en las

que se encuentran dentro de las organizaciones, por ello el clima organizacional de la empresa investigada es el factor para determinar la eficacia laboral, este estudio permitirá también mostrar las reflexiones que se presentan, para lograr un equilibrio en el clima de esta organización, que permita a los grupos de trabajo desarrollarse, integrarse, tener armonía y generar productividad logrando objetivos trazados por la empresa de CENS de Cúcuta.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar los factores que están interviniendo en el Clima Organizacional y que están afectando la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta, mediante la aplicación de un instrumento.

### **Objetivos Específicos**

Diseñar y aplicar un instrumento que permita obtener el punto de vista del talento humano del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta.

Elaborar una matriz DOFA, con énfasis en clima organizacional del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta.

Proponer estrategias de mejoramiento y optimización del clima organizacional para el área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta.

## Antecedentes

El Clima organizacional es fundamental para cualquier empresa, ya que es el indicador más preciso del desempeño de la organización en términos de condiciones laborales. Si es positivo beneficia a los empleados y a la propia organización, mientras que si es negativo puede provocar pérdidas, gastos, conflictos y otras situaciones adversas pudiendo incluso llevar a la quiebra. (Hill y Jones, 2001).

García (2009), nos indica que el concepto de Clima Organizacional es algo que se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y que debido a su tierno desarrollo no existe una unión de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción.

Méndez (2006) (citado en García, 2009), manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social.

Así mismo, este mismo autor (Méndez, 2006) manifiesta que:

El Clima Organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo, y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Para Osorio (2013), el clima organizacional interviene en los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, esto trae resultados sobre la productividad de la organización.

Para nuestro proyecto denominado “Identificación de factores del Clima Organizacional que afectan la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A E.S.P en la ciudad de Cúcuta”, es fundamental tener en cuenta los diferentes estudios y trabajos realizados a nivel global sobre Clima Organizacional, donde se demuestra la relación que existe entre clima organizacional, el desempeño, la productividad y la satisfacción laboral.

Sin embargo, a nivel local lo único que se pudo encontrar sobre Clima Organizacional en la empresa CENS, es una investigación de Portillo y Trillos (2018) llamada Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional en la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P Regional Ocaña, donde se plantea que:

La estrategia que ayudará a mejorar el clima organizacional en CENS regional Ocaña, es a partir del fortalecimiento de las variables cooperación, relaciones interpersonales y motivación. La empresa debe alienar sus intereses a las necesidades de desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, para generar compromiso, que se traduce en alta productividad y bajo índice de rotación (p. 95).

Por su parte, Cunín (2018), en su investigación: Modelo para evaluar los factores que inciden en el clima laboral, reveló que:

Se produce un mal clima laboral por la existencia de un cierto nivel de insatisfacción de los colaboradores con respecto al entorno laboral. Se evidenció también que se presenta mal clima laboral cuando a los empleados no se les otorga reconocimiento especial por su

buen desempeño. Igualmente por la falta de apoyo para estimular su crecimiento profesional y además porque en la empresa no se trabaja por mantener una comunicación que promueva la integración, unión y compañerismo dentro de los distintos grupos de trabajo, ocasionando en la mayoría de unidades conflictos permanentes (p.43).

De igual manera, Pilligua y Arteaga (2019) en su estudio: El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Sugiere que:

Las organizaciones, independientemente al sector que se dediquen, el tamaño al que pertenezcan, la actividad que realicen, el número de trabajadores que concentren, incluso los diferentes departamentos que integren, siempre debe existir un clima laboral agradable para el personal que labora en las empresas, pues influye enormemente en sus resultados, que están relacionados lógicamente con la producción y productividad de la organización, donde se debe contar con una comunicación fluida al margen de los niveles de jerarquía, colaboración entre empleados, autonomía, y liderazgo con proyección de los directivos; derivándose consecuentemente resultados prósperos para cualquier organización. (p. 23).

Por otro lado, un estudio realizado por Chagray et al., (2020) en su trabajo: Clima organizacional y desempeño laboral en una empresa lechera peruana, señala la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de esta empresa.

Identificaron que:

Par la variable clima organizacional, con respecto al liderazgo, se evidencia la importancia de que el jefe cuente con aptitudes necesarias, capacidad para resolver conflictos, fomentar la mejora continua en la tecnología y que los incentive. Asimismo, la importancia de la motivación: que la empresa reconozca y valore sus esfuerzos brindándoles beneficios económicos. Dando como resultado para la variable desempeño laboral una alta productividad y buena satisfacción laboral (p. 06).

Y finalmente, Herrera y Saavedra (2021), por su parte, en su estudio: Relación entre Clima Organizacional y Productividad de Trabajadores de la Corporación peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial, “confirman la existencia de una relación significativa entre clima organizacional y el nivel de productividad de los trabajadores. Así mismo, identificaron que las cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales inciden directamente mediante relaciones significativas con el nivel de productividad” (p.50).

Como pudimos observar en los anteriores antecedentes, es bastante evidente la relación que existe entre el clima organizacional y la productividad de los trabajadores, y todos manifiestan que entre más se trabaje en mejorar las diferentes variables que la componen, mejores resultados se obtendrán en cuanto a productividad.

## Marco Teórico

En el transcurso de la historia, el mundo ha evolucionado en todas sus ciencias y ramas en todos los sentidos, por ello la administración no es la excepción, ya que conto con muchos pioneros como, Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow, entre otros, cada uno de ellos realizaron aportes significativos para el desarrollo de las diferentes escuelas que ayudaron a lograr el surgimiento de un ente organizacional más humanizado, que ayuda a generar influencias positivas a los colaboradores de las organizaciones.

El clima organizacional dio sus primeros orígenes exactamente con Elton Mayo (1880 – 1949) como exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, donde se basa en la conducta de las personas, destacó una serie de efectos psicológicos que requerían atención por parte de los dueños y administradores de las empresas y que son componentes importantes del clima organizacional entre ellos: motivación y compromiso.

La motivación del empleado de forma individual es una estrategia fundamental ya que al utilizar el incentivo adecuado con el trabajador puede generar excelentes resultados; este viene acompañado de mejorías notorias de compromiso ya que aumenta el interés, el liderazgo, trabajo en equipo, el crecimiento personal la innovación entre otro que ayudan a la rentabilidad y el éxito de la organización. Es importante aclarar que para mayo tener todos estos resultados el realizo experimento en la en la planta de Hawthorne, donde estudio comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Con el pasar del tiempo surgieron nuevas teorías a finales de 1950, Argyris (1958), propuso un nuevo estudio del clima organización, el cual se enfocaba en tres variables, tenía que ver con la empresa y con las políticas, los procedimientos y la estructura; la segunda, se enfoca en el trabajador y tiene como prioridad las necesidades, valores y capacidades de cada individuo

y la tercera convergen las dos primeras, ya que se refiere a los esfuerzos del trabajador para ajustar sus necesidades con la organización. Estas variables según este actuar median el clima organización percibido por el empleado y fueron constituidos como soporte para el desarrollo de instrumentos que permitieran establecer medidas de valoración validados para diferentes organizaciones.

En la década de los años 60, nace la escuela conductista, en esta se inicia el análisis de cada individuo que forma parte de una organización y revisando en ellos su comportamiento, con un foco importante en sus emociones, estímulos, entre otros. En otras palabras, se analiza el comportamiento laboral de cada individuo, que influyan en los efectos psicológicos, que impactan a la producción y el estado físico y las condiciones de su entorno laboral.

A partir del experimento realizado en Hawthorne, se demostró que la recompensa salarial no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador como lo proponía la administración científica. De allí se proponen nuevas teorías de motivación en las que se demuestra la importancia de satisfacer otras necesidades del individuo en la organización (Etzioni, 1965)

Es importante destacar que al transcurrir el tiempo en donde cada década se ha hecho una síntesis de la evolución que se ha venido desarrollando a través del tiempo y, que los autores ratifican y se destacaron por resaltar un buen clima organizacional en las organizaciones de tal manera que con sus propuestas de las nuevas teorías dan importancia al cumplimiento de las necesidades y satisfacción de los colaboradores en la organización. Hoy en día a las organizaciones les ha tocado modernizar e innovar en cuanto ofrecer un mejor clima organizacional a sus colaboradores en donde cuente con los mejores estándares para lograr una buena satisfacción, al momento de realizar y ejecutar sus labores.

Analizando y mirando cada concepto realizado, en el transcurso de este estudio tiene como propósito sucintar cada uno de los conceptos más importantes y que han logrado trascender a través del tiempo. Es importante mencionar que desde entonces comienza la preocupación del hombre a dar solución a cada problema de las relaciones sociales como causa de la productividad en las organizaciones. Desde entonces surge la escuela Humanística de la Administración y que es desarrollada por Elton Mayo en Estados Unidos, esta teoría nació de las muchas necesidades que sufría los empleados en las organizaciones y que se debe corregir la deshumanización del trabajo, que son excitados por la aplicación y procedimientos y métodos de la organización descuidando el ser humano y sus necesidades psicológicas y sociales.

Estas propuestas muy productivistas fueron realizadas tanto por la Teoría Científica como por la Teoría Clásica de la Administración (Hernández y Rodríguez 1994, 56). De todos modos, en este punto habría que reconocer los planteamientos previos realizados por Robert Owen; considerado por muchos estudiosos en el ámbito de la administración, como el auténtico padre de la administración moderna de personal y un gran innovador del management moderno (Ganga, Piñones y Valderrama 2014, 692).

Por ello la escuela Humanista de la Administración, y que con esta teoría se ha considerado al hombre social, que posee sentimientos, temores, deseos; y a la vez lo describe su comportamiento del trabajador a consecuencia de muchos factores.

Una década después, en 2011, el Journal of Management dedicó nuevamente un número especial para dar seguimiento a la evolución de la TRC a la que considera “una de las teorías más prominentes y poderosas para describir, explicar y predecir las relaciones organizacionales” (Barney, Ketchen y Wright; 2011: 1300).

En la década (1961- 1980) la teoría moderna, en donde Hersey-Blanchard. Liderazgo situacional, se enfoca a la actitud de los seguidores y se consideran 4 comportamiento básicos de los líderes. Hablar: El líder define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde llevar a cabo diversas tareas. Vender: El líder logra el conocimiento y el apoyo. Participar: El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones. Delegar: El líder proporciona apoyo.

En la década (1981-2000) Teoría contemporánea John Adair. Liderazgo centrado en la acción.

Münch (2011) Adair ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los estilos de liderazgo, y a su vez ha efectuado estudios sobre los grandes líderes de la historia como Napoleón, Magno, entre otros. Propone el modelo de liderazgo centrado en la acción así: 1. Lograr la tarea., 2. Formar y mantener el equipo., 3. Desarrollar al individuo. Teoría moderna de los sistemas complejos adaptativos (Kauffman, 1995).

Por ello, con el estudio análisis de los referentes históricos que se plasman del clima organizacional, podemos entender su importancia, lograr ayudar a mejorar la situación problema en la empresa que se viene investigando. Sabemos los beneficios positivos y negativos que conlleva tanto un mal clima como un buen clima en la productividad y bienestar de los colaboradores de la empresa.

## **Marco Legal**

Colombia ha venido desarrollando un conjunto de normas y leyes que permiten a las organizaciones adelantar diversas iniciativas en busca de mejorar las condiciones laborales a través de la implementación de planes de bienestar, estímulos e incentivos; que reflejen el interés por el cuidado de la salud y la vida de cada uno de los trabajadores, lo cual enmarca una gran importancia de generar relaciones de trabajo armoniosas y reguladas entre los diferentes actores del proceso laboral. A partir del punto de vista normativo se abordan diferentes aspectos con relación al clima laboral de acuerdo con la siguiente información que se considera pertinente.

Entre las más importantes normatividades se toma la Constitución Política de Colombia, en el artículo 25, el cual define el trabajo como un derecho y una obligación social el cual debe tener una especial protección por parte del estado y hace énfasis en que todas las personas tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

De igual manera podemos encontrar en el Código Sustantivo de Trabajo, en el Artículo 5. En el cual define el trabajo como toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

En el Decreto 1567 de 1998 Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado en el artículo 24. El área de la calidad de vida laboral será atendida a través de programas que se ocupen de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

Todo plan de Clima laboral se rige bajo la siguiente normatividad: el Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función

Pública. En el artículo 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención., 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional., 3. Preparar a los pensionados para el retiro del servicio., 4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada., 5. Fortalecer el trabajo en equipo., 6. Adelantar programas de incentivos.

Un mal ambiente de trabajo puede generar trastornos y múltiples enfermedades en el trabajador, esto se puede corroborar en el Decreto 2566 DE 2009 Por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales. En el artículo 1. Numeral 42, nos refiere a las Patologías causadas por estrés en el trabajo: Trabajos con sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo en relación con el tiempo para ejecutarlo, trabajo repetitivo combinado con sobrecarga de trabajo. Trabajos con técnicas de producción en masa, repetitivo o monótono, o combinados con ritmo o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, nocturno y trabajos con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, Infarto del miocardio y otras urgencias cardiovasculares, Hipertensión arterial, Enfermedad acido péptica severa o Colon irritable.

La definición contenida en el decreto anterior entra en consideración con lo expuesto en el numeral 1 del artículo 200 del Código Sustantivo del Trabajo, donde define la enfermedad profesional como todo estado patológico que sobrevenga como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en que se ha visto obligado a trabajar.

Adicional a lo anteriormente expuesto, la empresa estipula el Reglamento Interno de Trabajo como una herramienta que rige el actuar del personal, acordando normas y procedimientos propios de cada empresa con el fin de buscar la armonía de los trabajadores en los diferentes puestos de trabajo. El Reglamento Interno de Trabajo suministra una serie de normas y lineamientos que permitirán atender las distintas situaciones ordinarias y extraordinarias, y definir una ruta para conocer los comportamientos personal y profesional de cada uno de sus miembros y así poder lograr relaciones armoniosas en las distintas áreas de trabajo.

## **Metodología**

El presente proyecto de investigación “Identificación de factores del Clima Organizacional que afectan la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A E.S.P en la ciudad de Cúcuta”, pretende diseñar y aplicar un instrumento que permita obtener el punto de vista del talento humano, para proponer estrategias de mejoramiento y optimización del clima laboral de la empresa.

Según Niño (2011), cuando se habla del diseño, se refiere a las estrategias, procedimientos y pasos que se debe tener para abordar la investigación, lo que encierra un conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos llevados a cumplir con la solución del problema general.

El diseño preliminar de la investigación es el siguiente:

### **Tipo De Investigación**

Según su objetivo o finalidad, este tipo de investigación es básica, ya que consiste en realizar el estudio con el único objetivo de obtener más información sobre un determinado fenómeno: los factores del clima organizacional que están afectando la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa, sin intención de intervenir en ello, solo presentar a la dirección las posibles soluciones del problema.

La investigación básica, o investigación fundamental, es un tipo de investigación centrada en mejorar la comprensión de un fenómeno, estudio o ley de la naturaleza en particular. Este tipo de investigación examina datos para encontrar lo desconocido y satisfacer un sentido de curiosidad. Por lo general, se trata de preguntas de "cómo", "qué" y "por qué" para explicar los sucesos. La investigación básica analiza cómo funcionan los procesos o conceptos. La información obtenida de la

investigación básica a menudo crea una base para los estudios aplicados (Kerlinger, 1975).

Según el enfoque o tipo de datos que deseamos obtener, nuestra investigación se identifica como cualitativa, porque en la información que esperamos recolectar se prioriza la subjetividad más que la cantidad.

Según su profundidad, o sea, lo que se desea alcanzar, se define como una investigación descriptiva, ya que esta metodología busca describir un hecho u objeto de estudio a través de la indagación y el análisis de la realidad.

Según Niño (2011), “cuando se habla del diseño, se refiere a las estrategias, procedimientos y pasos que se debe tener para abordar la investigación, lo que encierra un conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos llevados a cumplir con la solución del problema general”.

Esto nos permitirá describir las características que identifican los diversos elementos del clima organizacional de investigación.

Según las condiciones y el contexto, o sea, la manipulación de las variables, el diseño es de tipo observacional o no experimental, porque se centra en la descripción y/o explicación de fenómenos tal como se presentan en la realidad. Nosotros como investigadores no controlamos las diferentes variables. También nos apoyamos en la observación.

“Estos estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Para Sousa, Driessnack, y Costa (2007), “En este tipo de estudio se observa, describe y fundamentan varios aspectos del fenómeno, no existe la manipulación de las variables, tampoco la búsqueda de causa efecto”

Según su alcance (dimensión o temporalidad), se define como investigación de tipo transversal, porque el estudio se realiza sobre sujetos en un momento dado. Los datos se recogen en un solo momento y solo una vez.

Según Manterola, Quiróz, Salazar, y García (2019), “La característica principal de estos estudios transversales, es que se hacen en una sola instancia, por ello, no existe un seguimiento”.

Por último, según la inferencia, o sea, la acción de sacar conclusiones, esta investigación es deductiva, porque se comienza a investigar la temática desde sus aspectos más generales para luego llegar a un conocimiento más específico.

## **Materiales Y Métodos**

La presente investigación presenta el método etnográfico porque entramos a un contexto o comunidad e investigaremos sobre cómo actúan las personas que trabajan en esa área de la empresa, cómo se comportan, qué piensan con respecto al clima organizacional que tienen, sin querer intervenir en la acción de hacerlos cambiar, solo presentar propuestas.

Para el desarrollo de la presente investigación se seleccionarán herramientas y materiales de recolección de información que nos permitirán obtener datos de diferentes fuentes primarias y secundarias, de tal forma que se pueda conocer el estado actual del clima laboral del área de Servicio al Cliente de la empresa, identificando cuáles son esos factores que están afectando la productividad y satisfacción de sus integrantes.

Existen diferentes métodos de diagnóstico del clima organizacional. Según García y Bedoya (1997):

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. Según Brunet (1987), “el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito”.

En nuestro caso, la metodología a utilizar (método o instrumento) es la técnica tipo encuesta, realizada de forma virtual (en línea) a los empleados (hombres y/o mujeres) del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta, mediante un cuestionario que diseñaremos especialmente para tal fin.

López-Roldán y Fachelli, (2015) señala que:

La encuesta es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones. Con ésta se obtienen resultados cuantitativos o cualitativos y se centra en preguntas preestablecidas con un orden lógico y un sistema de respuestas escalonado.

También estos mismos autores López-Roldán y Fachelli, (2015), mencionan que:

La encuesta puede ser utilizada como técnica o como método. Como técnica, permite la recogida de los datos por medio de la interrogación que se realiza al encuestado con el propósito de que brinden información requerida para la investigación.

Mientras que la encuesta como método deja de ser una simple herramienta de recogida de datos para transformarse en un proceso de investigación social, donde se integran un cúmulo de técnicas que se orientan y tienen como finalidad crear un objeto de investigación.

Siendo esta una investigación cualitativa, que implica recolectar y analizar datos que no son numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias de los afectados, los

materiales utilizados son computadores para el diseño, proceso de recolección de información y análisis de los resultados obtenidos, herramientas digitales, etc., Así mismo, nosotros los mismos investigadores también somos instrumentos de esta investigación cualitativa.

### **Población**

La población es para Arias (2012), “un conjunto infinito o finito de sujetos con características similares o comunes entre sí”.

En relación a esto, la población es para Mejía (2005):

La totalidad de elementos del estudio, y es delimitado por el investigador según la definición que se formule en el estudio. La población y el universo tienen las mismas características, por lo que a la población se le puede llamar universo o de forma contraria, al universo, población.

La empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta, cuenta con un número aproximado de 1.000 empleados entre todas sus áreas. Solo en el Área Comercial tiene alrededor de 360 empleados, de la cual se desprende la población de estudio de nuestro proyecto de investigación, que es el área de Servicio al Cliente, compuesta por 63 empleados.

### **Muestra**

Luego de tener definida la población de estudio, daremos inicio al paso del muestreo. Debido a que la población es bastante grande, debemos aplicar una técnica para seleccionar la muestra de estudio.

Tengamos en cuenta lo dicho por Mejía, (2005):

El muestreo es una técnica para estudiar la muestra, como resultado de la aplicación de esta técnica a la población se obtiene un estadígrafo, esta es una cifra que se logra por medio de un cálculo o una operación estadística la cual proporciona una cifra o el número real de los elementos que representan a la

población. La técnica de la población se utiliza cuando la población tiene un gran número de elementos, en caso la población sea pequeña no se requerirá la técnica del muestreo.

En nuestro caso, seleccionamos el muestreo probabilístico, ya que queremos crear una muestra representativa de la población para aplicar el estudio.

### ***Cálculo De La Muestra***

Se procede entonces a calcular el tamaño de muestra para una población de 63 empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P., donde los investigadores asignan un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%; y donde se desconoce la probabilidad “p” del evento que se está estudiando.

Siendo esta una población finita, es decir, que conocemos el total de la población y queremos saber a cuántos del total de empleados del área de Servicio al Cliente vamos a estudiar, entonces la fórmula a utilizar sería la siguiente:

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

Parámetros:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la población o universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1-p) = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

**Tabla 1***Parámetros de cálculo*

Parámetros	Valor
N	63
Z	1,960
p	50,00%
q	50,00%
e	5,00%

*Nota: Estos son los valores para aplicar a la fórmula*

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

$$n = N * (Z * Z) * p * q$$

$$n = ((e * e) * (N - 1)) + ((Z * Z) * p * q)$$

$$n = 60,5052 / 1,1154$$

$$n = 54,24529317$$

Resultado: 54

Estos resultados se obtuvieron mediante cálculos realizados en herramienta Excel.

Total tamaño de muestra finito: 54 empleados del área de Servicio al Cliente a los cuales se les realizará la encuesta.

## **Resultados**

A continuación presentamos los resultados obtenidos mediante la encuesta, que fue el instrumento de recolección de información que escogimos inicialmente para llevar a cabo esta investigación (ver anexo 1 y 2), el cual nos mostrará los factores del clima organizacional que afectan la productividad y satisfacción de los empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P en la ciudad de Cúcuta.

### **Recolección de Información**

Se diseñó un cuestionario de 20 preguntas y luego se aplicó una encuesta virtual a los 54 empleados del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P en la ciudad de Cúcuta, para recolectar la información requerida, que sería utilizada posteriormente en el análisis de los resultados y así poder realizar la evaluación DOFA y las recomendaciones a la empresa involucrada.

Mediante la herramienta Microsoft Forms, se diseñó la encuesta denominada Factores del Clima Organizacional, y se compartió a los colaboradores de la empresa. El enlace es el siguiente: <https://forms.office.com/r/xruRMAFN8x>

### **Análisis de los Resultados**

Se exponen los resultados de las encuestas realizadas a los 54 trabajadores de la empresa, con el objetivo de obtener resultados que nos permitan realizar análisis y recomendaciones para mejorar.

Cabe resaltar que para lograr más profundidad en los resultados, las preguntas del cuestionario fueron diseñadas categóricamente por temas específicos, es decir, de a dos preguntas para cada tema, haciendo referencia a los objetivos de la empresa, al trabajo en equipo, la comunicación interna, oportunidades de crecimiento, capacidad autocrítica de desempeño,

valoración de supervisores, retribuciones, intereses de los trabajadores, recursos y herramientas laborales, y percepción del clima organizacional, en ese orden, sin querer decir que el orden determina su importancia.

A continuación, damos a conocer las preguntas y su respectiva respuesta por parte de los empleados, teniendo en cuenta a qué categoría hacía referencia la pregunta:

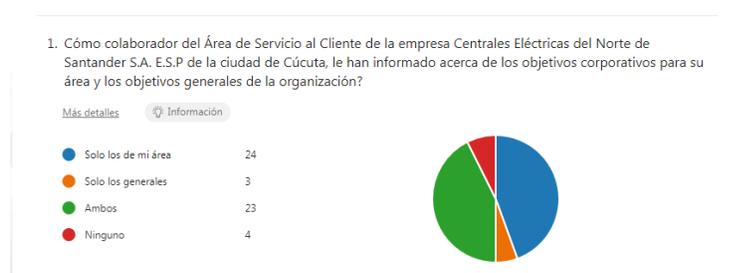
En cuanto a los objetivos de la empresa, pregunta 1 y 2

Pregunta 1. Como colaborador del Área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P de la ciudad de Cúcuta, ¿le han informado acerca de los objetivos corporativos para su área y los objetivos generales de la organización?

Como podemos ver en la Figura 1, el 44% (24) de las personas encuestadas conocen solo los objetivos de su área de trabajo, y que el 43% (23) conocen ambos objetivos: los objetivos corporativos para su área y los objetivos generales de la organización.

## Figura 1

### *Objetivos corporativos*



*Fuente.* Autoría propia

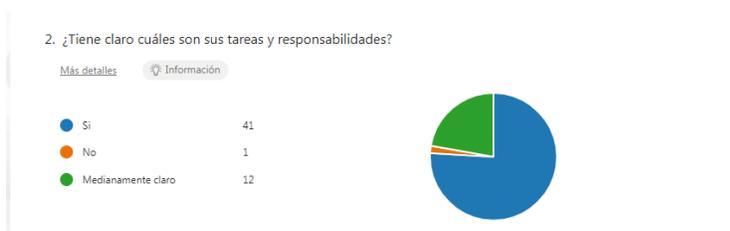
Lo que quiere decir que hay una falla porque lo ideal es que todos los colaboradores conozcan ambos objetivos por igual porcentaje, ya que los objetivos son fundamentales en el plan de trabajo de una organización, y si no se dan a conocer clara y ampliamente ante los trabajadores cada uno va a tomar una ruta diferente.

Pregunta 2. ¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?

Como podemos ver en la figura 2, el 76% (41) de las personas encuestadas tienen claro cuáles son sus tareas y responsabilidades, frente a un 22% (12) no lo tienen claro aún.

## Figura 2

### Tareas y responsabilidades



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que las tareas y las responsabilidades que cada uno tiene dentro de la empresa están bien definidas.

En cuanto al trabajo en equipo, pregunta 3 y 4

Pregunta 3. ¿Siente que sus compañeros lo (la) motivan para alcanzar las metas en su desempeño profesional?

Como podemos ver en la figura 3, el 35% (19) de las personas encuestadas sienten que sus compañeros lo motivan para alcanzar las metas en su desempeño profesional. Muy cerca un 31% (17) siente esa motivación casi siempre y un 30% (16) siente esa motivación por sus compañeros algunas veces.

## Figura 3

### Motivación



*Fuente. Autoría propia*

Lo que quiere decir que hay buena motivación por parte de los compañeros de trabajo, sin embargo, hay que trabajar para que la motivación sea siempre para todos.

Pregunta 4. ¿Considera que su opinión ha sido escuchada y tomada en cuenta por sus compañeros de equipo?

Como podemos ver en la figura 4, el 43% (23) de las personas encuestadas consideran que algunas veces su opinión ha sido escuchada y tomada en cuenta por sus compañeros de equipo, frente a un 30% (16) que dice casi siempre, y un 28% (15) que dice siempre.

#### **Figura 4**

*Atención en el equipo de trabajo*



*Fuente. Autoría propia*

Lo que quiere decir que buena parte de los trabajadores no han sido escuchados y sus opiniones tenidas en cuenta en algunas oportunidades por parte del equipo de trabajo.

Recordemos que para lograr una mejor productividad y comunicación con el equipo de trabajo es muy importante saber escuchar activamente.

En cuanto a la comunicación interna, pregunta 5 y 6

Pregunta 5. ¿Cuál es su apreciación acerca de la comunicación en su equipo de trabajo?

Como podemos ver en la figura 5, el 54% (29) de las personas encuestadas consideran que la comunicación en su equipo de trabajo es buena, frente a un 37% (20) que dice que es excelente.

## Figura 5

### *Comunicación en el equipo de trabajo*



*Fuente. Autoría propia*

Lo que quiere decir que la comunicación interna en el equipo de trabajo es buena, pero que requiere sea atendida para que sea excelente siempre.

Pregunta 6. ¿Existen canales de comunicación entre empleados y directivos y/o personal de otras áreas?

Como podemos ver en la figura 6, el 59% (32) de las personas encuestadas manifiestan que si existen canales de comunicación entre empleados y directivos y/o personal de otras áreas, mientras un 39% (21) manifiestan que existen muy pocos canales de comunicación entre estos.

## Figura 6

### *Canales de comunicación entre empleados y directivos*



*Fuente. Autoría propia*

Lo que quiere decir que los medios o canales de comunicación existen pero muy pocos, lo que lleva a tener que crear estrategias que permitan ampliar esos canales y hacerlos más asequibles para todos.

En cuanto a oportunidades de crecimiento, pregunta 7 y 8

Pregunta 7. ¿Considera que cuenta con oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?

Como podemos ver en la figura 7, el 42% (22) de las personas encuestadas manifiestan que en esa empresa siempre cuentan con oportunidades para crecer profesionalmente, y un 37% (20) dicen que algunas veces.

### Figura 7

#### *Oportunidades de crecimiento*



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que las oportunidades de crecimiento están dadas en esa empresa, pero que para otro importante número de personas esas oportunidades no existen en igual medida. Lo que conduce a que se tenga que trabajar en ello de tal forma que se logre igualdad de oportunidades para todos.

Pregunta 8. ¿La empresa le ha ofrecido herramientas necesarias para su desempeño y para fomentar su aprendizaje?

Como podemos ver en la figura 8, el 52% (28) de las personas encuestadas manifiestan que siempre han recibido las herramientas necesarias para su desempeño y fomentar su aprendizaje, mientras que un 39% (21) dicen que algunas veces.

### Figura 8

#### *Herramientas para desempeño y aprendizaje*



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que la empresa está cumpliendo con ofrecer las herramientas para trabajar y aprender, pero que como en la respuesta anterior, la igualdad no se está dando.

En cuanto a fomentar la capacidad autocrítica de desempeño, pregunta 9 y 10

Pregunta 9. ¿Cómo considera que resultó su desempeño laboral en los últimos 6 meses?

Como podemos ver en la figura 9, el 61% (33) de las personas encuestadas manifiestan que su desempeño en los últimos 6 meses fue alto y 37% (20) tuvo un desempeño medio.

## Figura 9

### *Desempeño laboral*



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que más de la mitad de los empleados han tenido un rendimiento alto en el último semestre, lo cual es muy positivo para la empresa.

Pregunta 10. ¿Está satisfecho con sus funciones dentro de la organización?

Como podemos ver en la figura 10, el 69% (37) de las personas encuestadas manifiestan que están satisfechos con sus funciones dentro de la empresa y un 28% (15) se encuentran medianamente satisfechos.

## Figura 10

## Funciones



*Fuente. Autoría propia*

Lo que quiere decir que la mayoría están satisfechos con las actividades que realizan dentro de la empresa, sin embargo, existe un porcentaje al que hay que brindarle apoyo y atención para que mejore su satisfacción.

En cuanto a la valoración de supervisores, pregunta 11 y 12

Pregunta 11. ¿Considera que las decisiones tomadas por su supervisor son justas y objetivas?

Como podemos ver en la figura 11, el 37% (20) de las personas encuestadas manifiestan que algunas veces las decisiones tomadas por su supervisor son justas y objetivas, frente a un 31% (17) que dice que siempre son justas y objetivas, y muy seguido de un 30% (16) que dice que casi siempre.

## Figura 11

### Decisiones de supervisores



*Fuente. Autoría propia*

Lo que quiere decir que hay cierto inconformismo con su supervisor, y que hay que buscar los medios adecuados para comunicar ese inconformismo al departamento de recursos humanos, con el fin de que no se extienda y así encontrar soluciones.

Pregunta 12. ¿Alguna vez ha recibido elogios o agradecimiento de parte del supervisor?

Como podemos ver en la figura 12, el 46% (25) de las personas encuestadas manifiestan que algunas veces han recibido elogios o agradecimientos por parte del supervisor, frente a un 26% (14) que dice que siempre los ha recibido.

## Figura 12

### Valoración de supervisores



Fuente. Autoría propia

Lo que quiere decir que el supervisor no está reconociendo el trabajo de sus subalternos. Reconocer el trabajo de los empleados, valorando su esfuerzo y dedicación alimenta su rendimiento y ayuda su conexión emocional. Este aspecto de la valoración de supervisores dentro de la empresa hay que prestarle mucha atención, ya que en la respuesta anterior también se evidenció dificultad con este tema.

En cuanto a la opinión a retribuciones, pregunta 13 y 14

Pregunta 13. ¿Considera que la empresa le ha brindado una retribución justa mediante reconocimientos e incentivos, o con otras medidas similares?

Como podemos ver en la figura 13, el 35% (19) de las personas encuestadas manifiestan que algunas veces la empresa le ha brindado retribuciones justas mediante reconocimientos e incentivos, frente a un 33% (18) que dice que la empresa lo ha brindado siempre.

### Figura 13

#### *Retribuciones a los trabajadores*



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que la empresa no está retribuyendo adecuadamente a sus colaboradores. La empresa está fallando porque las retribuciones se brindan solo algunas veces. Recordemos que contar con un plan de incentivos es necesario para que los trabajadores estén motivados y mejoren su productividad. Además es una excelente forma de retener el talento humano de la empresa.

Pregunta 14. ¿Los horarios de trabajo le parecen apropiados para permitir un descanso digno?

Como podemos ver en la figura 14, el 61% (33) de las personas encuestadas manifiestan que los horarios de trabajo son apropiados, y un 37% (20) se encuentran indecisos en su respuesta.

### Figura 14

#### *Horarios de trabajo*



*Fuente. Autoría propia*

Lo que quiere decir que aunque la mayoría digan que están de acuerdo, hay que revisar más a fondo este aspecto porque puede que haya inconformidad con respecto a los horarios de trabajo.

En cuanto a los intereses de los trabajadores, pregunta 15 y 16

Pregunta 15. ¿Cree que sus intereses son compatibles con los objetivos de la empresa?

Como podemos ver en la figura 15, el 44% (24) de las personas encuestadas manifiestan que sus intereses son compatibles con los objetivos de la empresa, y un 30% (16) muy compatibles, seguido de un 26% (14) que dice que son poco compatibles.

## Figura 15

*Intereses personales y corporativos*



*Fuente. Autoría propia*

Lo que quiere decir que los intereses de los trabajadores están relacionados con lo que espera la empresa de ellos.

Pregunta 16. ¿Considera que has adquirido nuevos conocimientos a lo largo de tu trayectoria en la compañía?

Como podemos ver en la figura 16, el 72% (39) de las personas encuestadas manifiestan que han recibido muchos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la compañía, frente a un 26% (14) que dice haber adquirido muy pocos conocimientos.

## Figura 16

### Adquisición de conocimientos



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que para un alto porcentaje de empleados, el trabajar en esa empresa ha sido de mucho aprendizaje.

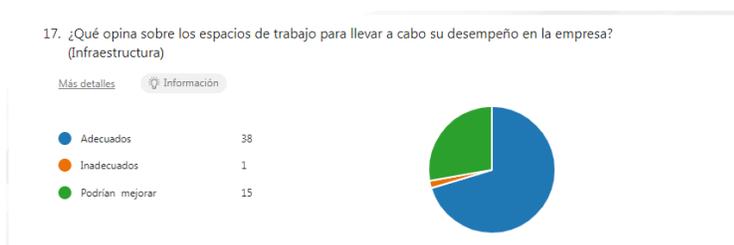
En cuanto a los recursos y herramientas laborales, pregunta 17 y 18

Pregunta 17. ¿Qué opina sobre los espacios de trabajo para llevar a cabo su desempeño en la empresa? (Infraestructura).

Como podemos ver en la figura 17, el 70% (38) de las personas encuestadas manifiestan que los espacios de trabajo son adecuados, frente a un 28% (15) que dice que podrían mejorar.

## Figura 17

### Espacios de trabajo/infraestructura



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que la infraestructura para el desarrollo de sus actividades diarias son adecuadas, aunque también quisieran que mejoraran.

Pregunta 18. ¿La empresa le brinda orientación y capacitación para avanzar y realizar sus labores?

Como podemos ver en la figura 18, el 50% (27) de las personas encuestadas manifiestan que la empresa siempre la brinda orientación y capacitación para avanzar y realizar sus labores, frente a un 43% (23) que dice que casi siempre.

### Figura 18

#### *Orientación y capacitación laboral*



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que la empresa está cumpliendo con el suministro de herramientas y recursos para trabajar adecuadamente.

En cuanto a percepción del clima laboral, pregunta 19 y 20

Pregunta 19. ¿Se siente satisfecho (a) con el clima laboral que se siente en la empresa?

Como podemos ver en la figura 19, el 35% (19) de las personas encuestadas manifiestan que se sienten satisfechos con el clima laboral que se siente en la empresa, mientras que un 33% (18) se sienten muy satisfechos y un 28% (15) se sienten medianamente satisfechos con ese clima laboral.

### Figura 19

#### *Percepción clima laboral*



*Fuente.* Autoría propia

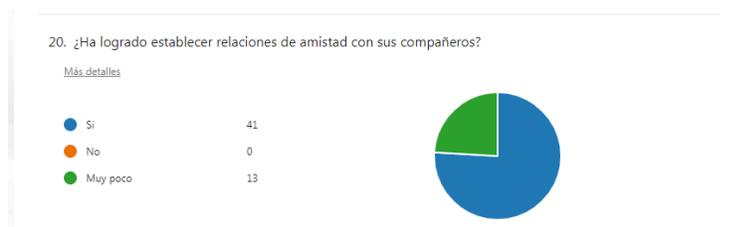
Lo que quiere decir que la empresa tiene un buen clima laboral, que la mayoría se sienten a gusto con él, pero que hay que trabajar en mejorarlo porque hay un porcentaje, aunque mínimo, que piensan que el ambiente que se desarrolla no está muy bien.

Pregunta 20. ¿Ha logrado establecer relaciones de amistad con sus compañeros?

Como podemos ver en la figura 20, el 76% (41) de las personas encuestadas manifiestan que han logrado establecer relaciones de amistad con sus compañeros de trabajo, mientras que un 24% (13) muy poco lo han logrado.

## Figura 20

### *Relaciones de amistad*



*Fuente.* Autoría propia

Lo que quiere decir que además de las relaciones laborales que se han podido crear, también se han podido crear relaciones de amistad entre los trabajadores, siendo esto muy positivo porque se crea bienestar y un buen ambiente de trabajo.

## Plan de Mejora

Luego de haber observado y analizado los anteriores resultados, se identificó que los factores del clima organizacional que están afectando la productividad y satisfacción de los

empleados del área de Servicio al Cliente son: el bajo conocimiento de los objetivos generales y los del área de trabajo, la falta de comunicación en el equipo de trabajo, la valoración y decisiones de supervisores, y las retribuciones a los trabajadores.

Por esta razón, se hace necesario diseñar un plan de mejora para el área de Servicio al Cliente de la empresa, con el objetivo de mejorar aquellos aspectos donde se hallaron esas dificultades o fallas.

## Tabla 2

### *Plan de mejora*

Plan de Mejora Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. Cúcuta Norte de Santander Área de Servicio al Cliente		
Ampliar el conocimiento de los objetivos generales y los del área de trabajo	Acciones	Diseñar estrategias que permitan dar a conocer tanto los objetivos generales de la empresa como los objetivos del área de Servicio al Cliente. Que sean accesibles para todos los empleados. Estas acciones se pueden realizar mediante publicaciones en herramientas digitales, folletos, presentaciones, etc.
	Responsable	Departamento de Recursos Humanos
	Recursos	Para implementar esta acción no se requiere de grandes recursos económicos, debido a que existen muchas formas de hacerlo público.
	Tiempo	Se pretende que se logre implementar esta estrategia en un mes.
	Indicadores de control	Para medir los resultados se pueden realizar evaluaciones o encuestas dentro del área.
Mejorar la comunicación en el equipo de trabajo	Acciones	Realizar una capacitación interna que enseñe a los colaboradores técnicas para mejorar la comunicación dentro del equipo de trabajo.
	Responsable	Departamento de Recursos Humanos
	Recursos	Los recursos pueden ser económicos o humanos, debido a que esta acción puede ser llevada a cabo mediante la contratación de un expositor o que se le asigne a alguien de la empresa que reúna las capacidades, que dicte un taller sobre el tema.

	Tiempo	Se pueden realizar cada 3 meses
	Indicadores de control	El control se puede realizar mediante la observación a los diferentes grupos de trabajo.
Fomentar la valoración y decisiones de supervisores	Acciones	Reconocer el trabajo de los empleados, valorando su esfuerzo y dedicación es muy importante, y esto se puede hacer escuchando sus ideas, destacándolos en diferentes medios de comunicación, animándolos, ofreciéndoles educación y beneficios, etc. Y los supervisores deben dar el primer paso.
	Responsable	Departamento de Recursos Humanos
	Recursos	Para implementar esta acción no se requiere de recursos económicos, debido a que son acciones estratégicas.
	Tiempo	La ejecución de estas acciones se cree que se pueden lograr en el transcurso del año.
	Indicadores de control	Haciendo seguimiento y control a los supervisores.
Retribuir a los trabajadores	Acciones	Generar diferentes incentivos dentro de la empresa, que permitan al área de Servicio al Cliente mejorar su motivación y desempeño. Los incentivos pueden ser económicos, mejora en las condiciones de trabajo, satisfaciendo necesidades personales, ofreciendo recreación y bienestar, etc.
	Responsable	Departamento de Recursos Humanos y Directiva
	Recursos	Para implementar este tipo de acciones se requiere de recursos económicos por parte de la empresa. Se contrarrestará con la mejora en los procesos de trabajo y el aumento de la productividad que esto generará.
	Tiempo	Anual (365 días)
	Indicadores de control	Haciendo seguimiento a los objetivos individuales.

*Fuente. Autoría propia*

## Conclusiones

De acuerdo con los objetivos formulados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de investigación del proyecto de grado se cuenta con la información suficiente y necesaria que permite establecer las siguientes conclusiones:

En primer término, de investigación y como objetivo general fue identificar y abordar los principales factores que intervienen de manera directa e indirecta en la satisfacción de los colaboradores del área de servicio al cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta y la afectación en la productividad de la misma.

En consecuencia, se diseñó y se aplicó una encuesta con el fin de conocer la percepción de los colaboradores en el ámbito laboral, instrumento de investigación que permitió obtener y recopilar información veraz y certera sobre la problemática que está afectando la productividad y la satisfacción de los empleados, lo cual hace que se genere un mal ambiente de trabajo e inconformidad y un menor rendimiento en las actividades diarias de la empresa.

Durante la recolección de información mediante el instrumento de encuesta, la cual fue aplicada a 54 colaboradores del área de Servicio al Cliente de la empresa, se pudo percibir en términos generales, que el clima laboral al interior de Centrales Eléctricas del Norte de Santander de la ciudad de Cúcuta, es un ambiente moderadamente bueno, sin embargo, se evidencia que existe un desconocimiento por parte de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa. Que unos conocen los objetivos del área y desconocen los generales o viceversa, lo cual genera falta de identidad del trabajador hacia la empresa; cabe destacar que los objetivos son importantes para que una empresa sea gestionada con éxito y estos ayudan a desarrollar estrategias las cuales inspiran motivación, buen desempeño y un canal de comunicación consistente.

Por otra parte, existe inconformidad o desmotivación laboral por una baja comunicación y reconocimiento de los compañeros del área de trabajo y por los supervisores. Cabe mencionar que la falta de comunicación en los equipos de trabajo son uno de los grandes males que debe afrontar una organización y esto puede terminar siendo fatal para los objetivos de la empresa y se le suma la desmotivación por falta de reconocimiento e incentivos por la labor prestada, lo cual va generando que los colaboradores se sientan que la empresa no valora su trabajo, se sientan desorientados, desmotivados y consideren que no está siendo eficaz la comunicación interna y esto conlleva a un mal clima laboral, entre otras falencias, que afectan considerablemente el rendimiento productivo y emocional de los miembros de la empresa. Es importante transmitir y fomentar un buen ambiente de escucha activa y respeto, de esta manera la comunicación fluirá y se evidenciará resultados positivos logrando un excelente desempeño del colaborador en un clima laboral agradable que permita integrar a todos los colaboradores de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo realizar y analizar la matriz DOFA, la cual ayuda a conocer y evaluar la situación actual de la empresa para tomar decisiones informadas sobre el futuro de la empresa. La herramienta DOFA permitió analizar de forma proactiva e identificar si eran una debilidad, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan dentro de la empresa y con eso se prepararon unas acciones estratégicas a partir del cruce de variables anteriormente mencionadas, que permitan mitigar el impacto de las amenazas y reducir las debilidades, y poder hacer uso de las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Finalmente se propone un plan de mejoramiento con el fin de optimizar el clima laboral del área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Electricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta. Es un desafío que implica actuar proactivamente con el fin de crear y mantener unas condiciones de trabajo agradables, armónicos y eficientes que permitan

alcanzar beneficios que promuevan la mejora del clima laboral, elevar la motivación, aumentar la productividad, facilitar el trabajo en equipo, dar una buena imagen empresarial y atraer nuevos talentos a la empresa.

## **Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos se logró identificar varias deficiencias que afectan el desempeño del trabajador, las cuales están relacionadas con algunos factores que caracterizan su entorno en clima organizacional del área de servicio al cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta. Se pudo evidenciar que existen debilidades generadas en aspectos como el reconocimiento, la toma de decisiones, falta de conocimiento de las tareas y responsabilidades que deben tener los empleados, carecen de motivación para alcanzar las metas en su desempeño profesional, ausencia de planes de mejoramiento como; reforzar los canales de comunicación entre empleador y empleados. Esto crea un ambiente de desconfianza entre empleados y empresas que inhibe la colaboración y el trabajo más eficiente, donde los intereses individuales son más importantes que los del grupo y donde hay poco para fomentar y reconocer el trabajo de las personas con talento. Sin embargo, es importante reconocer que existen factores positivos que contribuyen al bienestar de los empleados e influyen en el desempeño de la empresa y el logro de sus objetivos.

Vale la pena resaltar que una gestión eficaz tiene un efecto positivo en los empleados y el desempeño de las tareas. La ejecución es comprometida y la relación es excelente. La empresa también coordina y estandariza todos los procedimientos a través de normas y reglamentos que rigen el trabajo y así garantizar un buen servicio.

Como recomendaciones podemos sugerir a la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P en la ciudad de Cúcuta, específicamente para el área de servicio al cliente, lo siguiente:

Crear estrategias y acciones combinadas en un plan de acción destinado a aprovechar las oportunidades existentes para atacar vulnerabilidades, abordar amenazas y fortalecer fortalezas, y será presentado a la organización para su consideración para su ejecución e implementación.

Establecer un comité de cultura corporativa y clima organizacional con participación activa de representantes de todas las sedes, regiones y departamentos para gestionar su coordinación funcional, control y evaluación de las actividades estratégicas, recursos de ejecución, avances y déficits planificados para lograr un objetivo.

Establecer reconocimientos a los empleados más destacados, bonos, días compensatorios, consiste en mostrar gratitud por el trabajo realizado por un empleado, valorando sus esfuerzos y resultados.

Crear espacios y la oportunidad de comunicar lo que sienten sobre su lugar de trabajo y lo que ocurre en él.

Construir relaciones abiertas y de confianza entre los empleados, los líderes y los gerentes, y para ayudar a los empleados a sentirse valorados.

Finalmente, implementar, ejecutar, controlar y evaluar la presente propuesta de mejoramiento de clima organizacional, para el área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales eléctricas de Norte de Santander S.A. E.S.P. en la ciudad de Cúcuta, con el fin de mejorar los aspectos vulnerables, superar las debilidades existentes y reforzar las fortalezas presentes en la actualidad.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método Arias para realizar un proyecto de tesis*.  
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/22/16/32>
- Arias, J. L. (2021,25 de Junio). *Metodología de la investigación para tu tesis* [video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=LNAt55q1Ddk>
- Arriola, L. E. (2012,09 de Diciembre). *Población, muestra, muestreo y criterios de selección* [video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=zGtk\\_Ii9VBs](https://www.youtube.com/watch?v=zGtk_Ii9VBs)
- CENS. (2023). Centrales Eléctricas del Norte de Santander. <https://www.cens.com.co/>
- Chagray Ameri, N., Maguiña Maza, R., Ramos Y Yovera, S., Hidalgo Vásquez, Y., Neri Ayala, A., (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana*.  
Revistas Uned. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/3297/4324>
- Clima Organizacional. (02 de noviembre de 2023). En Wikipedia.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)
- Clínica San Alfonso. (16 de Octubre 2023). *Impacto del clima laboral en el bienestar psicológico*. <https://clincasanalfonso.com/impacto-del-clima-laboral-en-el-bienestar-psicologico/>
- Consejo Superior de la Judicatura. (2010). *Constitución Política de Colombia 1991*. Rama Judicial Colombiana.  
<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/constitucion-Interiores.pdf>
- Cunín Chimborazo, N., (2018). *Modelo para evaluar los factores que inciden en el clima laboral*. Universidad Tecnológica de Guayaquil.  
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/190/modelo-para-evaluar->

los-factores-que-inciden-en-el-clima-laboral-de-gad-provincial-de-chimborazo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Decreto 1567/1998, de 10 de Agosto, *por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado*. (1998). Presidencia de la República.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Decreto 2566/2009, de 07 de Julio, *por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales*. (2009). Presidencia de la República.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36783#:~:text=De termina%20que%20en%20los%20casos,ser%20reconocida%20como%20enfermedad%20profesional](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36783#:~:text=De%20termina%20que%20en%20los%20casos,ser%20reconocida%20como%20enfermedad%20profesional)

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gestiopolis. (15 de Agosto 2023). *El clima organizacional*. <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

Herrera Barrientos, F., Saavedra García, L., (2021). *Relación entre clima organizacional y productividad de trabajadores de la corporación peruana de aeropuertos y aviación comercial*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5d07609a-7288-4a29-b7d7-39e682badc0f/content>.

Homo Academicus. (2022, 28 de Junio). *Población y cálculos de la muestra*. [video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=iJydNoeexHw>

Ivanovna, S., Matos R. A. (2008). *Muestreo: Herramientas de la investigación en el aula*.  
<http://funes.uniandes.edu.co/10451/1/Rudnykh2008Muestreo.pdf>

Ley 3743/1950, *por el cual se publica el Código Sustantivo del Trabajo* (1951).

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>

Monografías. (15 de Agosto 2023). *Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los*

*Servicios Públicos*. <https://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos>

Normas APA (Marzo de 2023). *Formato de normas APA Séptima Edición*. <https://normasapa.in/>

Pilligua Lucas, C., Arteaga Ureta, F.,(2019). *El Clima Laboral como factor clave en el*

*rendimiento productivo de las empresas*. Estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda.

Redalcy.org. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Portillo López, L., Trillos Castro, L.(2018). *Propuesta de Mejoramiento del clima*

*organizacional en la empresa Centrales Eléctricas Norte de Santander “CENS” S.A.*

*E.S.P. Regional Ocaña*. Universidad Francisco de Paula Santander.

<https://repositorioinstitucional.ufps.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/2563/Cuerpo>

[%20del%20trabajo%20tesis%20entregar%20CENS%201\\_removed.pdf?sequence=1&is](https://repositorioinstitucional.ufps.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/2563/Cuerpo%20del%20trabajo%20tesis%20entregar%20CENS%201_removed.pdf?sequence=1&is)

[Allowed=y](https://repositorioinstitucional.ufps.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/2563/Cuerpo%20del%20trabajo%20tesis%20entregar%20CENS%201_removed.pdf?sequence=1&is)

SAP Concur Team. (07 de Octubre 2022). *La productividad empresarial: ¿cómo optimizarla?*.

<https://www.concur.com.mx/blog/article/productividad-empresarial->

[mx#:~:text=La%20productividad%20empresarial%20se%20define,calidad%20y%20prio](https://www.concur.com.mx/blog/article/productividad-empresarial-)

[rizando%20la%20innovaci%C3%B3n.](https://www.concur.com.mx/blog/article/productividad-empresarial-)

SAP Concur Team. (01 de Diciembre 2021). *Clima Organizacional: ¿Qué es y cómo medirlo?*.

<https://www.concur.com.mx/blog/article/clima-organizacional-como-medirlo->

[mx#:~:text=Un%20clima%20organizacional%20positivo%20mejora,situaciones%20perj](https://www.concur.com.mx/blog/article/clima-organizacional-como-medirlo-)

[udiciales%20para%20la%20empresa.](https://www.concur.com.mx/blog/article/clima-organizacional-como-medirlo-)

Slideshare. (13 de Enero 2015). *Metodología de Investigación*.

<https://es.slideshare.net/juliolara7/capitulo-iii-metodologia-de-investigacin-ejemplo-pdf>

Tesis y Masters. (2023, 26 de Octubre). *Tipos de Investigación: qué son y cuáles existen*.

<https://tesisymasters.com.co/tipos-de-investigacion/>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Instrumento para aplicar (encuesta)*

#### Factores del Clima Organizacional

Apreciados Funcionarios,

Agradecemos su participación y apoyo dando respuesta a la siguiente encuesta, cuyas respuestas serán usados solo con fines académicos, en el marco del desarrollo del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, por favor responder de la manera más honesta posible para el correcto desarrollo del trabajo.

Con el diligenciamiento autoriza el tratamiento de sus datos por parte de la UNAD en actividades exclusivamente académicas, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 de Habeas Data.

1. Cómo colaborador del Área de Servicio al Cliente de la empresa Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P de la ciudad de Cúcuta, le han informado acerca de los objetivos corporativos para su área y los objetivos generales de la organización?

- Solo los de mi área
- Solo los generales
- Ambos
- Ninguno

2. ¿Tiene claro cuáles son sus tareas y responsabilidades?

- Si
- No
- Medianamente claro

3. ¿Siente que sus compañeros lo (la) motivan para alcanzar las metas en su desempeño profesional?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿Considera que su opinión ha sido escuchada y tomada en cuenta por sus compañeros de equipo?

- Siempre
- Casi siempre

- Algunas veces
  - Casi nunca
  - Nunca
5. ¿Cuál es su apreciación acerca de la comunicación en su equipo de trabajo?
- Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Mala
6. ¿Existen canales de comunicación entre empleados y directivos y/o personal de otras áreas?
- Sí existen
  - No existen
  - Existen muy pocos
7. ¿Considera que cuenta con oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Casi nunca
  - Nunca
8. ¿La empresa le ha ofrecido herramientas necesarias para su desempeño y para fomentar su aprendizaje?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Casi nunca
  - Nunca
9. ¿Cómo considera que resultó su desempeño laboral en los últimos 6 meses?
- Alto
  - Medio
  - Bajo
10. ¿Está satisfecho (a) con sus funciones dentro de la empresa?
- Satisfecho
  - Medianamente satisfecho
  - Insatisfecho

11. ¿Considera que las decisiones tomadas por su supervisor son justas y objetivas?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Casi nunca
  - Nunca
12. ¿Alguna vez ha recibido elogios o agradecimiento de parte del supervisor?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Casi nunca
  - Nunca
13. ¿Considera que la empresa le ha brindado una retribución justa mediante reconocimientos e incentivos, o con otras medidas similares?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Casi nunca
  - Nunca
14. ¿Los horarios de trabajo le parecen apropiados para permitir un descanso digno?
- Apropiados
  - Indeciso
  - Inapropiados
15. ¿Cree que sus intereses son compatibles con los objetivos de la empresa?
- Muy compatibles
  - Compatibles
  - Poco compatibles
  - Nada compatibles
16. ¿Considera que ha adquirido nuevos conocimientos a lo largo de su trayectoria en la empresa?
- Muchos
  - Ninguno
  - Muy pocos

17. ¿Qué opina sobre los espacios de trabajo para llevar a cabo su desempeño en la empresa?  
(Infraestructura)

- Adecuados
- Inadecuados
- Podrían mejorar

18. ¿La empresa le brinda orientación y capacitación para avanzar y realizar sus labores?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

19. ¿Se siente satisfecho (a) con el clima laboral que se siente en la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

20. ¿Ha logrado establecer relaciones de amistad con sus compañeros?

- Si
- No
- Muy poco

Enviar

*Fuente. Autoría propia*

## Apéndice B

### Resultados de la encuesta

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	Hora de final	Correo el	Cómo colabora	¿Tiene claro c	¿Siente que	¿Considera c	¿Cuál es	¿Existen canal	¿Considera c	¿La empresa	¿Cóm	¿Está satisfec	¿Considera qu	¿Alguna vez	¿Considera c		
2	11/17/23 19:53:27	anonymous	Ambos	Si	Casi siempre	Casi siempre	Buena	Si existen	Casi siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Algunas veces	Algunas veces	Siempre	Casi siempre
3	11/17/23 20:57:24	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Casi siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Algunas veces	Algunas veces	Siempre		
4	11/17/23 21:50:58	anonymous	Ambos	Si	Algunas veces	Algunas veces	Mala	No existen	Nunca	Algunas veces	Medio	Medianamente satisf	Casi nunca	Algunas veces	Nunca		
5	11/17/23 21:50:58	anonymous	Ambos	Si	Casi siempre	Algunas veces	Regular	Existen muy pocos	Algunas veces	Siempre	Medio	Medianamente satisf	Algunas veces	Nunca	Algunas veces		
6	11/17/23 21:51:22	anonymous	Solo los de mi área	Si	Siempre	Siempre	Buena	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
7	11/17/23 21:52:44	anonymous	Ambos	Si	Casi siempre	Casi siempre	Buena	Existen muy pocos	Casi siempre	Casi siempre	Alto	Satisfecho	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre		
8	11/17/23 21:54:44	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
9	11/17/23 21:55:37	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Casi siempre	Esolesnte	Existen muy pocos	Casi siempre	Siempre	Alto	Medianamente satisf	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre		
10	11/17/23 22:03:17	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Casi siempre	Esolesnte	Si existen	Algunas veces	Algunas veces	Alto	Satisfecho	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces		
11	11/17/23 22:03:21	anonymous	Ambos	Si	Casi siempre	Algunas veces	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Casi siempre	Casi siempre		
12	11/17/23 22:53:32	anonymous	Ambos	Si	Casi siempre	Casi siempre	Buena	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces		
13	11/18/23 7:46:54	anonymous	Ambos	Si	Casi siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Casi siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Casi siempre	Siempre		
14	11/18/23 9:07:08	anonymous	Ambos	Si	Algunas veces	Casi siempre	Regular	Existen muy pocos	Casi nunca	Algunas veces	Alto	Satisfecho	Algunas veces	Algunas veces	Casi nunca		
15	11/18/23 9:17:32	anonymous	Solo los de mi área	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
16	11/18/23 9:41:45	anonymous	Ambos	Si	Casi siempre	Casi siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre		
17	11/20/23 20:14:10	anonymous	Ambos	Si	Casi siempre	Casi siempre	Buena	Existen muy pocos	Algunas veces	Algunas veces	Medio	Satisfecho	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre		
18	11/20/23 20:16:57	anonymous	Solo los generales	Si	Casi siempre	Algunas veces	Buena	Si existen	Casi siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Algunas veces	Casi siempre		
19	11/20/23 20:18:55	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Casi siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Casi siempre	Siempre	Casi siempre		
20	11/20/23 20:20:07	anonymous	Solo los de mi área	Si	Casi siempre	Casi siempre	Buena	Si existen	Casi siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Casi siempre	Siempre	Algunas veces		
21	11/20/23 20:34:26	anonymous	Ninguno	Si	Casi siempre	Algunas veces	Buena	Existen muy pocos	Casi siempre	Algunas veces	Alto	Medianamente satisf	Casi siempre	Casi siempre	Algunas veces		
22	11/20/23 20:36:56	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Casi siempre	Buena	Si existen	Siempre	Siempre	Medio	Satisfecho	Casi siempre	Algunas veces	Casi siempre		
23	11/20/23 20:56:21	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
24	11/20/23 21:40:48	anonymous	Solo los de mi área	Si	Casi siempre	Algunas veces	Buena	Si existen	Algunas veces	Algunas veces	Alto	Satisfecho	Algunas veces	Casi nunca	Casi nunca		
25	11/21/23 12:06:17	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
26	11/21/23 12:10:11	anonymous	Solo los de mi área	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
27	11/21/23 12:31:42	anonymous	Ambos	Si	Casi nunca	Casi siempre	Buena	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Casi siempre	Siempre	Siempre		
28	11/21/23 12:32:04	anonymous	Ambos	Si	Algunas veces	Algunas veces	Buena	Si existen	Casi siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Algunas veces	Siempre		
29	11/21/23 15:24:21	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
30	11/21/23 16:28:37	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
31	11/21/23 16:31:26	anonymous	Solo los de mi área	Si	Casi siempre	Casi siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
32	11/21/23 16:32:36	anonymous	Solo los de mi área	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Casi siempre	Alto	Satisfecho	Casi siempre	Siempre	Siempre		
33	11/21/23 16:58:20	anonymous	Solo los generales	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Siempre	Siempre		
34	11/21/23 17:36:34	anonymous	Solo los de mi área	Si	Algunas veces	Algunas veces	Esolesnte	Existen muy pocos	Algunas veces	Algunas veces	Medio	Satisfecho	Casi siempre	Algunas veces	Algunas veces		
35	11/21/23 17:46:54	anonymous	Ambos	Si	Siempre	Siempre	Esolesnte	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Algunas veces	Siempre		
36	11/21/23 18:58:46	anonymous	Ninguno	No	Siempre	Siempre	Buena	Si existen	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Siempre	Algunas veces	Siempre		
37	11/21/23 19:05:18	anonymous	Ninguno	Si	Casi siempre	Algunas veces	Buena	Existen muy pocos	Siempre	Siempre	Alto	Satisfecho	Algunas veces	Casi siempre	Siempre		

Fuente. Autoría propia

## Apéndice C

### Matriz DOFA

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de comunicación interna deficientes; falta de comunicación efectiva entre los colaboradores</li> <li>• Falta de reconocimiento; muchos empleados sienten que no es reconocido su esfuerzo y contribución a la empresa</li> <li>• Falta de oportunidades para el desarrollo; la empresa debe proporcionar mejores oportunidades de desarrollo laboral y personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de capacitación; implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades de comunicación y liderazgo.</li> <li>• Reconocimientos y recompensas; establecer mejores programas de reconocimiento y recompensas para motivar y valorar a los empleados.</li> <li>• Evaluar el clima laboral; realizar encuestas periódicas para tener realimentación directa de los empleados</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos competentes; aprovechar los talentos del área de servicios, para liderar iniciativas de mejoras internas</li> <li>• Infraestructura tecnológica; utilizar herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación interna y facilitar el trabajo en equipo.</li> <li>• Cultura organizacional positiva; identificar y fortalecer aspectos positivos de la cultura organizacional generando un impacto viable en el clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de comunicación efectiva y la presencia de tensiones laborales pueden dar lugar a conflictos entre colegas o jefes, afectando negativamente en la colaboración del trabajo en equipo</li> <li>• No contar con un adecuado programa motivacional crea la posibilidad que los empleados talentosos busquen oportunidades en otras empresas.</li> <li>• Baja productividad por colaboradores desmotivados.</li> </ul>

Fuente. Autoría propia