

Plan de mejoramiento para el clima laboral de la empresa Touréxito, ubicada en la ciudad de Bogotá

Laura Carolina Torres Chaur

Kenly Johana Ruiz Márquez

Oscar Mauricio Tejada Duran

Director de Proyecto.

Universidad nacional abierta y a distancia – UNAD

Escuela ciencias administrativas contables económicas y de negocios

Maestría en administración de organizaciones

2023

Dedicatoria

Kenly Ruiz Márquez

Dedico este logro en primer lugar a Dios, por darme la sabiduría y el discernimiento para aportar mi conocimiento en este proyecto, a mis padres por enseñarme a través de las circunstancias, lo importante que es ser una persona útil a esta sociedad, agradezco a mí madre especialmente por sus noches de oraciones, a mi esposo por el amor, por creer en mí, por ser la motivación para cultivar y hacer realidad este sueño, a mis hijos por ser mi inspiración para superarme cada día, a mi hermana, por brindarme el soporte y la fortaleza en este proceso, por último se lo dedico a esa niña que creció en mí y siempre soñó con ser una gran profesional, pero no imaginó que podría ser Magíster.

Laura Carolina Torres Chaur

Un nuevo logro que dedico a Dios por su guía y misericordia, a mi esposo por su amor, paciencia y apoyo, a mi madre por sus oraciones y a mis hijos por ceder parte de su tiempo, por ser el motor cuando se agotan las fuerzas.

Agradecimientos

Kenly Ruiz Márquez

Agradezco a todos los docentes que me transmitieron su conocimiento en cada fase, aquellos que lo hicieron con pasión y entrega, para aportar su experiencia en cada momento, muchas gracias por su esfuerzo y dedicación. A mis compañeros de carrera, que tengo la certeza que Dios puso en mi camino con un propósito, gracias por ser parte de esta etapa en mi vida.

Laura Carolina Torres Chaur

Gracias a mi esposo, quien me inspira a soñar en grande y no rendirme aun en los días difíciles. A cada tutor que compartió su tiempo, experiencia y en algunos casos nos inspiró con su ejemplo y pasión. Gracias a mi compañera Kenly por el apoyo y la paciencia, Dios en su tiempo perfecto nos colocó para apoyarnos y lograr alcanzar este nuevo logro

Resumen

El presente trabajo muestra el análisis realizado a la empresa Touréxito ubicada en la ciudad de Bogotá, dedicada a la prestación de servicios turísticos tanto a nivel nacional como internacional. El proyecto aplicado parte del acercamiento con los directivos de la empresa, quienes perciben falencias en algunos aspectos de la organización; así mismo, para conocer de manera directa la percepción de los empleados de los cargos operativos y comerciales en relación con el ambiente laboral de la empresa, se procede al diseño y aplicación de una encuesta que contiene variables relacionadas con temas de liderazgo, comunicación, bienestar y condiciones físicas. Una vez realizado el análisis de la información recolectada, se identifica que existe un alto grado de desmotivación de los empleados frente al enfoque de dirección de los jefes inmediatos y algunos inconvenientes en los procesos de comunicación. Con base en los hallazgos se diseña un plan de mejoramiento para Tourexito, con el fin de plantear acciones concretas y medibles que incidan de manera positiva en el clima laboral de los líderes y sus equipos de trabajo, estas propuestas pueden ser implementadas tanto para Tourexito, como a otras empresas del sector de turismo, específicamente, las agencias de viaje.

Palabras clave: Clima organizacional, conducta organizacional, indicadores de satisfacción, salario emocional, ambientes de trabajo.

Abstract

This work shows the analysis carried out on the company Tourexito located in the city of Bogotá, dedicated to the provision of tourist services both nationally and internationally. The applied project is based on the approach with the company's managers, who perceive shortcomings in some aspects of the organization; Likewise, to directly know the perception of employees of operational and commercial positions in relation to the work environment of the company, we proceed to the design and application of a survey that contains variables related to issues of leadership, communication, well-being, and physical conditions. Once the analysis of the information collected was carried out, it was identified that there is a high degree of demotivation among employees in the face of the management approach of their immediate bosses and some inconveniences in the communication processes. Based on the findings, an improvement plan is designed for Tourexito, in order to propose concrete and measurable actions that positively affect the work environment of leaders and their work teams. These proposals can be implemented both for Tourexito, as well as other companies in the tourism sector, specifically, travel agencies.

Keywords: organizational climate, organizational behavior, satisfaction rates, emotional salary, work environments.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Justificación	11
Objetivos	12
Aspectos Generales	13
Planteamiento del Problema	21
Marco Teórico.....	26
Marco Conceptual.....	42
Metodología	46
Resultados	52
Diagnóstico	83
Plan de Mejoramiento	86
Recomendaciones	89
Conclusiones	91
Referencias Bibliográficas	92
Apéndices.....	99

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Cronograma del proyecto</i>	24
Tabla 2 <i>Variables encuesta clima laboral</i>	50
Tabla 3 <i>Descripción de acciones propuestas para la empresa Tourexito</i>	86

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama Tourexito</i>	14
Figura 2 <i>Logo Colombiatourstravel</i>	15
Figura 3 <i>Información corporativa</i>	17
Figura 4 <i>Logo despegar</i>	17
Figura 5 <i>Logo BCD Travel</i>	18
Figura 6 <i>Información Corporativa BCD Travel</i>	19
Figura 7 <i>Servicios adicionales BDC Travel</i>	20
Figura 8 <i>Diagrama espina de pescado</i>	25
Figura 9 <i>Análisis de datos sociodemográficos</i>	53
Figura 10 <i>En el grupo de trabajo existe espíritu de cooperación</i>	54
Figura 11 <i>La relación entre compañeros se basa en el respeto y la amabilidad</i>	54
Figura 12 <i>En mi área existe un ambiente de confianza</i>	55
Figura 13 <i>Cuando existen conflictos mi jefe interviene positiva y oportunamente</i>	56
Figura 14 <i>En mi grupo las personas se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se realice ...</i>	57
Figura 15 <i>Dentro del área se valoran las ideas de los demás</i>	57
Figura 16 <i>Recibí inducción antes de comenzar a desempeñar las funciones de mi cargo</i>	58
Figura 17 <i>He recibido capacitación y/o actualización por parte de la empresa de manera periódica</i>	59
Figura 18 <i>A partir de mi evaluación de desempeño recibo retroalimentación</i>	59
Figura 19 <i>Se han presentado situaciones en la empresa que afectan mi desempeño laboral</i>	60
Figura 20 <i>Conozco los criterios para ascender dentro de la empresa</i>	61
Figura 21 <i>Disfruto las actividades que se organizan con motivo de fechas especiales</i>	62
Figura 22 <i>Quiero trabajar aquí por mucho tiempo</i>	62
Figura 23 <i>Participo en campañas de prevención y promoción de la salud</i>	63
Figura 24 <i>La empresa ofrece mejores beneficios en comparación con otras del sector</i>	64
Figura 25 <i>Las condiciones físicas (ventilación, ruido, iluminación, temperatura) del lugar de trabajo son adecuadas.</i>	64
Figura 26 <i>Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor de manera adecuada</i>	65
Figura 27 <i>El tiempo que requiere mi trabajo me permite ocuparme de mis asuntos personales.</i>	66

Figura 28 <i>La empresa contribuye al mejoramiento de mi calidad de vida</i>	66
Figura 29 <i>Tengo la posibilidad de cumplir con mis funciones en escenarios flexibles</i>	67
Figura 30 <i>La empresa aporta elementos importantes para mi crecimiento personal</i>	68
Figura 31 <i>Soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo</i>	68
Figura 32 <i>Puedo opinar libre y respetuosamente sin temor a ser censurado</i>	69
Figura 33 <i>Considero que algunos aspectos de la comunicación entre pares pueden mejorar</i>	69
Figura 34 <i>La empresa brinda a todos los empleados los canales de comunicación adecuados para que el trabajo sea efectivo</i>	70
Figura 35 <i>Conozco los objetivos, metas y políticas de la empresa</i>	71
Figura 36 <i>Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el buen desempeño de mi cargo</i>	71
Figura 37 <i>Los métodos y criterios que se utilizan para evaluar el desempeño son claros y precisos</i>	72
Figura 38 <i>Poseo conocimiento sobre los diferentes servicios ofrece de la empresa</i>	72
Figura 39 <i>Considero que el sistema de gestión de calidad contribuye a la organización de la empresa</i>	73
Figura 40 <i>Al recibir una responsabilidad cuento con la autonomía necesaria</i>	74
Figura 41 <i>Tengo la libertad de hacer cambios e innovaciones en mi trabajo</i>	74
Figura 42 <i>Las ideas y sugerencias dadas son tenidas en cuenta por mis compañeros y/o jefes de trabajo</i>	75
Figura 43 <i>Mi jefe en momentos de crisis es asertivo</i>	75
Figura 44 <i>Es motivo de orgullo pertenecer a esta empresa</i>	76
Figura 45 <i>Estoy comprometido con los objetivos, metas y políticas de la empresa</i>	76
Figura 46 <i>Me intereso por las noticias y novedades respecto a la empresa</i>	77
Figura 47 <i>Al trabajar para esta empresa hay algo que me anima a dar mi mejor rendimiento</i> ..	77
Figura 48 <i>Mi jefe atiende de manera oportuna las necesidades o solicitudes que se le presentan</i>	78
Figura 49 <i>Mi jefe demuestra efectividad y capacidad en su gestión</i>	78
Figura 50 <i>Mi jefe nos apoya para el cumplimiento de las metas</i>	79
Figura 51 <i>Conozco lo que piensa mi jefe de mi trabajo</i>	79
Figura 52 <i>Percepciones en respuestas abiertas de los empleados</i>	80

Introducción

El clima laboral está relacionado con la productividad de las organizaciones, es por tal razón que es importante no solo conocer la percepción de los empleados sino la oportuna identificación de los aspectos críticos y las oportunidades de mejora con el fin de contribuir a que las condiciones para quienes hacen parte de la organización sean las más adecuadas, garantizando así un mejor ambiente laboral para el desempeño de sus funciones.

A continuación, se presenta un diagnóstico del clima laboral en la empresa Touréxito ubicada en la ciudad de Bogotá, empresa dedicada a la actividad turística en el segmento de empresas y personas naturales.

Por lo anterior, se presenta a la gerencia un plan de mejoramiento con el fin que se focalicen los esfuerzos en las variables críticas o de mayor impacto para la organización, con el fin de presentar a los líderes herramientas efectivas que contribuyan a mejorar el grado de satisfacción de los empleados y los objetivos establecidos por la organización.

Justificación

El clima laboral se refiere al entorno no sólo organizacional y humano sino también psicológico que se da al interior de las empresas; éste en gran medida depende de las estrategias de la organización relacionadas con el manejo del talento humano y las políticas de la empresa.

Años atrás el éxito de las empresas se analizaba en términos de su infraestructura física, número de empleados, tecnología implementada en sus procesos, niveles de venta, clientes, entre otros. Los cambios en el enfoque han sido muchos a lo largo de la historia, hoy en día las organizaciones son mucho más conscientes del gran valor que aporta el talento humano y de la importancia de cuidarlo como factor determinante en los niveles de productividad de cualquier organización.

Por lo anterior, conocer la percepción del trabajador y su grado de satisfacción dentro de la organización ha venido tomando mayor fuerza hasta el punto de que son el punto de partida para establecer políticas y lineamientos con el objetivo de crear un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización.

Contar con un buen clima laboral incide de manera importante en la productividad de los empleados, ya que la satisfacción o no de los empleados de una organización se refleja de manera directa en la forma como se desempeñan. Por lo anterior, el análisis del clima laboral permite detectar los factores que afectan ya sea de manera positiva o negativa la productividad de la organización, así como las oportunidades de mejora.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento para el clima laboral de la empresa de servicios turísticos Tourexito, ubicada en la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

Realizar el diagnóstico del clima laboral de la empresa Tourexito.

Priorizar los aspectos críticos que afectan el clima laboral según la percepción de los trabajadores.

Proponer alternativas aplicables a empresas del sector turismo basados en los resultados obtenidos.

Aspectos Generales

Análisis de la Industria

Tourexito es una agencia de viajes que inició sus operaciones en el año 1992 en la ciudad de Bogotá con una sede ubicada en el sector de San Andresito de San José, su segunda sede fue en el sector de San Victorino y en la actualidad sus oficinas administrativas funcionan en el norte de la ciudad, siguen manejando las oficinas de San Andresito y San Victorino como oficinas de venta y atención personal al cliente.

Su target son los convenios empresariales; sin embargo, también trabaja las ventas al por menor y/o paquetes individuales; actualmente cuenta con 37 empleados en sus 3 sedes.

Dentro de sus servicios se encuentran: el de reserva y venta de tiquetes aéreos, reserva de hoteles, renta de autos, cruceros, venta de tarjetas de asistencia médica, viajes de celebraciones especiales, planes turísticos internacionales y nacionales, asistencia y apoyo en aeropuertos, soporte en documentos de viaje, orientación para el trámite de visas, traslados, coordinación de grupos para eventos y convenciones, vitrinas turísticas y servicio de urgencia durante todo el año.

El negocio del sector turístico aporta alrededor de 40 billones de pesos al año, se estima que la venta de tiquetes aéreos contribuye con algo más del 2.7% del PIB; las cifras del 2022 dejan ver que el sector aéreo presentó un crecimiento del 5% en comparación con el 2019, teniendo en cuenta la reactivación de estos servicios después de la pandemia, sobre todo lo relacionados con la demanda en el número de vuelos internacionales.

Figura 1

Organigrama Tourexito



Fuente. Elaboración de los autores

Misión: Nuestra misión como agencia de viajes es brindar la mejor atención y servicio a través de un grupo de profesionales, capacitados, con acceso a tecnología especializada para trabajar por la satisfacción de nuestros usuarios en la realización de sus viajes corporativos y vacacionales.

Visión: Ser una agencia líder en el sector turístico, con un portafolio de productos que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes, promocionando nuestros productos a través de diversos canales digitales y de comunicación.

Análisis de la competencia

Dentro de las empresas que en Colombia se dedican a la prestación del servicio de venta de tiquetes aéreos y paquetes turísticos están:

Colombia Tours Travel

Figura 2

Logo Colombiatourstravel



Fuente. <https://colombiatours.travel/quienes-somos/>

Es una agencia de viajes que se dedica a ayudar a turistas y/o viajeros de Colombia y el mundo a organizar y realizar sus mejores viajes teniendo a Colombia como su destino turístico, considerando sus gustos, recursos, tiempo, preferencias y presupuesto. Cuenta con 10 empleados, están ubicados en la ciudad de Pereira, mediante su sitio web cualquier persona puede recibir

asesoría personalizada. No sólo ofrecen la planificación del viaje, sino que tienen un alto grado de compromiso con la calidad, sostenibilidad y privacidad de sus clientes.

Inició en 2011 con tres personas enfocándose en un modelo de negocio digital, tras varios años de transformación relanzaron su idea de negocio en 2017, contaron con el apoyo del programa INNpulsar, el cual es liderado por la agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional, como parte de este programa recibieron capacitaciones, sesiones de trabajo de liderazgo, habilidades comerciales y sesiones sobre finanzas. Lo anterior les permitió definir de manera acertada la estructura de la empresa, así como el mejoramiento de la parte organizacional.

A partir del año 2020 debido a la emergencia por COVID 19, iniciaron su atención de manera 100% online, modelo de atención que se ha mantenido hasta el momento.

Actualmente ofrecen paquetes estándar y personalizados, con el fin de atender las necesidades del cliente. Cuentan con herramientas tecnológicas que les permiten brindar un servicio óptimo y de calidad, manejan diversos canales de contacto, coordinan todos los detalles del viaje: transporte, alojamiento, alimentación y actividades y como plus ofrecen un acompañamiento virtual permanente.

Ofrecen 95 destinos y cuentan con más de 3.758 viajeros satisfechos y 460 operadores turísticos.

Figura 3

Información corporativa



Fuente. <https://colombiatours.travel/quienes-somos/>

Despegar

Figura 4

Logo despegar



Fuente. <https://www.iprofesional.com/negocios/289160-logo-cambio-identidad-visual-Despegar-presenta-su-nueva-identidad-de-marca>.

En 1990 nace la idea de venta de tiquetes aéreos on line, en 1999 su fundador Roberto Souvirón logra conseguir un millón de dólares por parte de 4 inversores e inician operaciones desde la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Luego de 8 meses contaban con oficinas en 9 países de Latinoamérica.

En 2009 incluye dentro de sus servicios el de hoteles y en el 2012 se convierte en la primera agencia de viajes on line en lanzar una app. En 2019 compran Viajes Falabella la cual

tiene presencia en Perú, Chile y Colombia convirtiéndose en empresa de viajes líder en Latinoamérica.

Es una de las plataformas con mayor reconocimiento en el mercado para reservar vuelos, hoteles, paquetes turísticos, alquiler de autos, entre otros servicios. Consideran que el éxito de la compañía se debe a tres factores principalmente:

- La plataforma que manejan, la cual les permite entender las necesidades del cliente con el fin de ofrecer aquello que quiere y necesita.
- El equipo de trabajo como su principal activo, el cual tiene enfoque en el servicio
- La experiencia completa que ofrecen, acompaña al viajero desde el momento en que solicita información hasta que toma la decisión de compra, viaja y regresa.

Su robustez les permite ofrecer más de un millón de alojamientos alrededor del mundo, mil agencias de renta de autos y 800 proveedores de destinations service.

En el 2007 montan su primer centro de desarrollo de software lo que les permitió mejorar la performance y funcionalidad del sitio web, transformándose en una empresa más competitiva e integral en el mercado. Hoy está avaluada en más de 1.000 millones de dólares, su casa matriz está en Argentina y tiene presencia en 21 países de la región, hace parte de las cinco agencias de turismo más grandes del mundo.

Bcd Travel

Figura 5

Logo BCD Travel



Fuente. <https://www.bcdtravel.com/co/>

Es una organización multinacional con presencia en más de 109 países y con una trayectoria de más de 20 años en Colombia, se especializan en viajes de clientes corporativos, ofrecen tiquetes aéreos, alojamiento, organización de eventos, convenciones y viajes de incentivo. Es la tercera empresa en el mercado de viajes empresariales en Colombia con una tasa de retención del 98%. La empresa en Colombia se fundó el 3 de enero de 2016. Actualmente cuentan con 486 empleados.

Figura 6

Información Corporativa BCD Travel



Fuente. <https://www.bcdtravel.com/co/nuestra-empresa/>

Ofrecen una plataforma online que facilita la gestión de reserva, compra y confirmación no sólo de tiquetes aéreos sino de todos los servicios que requieran para el viaje y durante su estancia. La tecnología implementada en su plataforma cuenta con altos niveles de seguridad y ofrece servicios adicionales que otorgan un plus a la organización.

Figura 7

Servicios adicionales BDC Travel

<p>Más que solo tecnología</p> <p>Nuestras plataformas para la gestión de viajes de negocios son más que solo tecnología. Le permiten llevar su programa de viaje más allá.</p>	 <p>By BCD Travel</p> <p>Conozca nuestra solución de viajes corporativos "online" para la reserva y confirmación de tiquetes aéreos, hoteles, traslados y asistencia en viaje.</p> <p>Conozca SVC+</p>	 <p>by BCD travel</p> <p>Mantenga a sus viajeros organizados, informados y dentro de los lineamientos de la empresa.</p> <p>Conozca TripSource</p>	 <p>by BCD travel</p> <p>Herramientas e informes relevantes y oportunos para la toma de decisiones empresariales inteligentes.</p> <p>Conozca DecisionSource</p>
---	---	---	---

Fuente. <https://www.bcdtravel.com/co/svc/>

Su oficina principal está ubicada en Bogotá, también ofrecen atención presencial en sus oficinas ubicadas en Barranquilla, Cali, Cartagena, Medellín, así como en los principales aeropuertos de Colombia: Bogotá, Cali, Medellín, Rionegro, Barranquilla y Cartagena.

Planteamiento del Problema

Formulación del Problema

La gestión del área de recursos humanos en las organizaciones está estrechamente relacionada con el grado de satisfacción de los empleados y su compromiso con la organización, Cherif (2020).

Según estudios realizados en varias organizaciones respecto al análisis de las diferentes dimensiones del salario emocional y las dimensiones de la satisfacción laboral, se ha encontrado que existe una relación significativa entre éstas. Lo cual deja en evidencia la importancia de trabajar con mayor determinación en ofrecer al empleado mejores instrumentos de compensación no monetarios, alternativas que permitan que el empleado se sienta parte importante de la organización, así como valorado, escuchado y apoyado de manera integral, no sólo como parte de la organización sino de la sociedad en general.

La desmotivación puede generar que las tareas asignadas se realicen de manera contraria a lo esperado y/o proyectado. Por el contrario, la motivación conlleva a que las actividades sean realizadas de manera coherente y eficiente, no sólo por un colaborador sino por todo un grupo de trabajo ya que como lo plantea López Mas (2005), al realizar de manera correcta una labor, se aporta de manera positiva al ambiente de trabajo, aumenta la productividad, el mejor uso de herramientas e implementos, lo cual contribuye e impacta en el crecimiento de las organizaciones.

Para Herzberg, la motivación es uno de los principales factores para lograr mejores resultados en la gestión de las organizaciones ya que ésta impulsa a los empleados a poner el

esfuerzo necesario en los medios o acciones requeridas para llevar a cabo la tarea asignada de la mejor manera, Casado (2010).

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las variables que generan desmotivación en los empleados de Tourexito?

Antecedentes del Problema

Según un estudio realizado por el DANE con el apoyo del BID, en abril del 2020 el 85.7% de las agencias de viaje en Colombia cerró de manera temporal. Al retomar sus operaciones lo hicieron mediante el uso del internet implementando el trabajo en casa, este sector enfrentó la reducción tanto en el número de trabajadores como en el número de horas trabajadas y la disminución no sólo de la demanda de sus productos o servicios ofertados y en su flujo de efectivo.

A raíz de la pandemia la empresa debió suspender el 100% de sus operaciones durante 6 meses, para el año 2020 tenía una nómina de 40 empleados. Posteriormente fue retomando sus operaciones en alternancia cumpliendo los protocolos de bioseguridad; sin embargo, el número de empleados activos para ese momento era sólo de 12, lo cual representó una disminución del 70% de su planta.

Debido a la drástica disminución en las operaciones comerciales, se generaron cambios no sólo en el número de empleados, sino a su vez la reducción en el espacio físico, jornadas de trabajo, entre otros aspectos.

Debido a la rotación del personal en los últimos 3 años, se ha evidenciado la falta de compromiso por gran parte de los empleados que hacen parte de la organización, frente a las

diferentes actividades desarrolladas por parte de las directivas, no siempre se evidencia una adecuada respuesta.

Contexto del Desarrollo del Problema

El sector del turismo fue uno de los más afectados a raíz de la pandemia, no sólo por el bajo porcentaje que pudo mantener en sus operaciones, sino por las altas restricciones para poder reanudarlas.

Debido a la pandemia las operaciones turísticas fueron suspendidas, una vez se retomaron, los costos aumentaron y junto al bajo nivel de facturación se debió prescindir de un gran número de puestos de trabajo. Esto afectó el sentido de pertenencia de los trabajadores frente a Tourexito, debido a que la mayoría de los empleados antiguos ya no hacen parte de la organización, generando un alto nivel de rotación de personal en los últimos años.

Antecedentes

El clima laboral se refiere al entorno no sólo organizacional y humano sino también psicológico que se da al interior de las empresas; éste en gran medida depende de las estrategias de la organización relacionadas con el manejo del talento humano y las políticas de la empresa.

Anteriormente el éxito de las empresas se analizaba en términos de su infraestructura física, número de empleados, tecnología implementada en sus procesos, niveles de venta, clientes, entre otros. Los cambios en el enfoque han sido muchos a lo largo de la historia, hoy en día las organizaciones son mucho más conscientes del gran valor que aporta el talento humano y de la importancia de cuidarlo como factor determinante en los niveles de productividad de cualquier organización.

Por lo anterior, conocer la percepción del trabajador y su grado de satisfacción dentro de la organización ha venido tomando mayor fuerza hasta el punto de establecer políticas y lineamientos que tomen en cuenta dicha percepción con el objetivo de crear un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la organización.

Contar con un buen clima laboral incide de manera importante en la productividad de los empleados, ya que la satisfacción o no de los empleados de una organización se refleja de manera directa en la manera como se desempeñen. Por lo anterior, el análisis del clima laboral permite detectar los factores que afectan ya sea de manera positiva o negativa la productividad de la organización, así como las oportunidades de mejora.

Cronograma Proyecto

Tabla 1

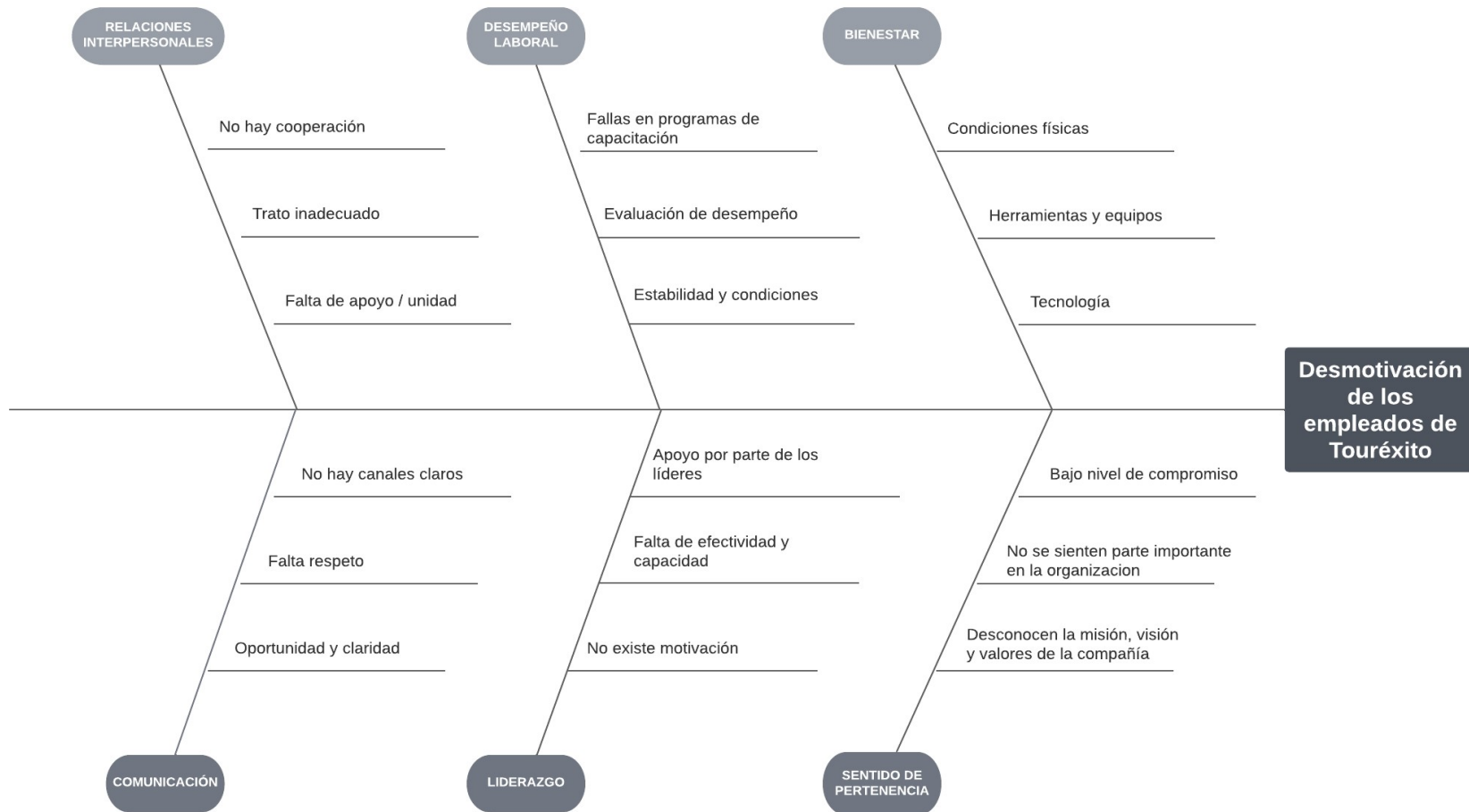
Cronograma del proyecto

Cronograma	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Planteamiento del proyecto	x	x						
Planeación			x					
Justificación del proyecto				x				
Consulta de autores y postulados				x				
Selección de metodología de investigación				x				
Construcción de marco teórico				x	x			
Diseño de hipótesis					x			
Planteamiento del problema					x			
Diseño de instrumento de recolección					x	x		
Implementación de la encuesta						x		
Análisis de los resultados							x	x
Propuesta Plan de mejoramiento								x
Recomendaciones								x
Conclusiones								x

Fuente. Elaboración de los autores

Figura 8

Diagrama espina de pescado



Fuente. Elaboración de los autores

Marco Teórico

Clima Organizacional

Según Schneider et al. (2012, p. 362) define el clima organizacional como “las percepciones compartidas y el significado asociado a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan los empleados y los comportamientos que observan al ser recompensados y que son apoyados y esperados”, de esta manera queda implícita la coherencia de la motivación del colaborador con relación a las condiciones establecidas por la empresa, valorando la importancia de ser reconocido y el valor de su aporte como pieza fundamental en el engranaje de la empresa. Es por esto, que las empresas se han visto en la necesidad de establecer mejores condiciones laborales, no solo aquellas que tienen que ver con la remuneración que recibe el trabajador sino con todas aquellas condiciones que revelan al trabajador que está siendo valorado como parte importante de la organización.

Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007), analiza las investigaciones sobre psicología organizacional reconociendo el fortalecimiento de esta disciplina como la cobertura de la misma, hacia el bienestar laboral de los trabajadores, la dinámica para motivar a los empleados, la forma de interactuar en los diferentes tipos de jerarquía, identificando qué tipos de valores se presentan en la empresa.

Brunet (2011) se refiere al clima como el conjunto de particularidades que identifican a una empresa y la distinguen de otras en relación a los productos manufacturados o servicios ofertados; así como aspectos económicos, de organización, administrativos, entre otros; considera que dichos aspectos son relativamente estables en el tiempo y en cierta medida determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, se basa en la

relación en variables como productividad de los empleados y el tamaño de la empresa , como factores claves, también analiza la rotación, los riesgos , las incapacidades, dentro del ambiente laboral , sin embargo prescinde de aspectos como el comportamientos de los empleados para analizar la satisfacción del mismo.

Brunet (2011), en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones*, precisa que el clima laboral de una organización es percibido por los empleados sin que estos sean conscientes del papel y la presencia de los aspectos que lo componen, es allí donde no es posible diferenciar si los empleados evalúan desde su opinión desde lo personal o a partir de las características de la organización.

Para Chiavenato (2011), el concepto de clima organizacional considera la influencia del ambiente sobre la motivación de quienes hacen parte de la organización y puede ser descrito como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que experimentan sus miembros, permeando su conducta y rendimiento. Este término está basado en la satisfacción de las necesidades personales de los empleados y no exclusivamente de la empresa.

Para Barguer (2011, pp. 25-26) el análisis y estudio del clima organizacional, debe incluir la medición mediante diferentes herramientas como cuestionarios, dinámicas de grupo, entrevistas, observaciones, análisis documentales, incidentes críticos, entre otros; lo cual a su vez permitirá estudiar condiciones en la empresa como: las oportunidades de ascenso, los incentivos, los salarios, la guía por parte del jefe, los compañeros, condiciones laborales.

Es posible realizar la evaluación de algunos aspectos tocantes con la higiene y seguridad laboral, considerando remuneración, liderazgo, participación, comunicación, creatividad e innovación, entre otros aspectos.

El clima laboral además de importante es relevante dentro de las organizaciones, según Jiménez-Bonilla, (2016) ya que a los funcionarios les genera estabilidad y permite obtener mayor productividad generando mayores beneficios para el Proyecto.

García Solarte (2009) plantea su definición de clima organizacional como la percepción de los empleados con relación a la normatividad de las empresas, las condiciones físicas, reflejado en el comportamiento de estos mismos ya sea de manera positiva o negativa.

Para Chirinos, (2018) lo importante es la interacción entre los empleados de las organizaciones, considerando el conocimiento que tienen sobre el ambiente en el cual se desarrollan, buscando compensar las necesidades esenciales como: beneficios, ambiente de trabajo, nivel salarial, entre otros. También es vital considerar que las empresas deben tener un esquema para los reconocimientos, estar basadas en valores, propósitos, identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo; lo anterior con el fin de integrar los procesos del empleado tanto en lo personal como en lo laboral, permitiendo una mayor eficiencia y eficacia de la organización.

Alcalá, (2011), enumera nueve dimensiones que facilitan un mejor diagnóstico del clima organizacional:

- Estructura: está vinculada con reglas organizacionales, jerarquía, las políticas laborales y regulaciones. Representando la percepción que tienen los empleados de la organización con relación a procedimientos, trámites y otras limitaciones para desarrollar su trabajo.
- Responsabilidad: enfatiza la percepción del individuo sobre su líder, tener un compromiso elevado con sus funciones, tomar decisiones con cierta autonomía, ser conscientes de sus propias exigencias y obligaciones.

- **Recompensas:** se refiere a la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Se puede percibir como el premio o la zanahoria que se entrega al colaborador por el desarrollo de su trabajo de manera adecuada.
- **Riesgos:** corresponde a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que imponen las funciones de su trabajo. La organización trabaja en la aceptación del peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** se refiere a los sentimientos de los empleados con las diferentes líneas de interacción ya sea con sus pares o jefes, lo cual puede determinar un clima grato o desagradable en a la empresa.
- **Cooperación:** percepción de los miembros de la organización respecto al apoyo o espíritu de solidaridad por parte de directivos y pares del grupo. Se enfatiza en el apoyo mutuo, en todos los niveles tanto inferiores como superiores.
- **Estándares de desempeño:** punto de referencia establecido por la organización sobre las reglas de rendimiento; deja ver la importancia de comprender metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo.
- **Conflictos:** se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las diferencias en opiniones, no temen enfrentar y solucionar los problemas una vez surjan. Se busca trabajar en el respeto y la tolerancia de las opiniones encontradas en un ambiente de trabajo.
- **Identidad:** se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización, se considera un aspecto significativo dentro del equipo de trabajo. Se considera el efecto de compartir los objetivos desde el ámbito personal hasta alinearse con los de la empresa

Para Mercado & Toro (2008), son diez las dimensiones que explican el clima organizacional:

- Trato interpersonal: se refiere al grado desde lo personal para apoyarse entre sí identificando relaciones de cooperación y respeto.
- Apoyo del jefe: es el grado de respaldo del jefe o líder, demostrando interés a sus empleados.
- Sentido de pertenencia: es el grado de orgullo originado desde la vinculación con la organización, el compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución: remuneración y beneficios recibidos como contraprestación derivada del trabajo.
- Disponibilidad de recursos: medios con los cuales cuenta el personal como equipos, implementos y aportes requeridos de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- Estabilidad: percepción que tienen los empleados respecto a la posibilidad de permanencia en la empresa, consideran que existe un criterio justo en el momento de decidir a la gente que se conserva o despide.
- Claridad en la organización: se refiere al grado de entendimiento para recibir información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- Coherencia: Es la alineación reflejada en el comportamiento, tanto de los empleados como del empleador con los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos en la empresa.

- Trabajo en equipo: se refiere al modo organizado de trabajar de manera conjunta, siendo conveniente para el empleado y para la empresa.
- Valores colectivos: se refiere a los principios que de manera corporativa se desarrollan en todos los niveles de la empresa.

Conducta Organizacional

Según Robbins (2009), el comportamiento organizacional (CO) estudia el efecto que los individuos, grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización. Estudia lo que hacen las personas en las organizaciones y las repercusiones que esto trae en la conducta y en la dinámica organizacional, en la forma de equilibrar el trabajo, su crecimiento, búsqueda de objetivos, metas personales y profesionales. El análisis del comportamiento organizacional puede llevarse a cabo desde tres diferentes niveles:

- Nivel individual: Las personas tienen conductas diferenciales, implica conocer sobre psicología organizacional y cómo responden las personas a los incentivos, ya que de allí depende cómo deciden comportarse, así mismo, está relacionado con sus necesidades y de qué manera pueden satisfacerlas.
- Nivel Grupal: Hace parte de la psicología social, es la forma de interrelacionarse entre grupos, como se comporta un equipo, como intenta un empleado integrarse o aislarse, cuáles son las necesidades de los miembros para llegar parte de una comunidad laboral, el desarrollo de la conducta grupal, no siempre es el reflejo de la conducta individual, está más relacionado con lo que se puede o se quiere mostrar en el medio en que se desenvuelve.

- Nivel Organizacional: en esta categoría, se analiza el comportamiento de las empresas, como un sistema corporativo, se ocupa de conocer valores, cultura, ADN, como es la interacción de las empresas al interior y con relación al mercado laboral.

Es importante ser conscientes que en las organizaciones cada persona puede ser diferente, tener un pensamiento individual, lo cual no lo hace un elemento que desencaje en la empresa, pero si es un gran reto para los directivos, armonizar lo que hoy se conoce como diversidad laboral, que nos es más que la aceptación de diferentes personas en ámbitos laborales internacionales, nacionales, regionales, lo cual implica estar en una misma compañía, es tener la posibilidad de encontrar un factor clave en el reclutamiento diverso, para recibir aportes de personas de diferentes edades, géneros, etnias, religión, entre otros. El éxito está en entender cómo se armoniza este tipo de sistemas interpersonales entendiendo las formas de conducta o el patrón de comportamiento de las personas y las características de cada organización, para encontrar un equilibrio donde se alineen los objetivos de los individuos y la empresa.

Para Littlewood, (2018) es una realidad que las empresas son competitivas y demandantes, es así que solo con observar y entender el comportamiento del ser humano, se puede hacer un análisis lógico de las conductas organizacionales en las empresas, entendiéndose como unidades coordinadas, que pueden ser el resultado de un estudio sistemático, lo cual se logra intentando leer las reacciones de las personas por largo tiempo de sus vida, así mismo tratando de percibir sus estados emocionales y racionales en diferentes circunstancias; para este autor las conductas organizacionales, “son el resultado de la conglomeración de condiciones controladas y medidas e interpretadas con rigor razonable”, es decir un crítico constructivo que analiza las empresas como el resultado de muchos pensamientos y disyuntivas que al reunirse

pueden ser una explosión social controlada, si se construye con la conciencia de seleccionar un conjunto de personas que puedan llevar a cabo funciones y una vida laboral similar y adaptables a situaciones en el campo laboral.

Tovalín y Rodríguez (2011), afirman que la globalización y los cambios sociales han afectado significativamente el ámbito laboral, la presencia de los riesgos psicosociales en el trabajo han determinado de manera directa los comportamientos en los trabajadores, bajo la premisa que todo indicador que genere un peligro, representa un cambio negativo en la conducta y una afectación en la salud de los trabajadores.

Según estos autores existen contextos de espacio y tiempo para que el empleado se desarrolle de forma individual y colectiva, se deben analizar sus conductas desde las cargas, riesgos y estresores, lo cual son agentes de estímulos en momentos de crisis, para ellos este tipo de situaciones determinan en una forma real el comportamiento del empleado.

Para Fisher (2002), gestionar a las personas es fundamental en el conocimiento de la conducta de las personas, desde su perspectiva, se debe gestionar el papel de los gestores que deben mediar en una empresa para que exista un nivel de relaciones, de esta manera las empresas fomentan formación y desarrollo de los mismos, en este sentido debe existir: motivación, liderazgo y compromiso por parte de los integrantes de la empresas, lo cual servirá para cuando exista crisis o inestabilidad en el mercado, las personas tengan intrínsecas unas conductas de compromiso y pertenencia de los lugares donde laboran, así mismo las personas en momentos de crisis se adaptaran: “De la mejor forma para encajar con las políticas corporativas y factores del entorno.”

Romero (2008) relaciona la conducta organizacional con los grupos que interactúan en las empresas basado en los “grupos naturales”, ya que se centran en los grupos sociales que se determinan desde la autoridad innata de los jefes, el poder de los integrantes desde su experiencia o conocimiento y liderazgo basado en los diferentes tipos de roles que tienen algunos individuos al momento de influir en los grupos. Este autor también analiza el comportamiento de las empresas desde el efecto del conflicto y la negociación, donde la forma en que se asumen ciertas situaciones, determina el nivel que puede llegar a tener el ambiente laboral de la empresa.

Para Amorós (2008), las personas desde el ámbito laboral son formadas y educadas para ser controladas y recompensadas por las organizaciones, donde debe existir dos roles fundamentales: los jefes quienes son los emiten las órdenes, supervisan las actividades y los reciben y acatan las instrucciones, llamadas subordinados. En este sentido como unidad social existen cinco metas del comportamiento organizacional:

- Describir: es el medio de observar y detallar cómo se comportan las personas.
- Comprender: analizar el estado de las conductas de los individuos.
- Predecir: Pronosticar la conducta futura de los empleados
- Controlar: Tomar acciones sobre los hechos que afecten los intereses de la empresa.

Indicadores de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral resulta tanto de procesos emocionales como cognitivos por medio de los cuales el empleado evalúa su experiencia en el trabajo, según Pujol y Dabos (2018), la satisfacción laboral puede ser abordada desde dos puntos de vista como son:

- Cognitivo: es el resultado de un proceso evaluativo de aquellas características del trabajo frente a un estándar cognitivo.

- Afectivo: representa la respuesta emocional positiva del empleado frente a su trabajo.

Dentro de los principales elementos que conforman la satisfacción de los empleados se encuentran: la cultura, valores de la organización, calidad de liderazgo y proyección profesional.

Según (Gómez y Calleja, 2016), al hablar de indicadores de satisfacción laboral se hace necesario definir la satisfacción laboral, la cuál puede ser entendida como el grado de gusto o incluso de disgusto que expresa un trabajador frente a las condiciones que se le ofrecen en la organización para la cual trabaja; por lo que el bienestar y desarrollo laboral están íntimamente ligados con la regulación emocional del empleado

Para Consuegra (2005), las unidades sociales o agrupaciones se constituyen para lograr fines específicos, constituyendo un factor motivacional que induce a los individuos a estar en constante intercambio, todo este tipo de interacción se presenta en las organizaciones.

Chiang. M, Martin. M y Nuñez. A. (2010), hacen referencia que es más probable que las personas tengan un mejor desempeño si se sienten parte de un grupo de trabajo y por ende se encuentran satisfecho, generando ambientes de cooperación y compromiso, este tipo de percepciones se pueden percibir con más detalle al identificar que encuentran afinidad de algún tipo de competencias similares para desarrollar su trabajo.

El clima laboral de una empresa está compuesto por una serie de atributos relacionados con la motivación de cada empleado al momento de percibir su estado de conformidad con la empresa, hilando más al detalle, estos autores hacen referencia a evaluar aspectos como: el bienestar afectivo, la sobrecarga de trabajo, el compromiso organizacional, el rol de los compañeros y de los jefes al momento de interactuar.

Generalmente un indicador de satisfacción laboral, se utiliza para simplificar gran cantidad de información, sin perder los objetivos planteados, lo cual debe permitir una lectura clara y comprensible de la información para analizar, algunos autores definen los indicadores como ítems o variables que no tienen que ser exactamente valores y pueden representar atributos de un sistema como: la calidad, las características y las propiedades.

Los indicadores de satisfacción sirven para tomar decisiones en las organizaciones según Gallopín (1997), estos pueden ser objetivos o subjetivos, los primeros son cuantificable es decir dan información concreta y los segundos son cualitativos, dan información de forma preceptiva, de acuerdo a la realidad, generalmente está relacionada con la satisfacción laboral o la calidad de vida.

Para Velásquez (2001), los indicadores de satisfacción son elementos que usan las organizaciones para conectarse con las percepciones del talento humano, lo cual se refleja la carga emotiva influyendo de manera directa en el comportamiento de los trabajadores, más un permite identificar cuáles son los principales elementos de fricción en los que se deben trabajar para mejorar el ambiente laboral. Al momento de realizar un análisis, se identificarán aspectos desde lo psicosocial y emocional de los individuos, generalmente usando encuestas o entrevista estructuradas, a partir de los aspectos que se consideren más relevantes para la organización y los empleados.

Autores como Lacayo (2017) y Herzberg (1959), coinciden en que la satisfacción laboral es una actitud y disposición de los trabajadores frente a sus trabajos, la cual puede sufrir alteraciones por situaciones relacionadas con el entorno organizacional, ya sean características

demográficas, salarios, ascensos, entre otros. Una de sus principales interpretaciones está relacionada con la teoría de los:

- Factores motivadores o satisfactorios: los cuales se relacionan con los componentes del trabajo, están catalogados como necesidades al reconocimiento, la promoción y se ven reflejados en los resultados esperados y la productividad del empleado.
- Factores insatisfactorios o higiénicos: son aspectos extrínsecos, se relaciona con el ambiente que rodea a las personas, se encuentra por fuera de control del individuo como es la supervisión, las condiciones físicas, el salario, el reglamento, las políticas de la empresa.

Castel (2008), hace referencia a la satisfacción laboral y sus de elementos, los cuales se relacionan con los objetivos de la empresa y las motivaciones de los trabajadores, para ello relaciona cinco factores determinantes:

- La retribución: hace referencia a la parte económica del trabajador, donde las diferencias salariales juegan un papel crítico dentro de la organización, la falta de equidad, desequilibra la racionalidad económica entre trabajadores.
- Ambientes de trabajo: se relaciona con la interacción entre compañeros de una misma área u otros departamentos, donde pueda percibir algún tipo de competencia ya sea de habilidades o de afinidad para interactuar.
- Seguridad del empleo: la estabilidad laboral ya sea por eventos puntuales o decisión de la empresa determinan un aspecto en el empleado en cuanto a su permanencia, de allí que se pueda realizar esfuerzos en continuar dentro de la organización, lo cual le permite cumplir sus propios objetivos o compromisos dentro de un sistema social.

- Condiciones físicas: Se relaciona con aspectos administrativos, como luz, ruidos, ventilación, entre otros, son las posibilidades de contar con una óptima calidad de herramientas para desarrollar su trabajo.
- Reconocimiento: Se percibe como la exaltación desde los líderes y compañeros por lo realizado por el empleado de manera positiva, es la manera de elogiar su buen desempeño desde el ámbito laboral.
- Pertenencia: también identificado como el compromiso con la organización, sentir lealtad o apoyo por la empresa en las diferentes situaciones que se puedan presentar en la empresa.

Salario Emocional

Dentro de una relación laboral existen varios elementos esenciales, uno de ellos es el salario, el cual hace parte de la compensación que reciben los trabajadores que integran la organización. Para Chiavenato (2009), la compensación está compuesta por el conjunto de estructuras salariales, las cuales deben ser equitativas y justas con el fin de mejorar los índices de satisfacción ya que el nivel de ésta puede afectar la productividad de la organización y generar que la calidad del entorno laboral se deteriore.

En la actualidad, además de la remuneración que se recibe como compensación al trabajo que se realiza, otro de los aspectos que gana importancia para los trabajadores es el denominado salario emocional, el cual consiste en el conjunto de beneficios no económicos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, considera aquellos aspectos que la empresa brinda a sus empleados y que incentiva en ellos el sentido de pertenencia con la organización, el sentirse escuchados, valorados y parte de un equipo.

Para definir salario se consideran términos como contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia, la relación entre éstos y una labor que se desempeña es lo que constituye el salario; mientras que emocional se refiere a todos aquellos aspectos que buscan aportar satisfacción al trabajador, se consideran aquellos motivos intrínsecos y muy en especial a los motivos trascendentes, según Puyal, 2016.

En muchos casos, el salario emocional influye de manera directa en el rendimiento, productividad, eficiencia y aún compromiso de los empleados frente a la organización.

Por lo anterior, toda organización debería integrar dentro de sus políticas de remuneración aspectos relacionados no sólo con el factor salarial netamente monetario sino aquellos factores que permitan dar un valor diferenciado a la compañía en el sector en el cual se desempeña; el salario emocional puede ser implementado por todo tipo de organizaciones, públicas o privadas.

Las empresas con empleados satisfechos logran obtener mejores resultados debido al aumento de la productividad de quienes conforman la organización. El salario emocional considera factores como reconocimiento, retroalimentación, desarrollo profesional y necesidades del trabajador entre otros, según Augusto (2018).

Otro factor a considerar dentro del salario emocional según Buqueras y Cagigas (2017) es el tiempo y su adecuado manejo, recalcan la importancia de la optimización del tiempo y esto lo relacionan con una mayor productividad, más tiempo para la vida personal y un adecuado balance entre trabajo y vida personal, lo cual permite al empleado un mayor nivel de satisfacción frente a la organización debido a que se siente valorado y respetado.

El salario emocional permite que las empresas sean consideradas como lugares buenos para trabajar, lo cual a su vez permite la fidelización del talento humano, disminuye la rotación del personal, lo cual a su vez impacta en la disminución de los costos de capacitación y evita la fuga de conocimiento.

Es clave que las organizaciones identifiquen las ventajas y el impacto de trabajar en el salario emocional más allá de la retribución monetaria de sus empleados, ya que en ocasiones las empresas lo ven sólo como un gasto innecesario y no como una inversión y oportunidad de mejora para la calidad de vida de los empleados y del clima laboral de la organización.

Ambiente de Trabajo

Son todas aquellas características particulares de las organizaciones y la hacen única frente a otras, puede llegar a ser uno de los principales factores de motivación para los empleados. Deja ver en qué forma se da la relación de las personas con su trabajo y entre pares.

También se relaciona con la percepción que tienen los empleados en relación a los factores que determinan la naturaleza y calidad de la experiencia frente a la labor que desempeñan. Se consideran factores tangibles e intangibles.

Según Farias (2021), estudiar el ambiente del trabajo en las empresas entendiendo que es una de las variables de mayor importancia con el fin de conocer la percepción de los empleados en relación a su cargo y al ambiente que le brinda la organización es de vital importancia para la alta dirección; así mismo, conocer la relación entre la percepción y el grado de satisfacción de los empleados.

Un adecuado ambiente de trabajo contribuye con la consolidación de equipos de trabajo más eficientes y productivos. Entre sus principales características se encuentran:

- Cultura organizacional: es un conjunto de significados, valores, características y patrones que permiten a las organizaciones asegurar su continuidad y permanencia. Generalmente se expresa a través de símbolos, comportamientos y estructura.
- Entorno social: se refiere a los diferentes aspectos que están fuera de la empresa y que ejercen influencia ya sea de manera directa o indirecta en el desarrollo de su actividad.
- Aspectos psicológicos: el clima laboral debe considerar aspectos de sus empleados como sentimientos, sensaciones, pensamientos y emociones ya que estas características afectan de manera directa el clima laboral de la organización.

A su vez, existen elementos que permiten definir y garantizar un adecuado clima laboral como:

- El nivel de motivación de los empleados.
- El nivel de integración entre pares, equipos de trabajo y la organización en general
- El estilo de liderazgo implementado
- El nivel de identificación personal de los empleados frente a la organización y sus propósitos

Marco Conceptual

Comunicación efectiva

Según Escobar.J.(2023), es una herramienta fundamental en las empresas que permite transmitir información de forma veraz y sirve de canal de expresión entre todos los empleados, así mismo es un modo de alcanzar los objetivos de la empresa desde los aportes de los empleados.

Liderazgo

Para Uribe (2005), es la capacidad que tiene un líder para alinear esfuerzos cada día, lo cual se ve reflejado en el logro de los objetivos específicos, para esto debe existir elementos importantes como la motivación y la disposición; su liderazgo debe ser transformador orientado hacia el bien común.

Motivación

Robbins & Judge (2009), precisan que la motivación tiene una relación directa con la persistencia, intensidad y dirección de los esfuerzos de cada colaborador para lograr u obtener un propósito.

Indicadores

Para Serna (2005), es un tipo de medición que permite monitorear, observar y evaluar los logros con relación a los objetivos y metas, así mismo permite comparar la evolución o el estancamiento de ciertos procesos, su característica principal es la construcción del indicador ya que a final del ejercicio debe arrojar un resultado medible.

Toma de decisiones

Cabeza y Muñoz (2010) analizan el proceso de toma de decisiones como el resultado a partir de la intuición y la experiencia para resolver problemas, ya sea en el ámbito laboral, económico, personal, social, etc.

Plan de mejoramiento

Se refiere al conjunto de acciones sistemáticas que buscan el mejoramiento constante de la gestión y los procesos desarrollados en y por las organizaciones. Se da como resultado de un diagnóstico de la situación actual de la organización y el correspondiente análisis de los hallazgos y oportunidades de mejora identificados.

Salario emocional

Se refiere a una variable retributiva que se compone de conceptos no económicos que buscan satisfacer algunas necesidades tanto de tipo personal como familiar y profesional del empleado cuyo objetivo es el de mejorar la calidad de vida de éste y de su entorno.

Capacitación

Se refiere a los procesos formativos de corto plazo que se emplean de manera sistemática y organizada, mediante los cuales las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, Chiavenato (2008).

Bienestar

Se refiere al sentimiento general de seguridad, estabilidad, feedback positivo y autoidentificación que experimenta el individuo dentro de un determinado ambiente en el cual se desenvuelve. En el ámbito laboral, el bienestar está directamente relacionado con la productividad.

Ambiente laboral

Conjunto de elementos materiales y humanos que afectan de manera positiva o negativa en el desarrollo normal de las actividades desarrolladas a diario dentro de la organización.

Diagnóstico empresarial

Según Ávila (2013), es el reflejo de las diferentes situaciones que se presentan en las organizaciones, se compara con una radiografía que muestra cómo se encuentra el funcionamiento de la empresa, así mismo permite implementar acciones para corregir oportunidades y mantener sus fortalezas.

Competencias

Para Alles (2004), se refiere a las características de cada individuo, con sus habilidades y destrezas, estas se pueden transformar con el desarrollo y el entrenamiento de cada trabajador, éstas competencias pueden ir cambiando de acuerdo al grado de progreso del mismo, se requiere una conciencia en el empleado para corregir errores y lograr con el tiempo mostrar un desempeño exitoso.

Generación X

Personas nacidas entre los años 1965 - 1980, se consideran personas ambiciosas y adictas al trabajo, se adaptan con facilidad al manejo del internet, saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza. Son capaces de mantener una buena relación entre trabajo y vida personal, saben hacer frente a la adversidad. Se considera una generación acostumbrada a los procesos de cambio. Esperan tener una carrera profesional, así como tener un empleo estable en una empresa, dan mucho valor a lo que poseen, respetan la jerarquía social y laboral

Millennials

También conocida como generación Y, son las personas nacidas entre los años 1981-1996, se les conoce como nativos digitales, han crecido en un ambiente de globalización y conexión a través de internet. Se adaptan de manera rápida a las novedades o cambios, les gusta aprender y emprender, se consideran personas con un mayor grado de autoconfianza. Se les etiqueta como perezosos, narcisistas y consentidos; valoran la libertad y la comodidad por encima de los logros a largo plazo.

Centennials

También llamada generación Z, son los nacidos entre los años 1997 – 2010, viven inmersos en el internet, son consumidores de formatos digitales, prefieren la lectura y el aprendizaje online. Son creativos, flexibles y multitarea; prefieren el trabajo a distancia y a diferencia de las generaciones anteriores son difíciles de fidelizar. Manejan tiempos de atención más cortos en comparación con las generaciones anteriores, el mundo digital les hace descuidar las relaciones interpersonales.

Metodología

Fuentes de información

Para el desarrollo de la presente investigación se requiere la obtención de información mediante una fuente primaria, la técnica seleccionada para tal fin es la encuesta, la cual es un método de investigación y recopilación de datos mediante la aplicación de un formulario para poder conocer la opinión y percepciones de los encuestados respecto a las afirmaciones presentadas.

Para el desarrollo del instrumento seleccionado, se toma como punto de partida uno de los objetivos específicos del trabajo, el cual consiste en realizar un diagnóstico del clima laboral de Tourexito. Se procede a hacer el diseño de un formulario online el cual contiene 42 afirmaciones divididas en 9 grupos de variables definidas de manera previa relacionadas con el clima laboral. Se busca facilitar la recolección de información al obtener las respuestas en tiempo real, así como su diligenciamiento por parte de los encuestados evitando opiniones sesgadas y permitiendo que sea diligenciada en igualdad de condiciones.

Como fuente secundaria de información se recurre a la revisión de la información publicada en la página web de la empresa, así como la información obtenida mediante entrevista realizada con la persona encargada del área de recursos humanos y directivos de la organización.

Escala de medición

En el diseño del formulario se ha seleccionado la escala de Likert como método de medición, el cual es muy utilizado por los investigadores por la facilidad que ofrece su aplicación

y buscando obtener una percepción objetiva de los encuestados; así mismo, contar con un insumo metodológico y efectivo para la realización del informe por parte del equipo evaluador.

La escala de Likert se diferencia de algunos métodos convencionales de respuesta cerrada, como «sí» / «no », dónde en ocasiones no es posible identificar de manera clara la postura del empleado frente a las afirmaciones relacionadas en el cuestionario, es por esto que se realiza una puntuación en un rango de valores predeterminados con sentido de apropiación, lo cual identifica los grados de conformidad o inconformidad frente a los diferentes aspectos a evaluar.

La postura de los encuestados con este tipo de mediciones, es percibida por su grado de satisfacción de forma lineal como se refleja en estas cuatro categorías:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Teniendo en cuenta el tipo de respuestas formuladas y con el objetivo de no permear la encuesta con posturas indecisas, se ha seleccionado una escala con posiciones extremas para que el empleado pueda dar sus respuestas de forma más directa y sus percepciones no queden en un grado de mimetismo que generalmente no dan claridad al estudio.

Adicionalmente a la escala seleccionada, se cuenta con un espacio al final del cuestionario con el objetivo que los empleados puedan dejar sus comentarios de forma espontánea en los aspectos que crean que son susceptibles de mejora.

Implementación de la encuesta

El tipo de estudio realizado se basa en la metodología de recolección de datos por medio de la encuesta, este instrumento se aplicó a 37 de los 40 empleados de la empresa, lo cual corresponde al 100% de la planta operativa y comercial. Los 3 empleados que no diligenciaron la encuesta fueron específicamente: director general, gerente financiera y directora de sucursales, por lo tanto, se logró obtener la percepción del 92.5% de los empleados de la empresa.

Para el diligenciamiento de la encuesta se estableció un espacio coordinado por la líder de recursos humanos para el día 28 de agosto de 2023 de 8:30 a.m. a 10:00 a.m., por ser una franja de baja afectación en la productividad de las actividades laborales de los empleados. Se cita a la totalidad de los empleados en la oficina de la dirección general.

Se dio inicio de acuerdo a la agenda programada con la presentación a los empleados de la auditoría a realizar y las profesionales encargadas de la misma, así como la explicación de los aspectos de relevancia para obtener información de manera objetiva, clara y sin sesgos:

- **Contextualización:** se realizó una introducción para identificar en el personal quienes conocían o habían estado en este tipo de ejercicios, si era claro el objetivo de la reunión y ampliar información con relación a la dinámica de la encuesta de clima laboral.
- **Plan de trabajo:** se les compartió a los funcionarios el objetivo de la aplicación del formulario y las diferentes etapas de análisis y presentación de resultados mediante el diseño de un plan de mejoramiento.
- **Características de la encuesta:** Se explica su realización, la cual está a cargo de un ente externo a la empresa permitiendo un grado de objetividad y neutralidad al momento del análisis de la información. Es de carácter anónimo, esta condicionalidad en la encuesta de no

solicitar nombres, correos ni cargos, permite a los empleados sentirse más tranquilos y seguros de compartir sus posturas y apreciaciones al ser totalmente anónimas tanto para la empresa como para el equipo investigador, es un aspecto muy importante al hacer que las personas se sientan más cómodas y no se cohíban de dar sus opiniones o se genere algún tipo de represalias, lo cual se aclara antes de dar inicio a la encuesta.

Se realiza en línea: el formato utilizado fue un formulario online alojado en Google drive, el cual permite obtener las respuestas de manera inmediata, con la posibilidad de monitorear el ritmo de la encuesta en tiempo real y garantizar que pueda ser contestada por el 100% de los empleados.

Link del formulario:

https://docs.google.com/forms/u/4/d/19SyBe8jMiUkT55IT_yZI46QMYFK8HJ1ixtN2aHZYiP0/edit?usp=drive_web.

- Variables: En la encuesta se encuentran nueve grupos de variables, cada una con una serie de afirmaciones con el objetivo que el empleado al momento de leer, pudiera sentirse identificado con alguna de las cuatro posturas. Se recomienda no pensar durante mucho tiempo la pregunta para lograr respuestas espontáneas.
- Tiempo promedio de diligenciamiento: Se estima que el tiempo promedio de las 42 afirmaciones es de 20 minutos.

La encuesta cuenta con un espacio al final, en el cual el empleado de manera anónima puede aprovechar para ampliar sobre el tema que crea se puedan realizar ajustes o mejoras en el proceso, este espacio es fundamental para conocer impresiones espontáneas de ciertos temas que impactan según la apreciación individual de cada colaborador.

- Aclaración de preguntas e inquietudes: Se crea un espacio para responder cualquier tipo de dudas o inquietudes con relación a la encuesta y la dinámica de la actividad.

VARIABLES QUE COMPONEN LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Tabla 2

Variables encuesta clima laboral

VARIABLE	ÍTEMS QUE LA INTEGRAN
Relaciones interpersonales	<p>En el grupo de trabajo existe espíritu de cooperación.</p> <p>La relación entre compañeros se basa en el respeto y la amabilidad</p> <p>En mi área existe un ambiente de confianza</p> <p>Cuando existen conflictos mi jefe interviene positiva y oportunamente</p> <p>En mi grupo las personas se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se realice</p> <p>Dentro del área se valoran las ideas de los demás</p>
Desempeño laboral	<p>Recibí inducción antes de comenzar a desempeñar las funciones de mi cargo</p> <p>He recibido capacitación y/o actualización por parte de la empresa de manera periódica</p> <p>A partir de mi evaluación de desempeño recibo retroalimentación</p> <p>Se han presentado situaciones en la empresa que afectan mi desempeño laboral</p> <p>Conozco los criterios para ascender dentro de la empresa</p>
Bienestar	<p>Disfruto las actividades que se organizan con motivo de fechas especiales</p> <p>Quiero trabajar aquí por mucho tiempo</p> <p>Participo en campañas de prevención y promoción de la salud</p> <p>La empresa ofrece mejores beneficios en comparación con otras del sector</p> <p>Las condiciones físicas (ventilación, ruido, iluminación, temperatura) del lugar de trabajo son adecuadas</p> <p>Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor de manera adecuada</p>
Trabajo y vida personal	<p>El tiempo que requiere mi trabajo me permite ocuparme de mis asuntos personales</p> <p>La empresa contribuye al mejoramiento de mi calidad de vida</p> <p>Tengo la posibilidad de cumplir con mis funciones en escenarios flexibles</p> <p>La empresa aporta elementos importantes para mí crecimiento personal</p>
Comunicación	<p>Soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo</p> <p>Puedo opinar libre y respetuosamente sin temor a ser censurado</p> <p>Considero que algunos aspectos de la comunicación entre pares pueden mejorar</p> <p>La empresa brinda a todos los empleados los canales de comunicación adecuados, para que el trabajo sea efectivo</p>
Claridad en la organización	<p>Conozco los objetivos, metas y políticas de la empresa</p> <p>Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el buen desempeño de mi cargo</p> <p>Los métodos y criterios que utilizan para evaluar el desempeño son claros y precisos</p> <p>Poseo conocimiento sobre los diferentes servicios de la empresa</p>

	Considero que el sistema de gestión de calidad contribuye a la organización de la empresa
Toma de decisiones	Al recibir una responsabilidad cuento con la autonomía necesaria
	Tengo la libertad de hacer cambios e innovaciones en mi trabajo
	Las ideas y sugerencias dadas son tenidas en cuenta por mis compañeros y/o jefes de trabajo
	Mi jefe en momentos de crisis es asertivo
Sentido de pertenencia	Es motivo de orgullo pertenecer a esta empresa
	Estoy comprometido con los objetivos, metas y políticas de la empresa
	Me intereso por las noticias y novedades respecto a la empresa
Liderazgo	Al trabajar para esta empresa hay algo que me anima a dar mi mejor rendimiento
	Mi jefe atiende de manera oportuna las necesidades o solicitudes que se le presentan
	Mi jefe demuestra efectividad y capacidad en su gestión
	Mi jefe nos apoya para el cumplimiento de las metas
	Conozco lo que piensa mi jefe de mi trabajo

Fuente. Elaboración de los autores

Estructura de la Encuesta Aplicada a la Empresa Tourexito

Ver apéndice 1.

Resultados

A continuación, se presenta el análisis estadístico de las variables definidas en el instrumento aplicado a 37 empleados de la empresa Tourexito con el fin de conocer su percepción en relación con el clima laboral de la organización.

Datos Sociodemográficos

Se presentan los resultados de las respuestas asociadas a los aspectos sociodemográficos como edad, género y antigüedad en la empresa de los encuestados, con el fin de establecer algunas generalidades de los empleados y poder conocer algunas las características comunes entre ellos.

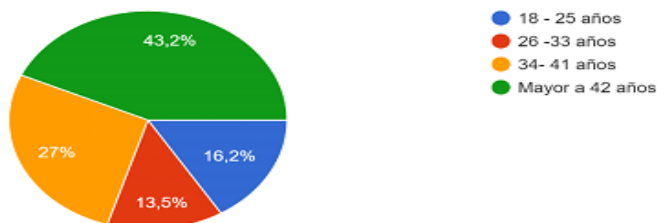
Se evidencia que el 43% de la planta de empleados se encuentra integrada por personal con una antigüedad menor a un año; es decir es personal nuevo, lo cual deja ver un alto nivel de rotación en el último año, este grupo se encuentra en un periodo de adaptación e identificación en relación con la cultura de la empresa; le siguen en su orden empleados con máximo tres años de antigüedad, para el caso de los empleados con más de cuatro años de vinculación que representan la experiencia y estabilidad en la empresa es del 24%.

La mayor proporción de sus empleados (43.2%) se encuentra por encima de los 42 años de edad, este es la denominada generación X, seguida por los empleados entre los 26 a 41 años de edad pertenecientes a la generación Y con un 40.5%; sólo un 16.2% de los empleados pertenecen a la generación de los Centennials con un rango de edad entre los 18 a los 25 años. Debido a las características tan diferenciadas de una generación a otra puede darse cierta falta de empatía al trabajar en equipo o se pueden presentar algunos inconvenientes de liderazgo y/o comunicación.

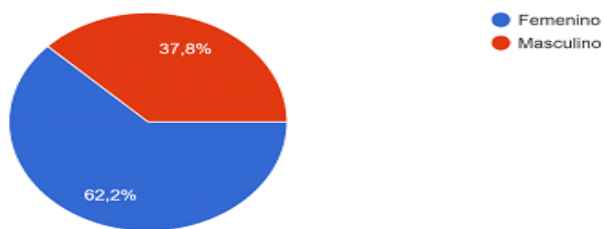
Figura 9

Análisis de datos sociodemográficos

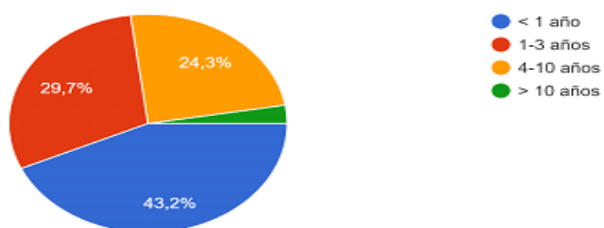
ASPECTOS GENERALES: Su rango de edad está entre :
37 respuestas



Su género es :
37 respuestas



Su antigüedad en la empresa es:
37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

Relaciones Interpersonales

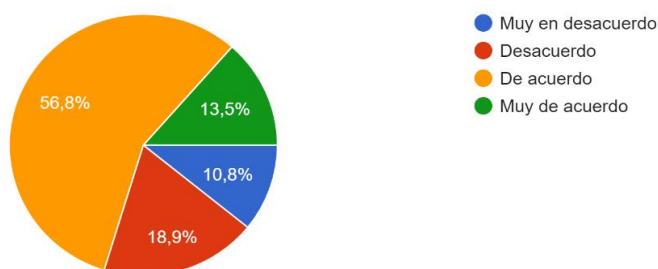
Las figuras 10 a la 15 pertenecen al análisis estadístico de los ítems correspondientes con la variable de relaciones interpersonales, los cuales se refieren a el grado de cooperación en los

grupos de trabajo, el respeto, la amabilidad y la confianza entre compañeros, así como la ayuda mutua para la consecución de los objetivos de la organización.

Figura 10

En el grupo de trabajo existe espíritu de cooperación

37 respuestas



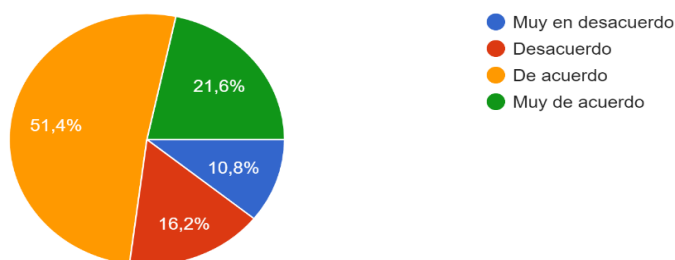
Fuente. Elaboración de los autores

En el gráfico se observa que el 67.6% de los empleados consideran que existe trabajo en equipo en las actividades que realizan; sin embargo, no se debe desatender el 32.4% de la población debido a que no se encuentra a gusto con la dinámica de colaboración entre empleados, ya que estos comportamientos pueden afectar significativamente la sincronización de la empresa, afectando los niveles de productividad y efectividad de la misma.

Figura 11

La relación entre compañeros se basa en el respeto y la amabilidad

37 respuestas



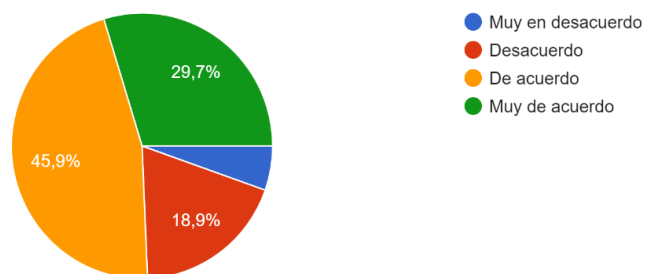
Fuente. Elaboración de los autores

El 73.0% de los empleados considera que existe armonía al momento de relacionarse entre pares; sin embargo, el 27.0% de los empleados manifiestan sentirse afectados al recibir un trato inadecuado por parte de algunos compañeros; entre los comentarios abiertos se mencionan situaciones como la forma de dirigirse o comunicar algún tipo de información o la mezcla de situaciones personales con lo laboral.

Figura 12

En mi área existe un ambiente de confianza

37 respuestas



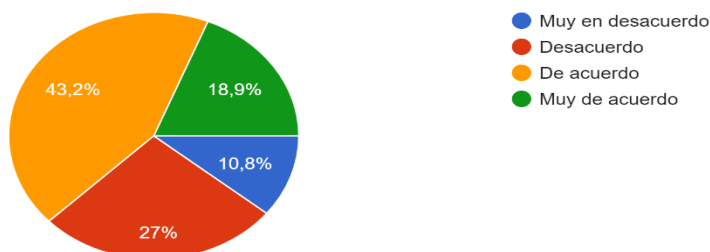
Fuente. Elaboración de los autores

La confianza en el trabajo se basa en la camaradería entre los distintos miembros del equipo, el 75.6% de los empleados percibe un ambiente de tranquilidad y buena fe; sin embargo, un 24.4% de los empleados no sienten fiabilidad en el equipo de trabajo y este descontento puede generar desacuerdos significativos y división dentro de la organización.

Figura 13

Cuando existen conflictos mi jefe interviene positiva y oportunamente

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

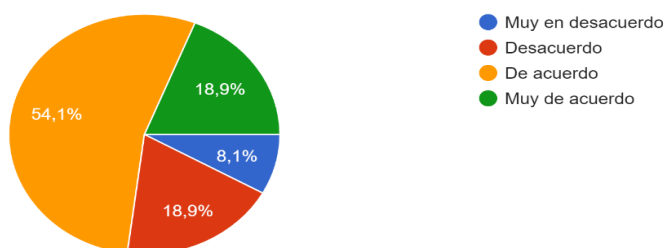
La desaprobación de los líderes en situaciones de conflicto es relativamente alta, lo cual puede llegar a afectar de manera directa las relaciones interpersonales dentro de la organización. Se evidencia que un 62.1% de empleados percibe de forma satisfactoria la manera de actuar del jefe en situaciones complejas; sin embargo; un 37.9% se encuentra en desacuerdo con la forma de intervención del mismo, cifras que se ratifican con comentarios hechos por los empleados como:

- ✓ “Se sugiere mayor autoridad por parte de los jefes”
- ✓ “Evitar favoritismo”
- ✓ “Los líderes deben saber dirigirse a los grupos”
- ✓ “La mayoría de los casos los conflictos son por los líderes”
- ✓ “Los jefes del área entiendan que no somos perfectos”
- ✓ “Se debe tener más respeto hacia los jefes, jerarquía.”
- ✓ “Hay preferencias en las áreas”
- ✓ “Los jefes tapan errores a las personas, para hacerlos ver eficientes”

Figura 14

En mi grupo las personas se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se realice

37 respuestas



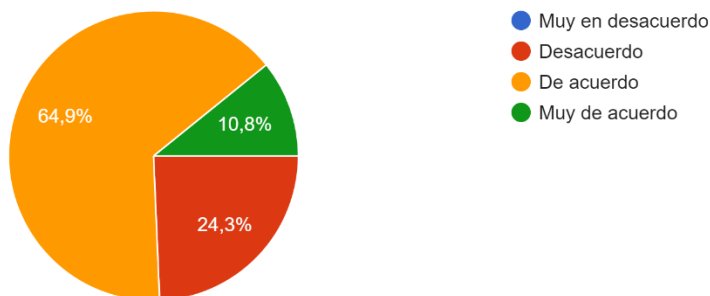
Fuente. Elaboración de los autores

A nivel de subgrupos se percibe que el 73.0% de los empleados se encuentran satisfechos con el espíritu de solidaridad que existe para cumplir las metas de la organización entre pares, el 27.0% restante se encuentran insatisfechos, por lo que es necesario revisar este aspecto ya que puede ser uno de los factores críticos dentro del ambiente laboral de la organización.

Figura 15

Dentro del área se valoran las ideas de los demás

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

La percepción en cuanto a ser escuchado al momento de dar opiniones, está respaldada de manera positiva por un 75.7% de los empleados; sin embargo, el 24.3% de los encuestados considera que sus ideas no son valoradas.

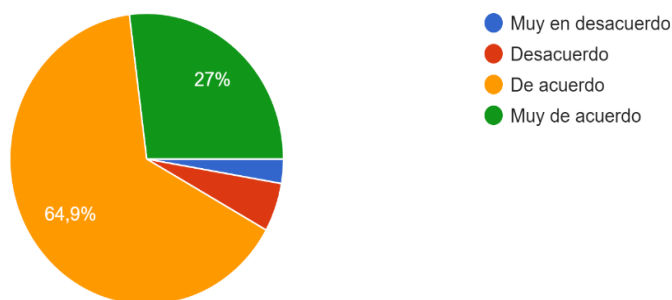
Desempeño Laboral

De las figuras 16 a la 20 se presenta el análisis de la variable correspondiente al desempeño laboral, la cual incluye aspectos relacionados con los procesos de inducción, capacitaciones periódicas, evaluaciones de desempeño tanto su aplicación como su retroalimentación y la política de ascenso dentro de la empresa.

Figura 16

Recibí inducción antes de comenzar a desempeñar las funciones de mi cargo

37 respuestas



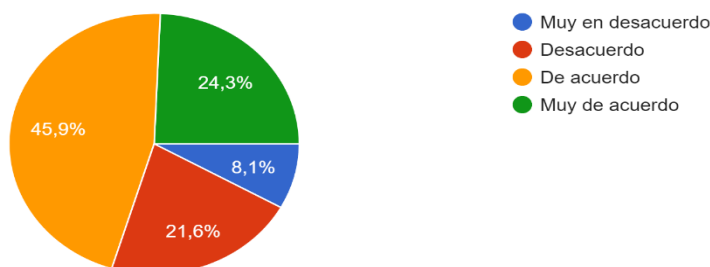
Fuente. Elaboración de los autores

Se evidencia que la empresa en términos generales realiza el proceso de inducción a los empleados recién vinculados. Debido a que solo el 5.4% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo, se pueden tomar como casos aislados o datos atípicos y revisar de manera puntual si la falta de inducción realmente se presentó o fue un episodio de desatención por parte de los recién vinculados.

Figura 17

He recibido capacitación y/o actualización por parte de la empresa de manera periódica

37 respuestas



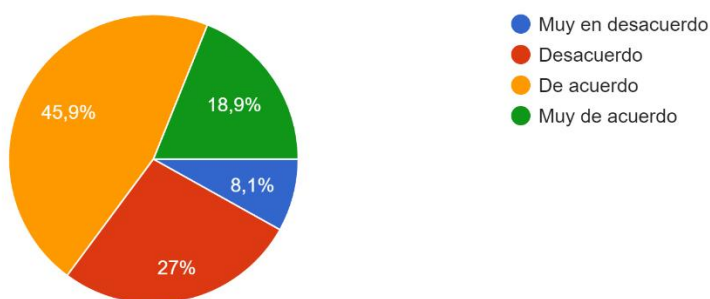
Fuente. Elaboración de los autores

El 70.3% reconoce haber recibido capacitación por parte de la empresa; sin embargo, el 29.7% considera no haber recibido jornadas de entrenamiento o actualización, por lo que es necesario revisar la planeación de los programas de capacitación con el fin de identificar si existe algún grupo de empleados que no se hayan incluido dentro de las capacitaciones periódicas que se tienen establecidas dentro del cronograma anual y proceder a hacer los ajustes e inclusiones pertinentes.

Figura 18

A partir de mi evaluación de desempeño recibo retroalimentación

37 respuestas



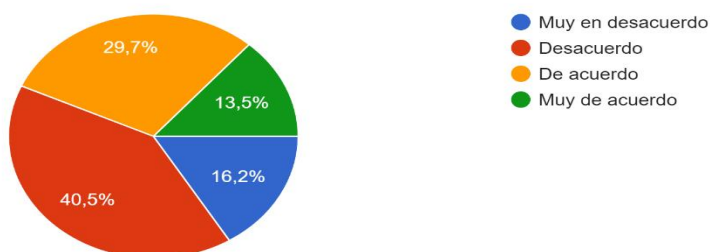
Fuente. Elaboración de los autores

Aproximadamente el 64.8% de los empleados percibe que ha recibido retroalimentación respecto a su evaluación de desempeño, mientras que el 35.2% se encuentra en desacuerdo; es de analizar que el 43 % de los empleados se encuentra vinculado hace menos de un año y es posible que aún no se le haya aplicado la evaluación y su respectiva retroalimentación, lo cual se puede tomar como falta de conocimiento respecto al proceso.

Figura 19

Se han presentado situaciones en la empresa que afectan mi desempeño laboral

10. Se han presentado situaciones en la empresa que afectan mi desempeño laboral:
37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

Para el 56.7% de los empleados no se han presentado contextos laborales críticos que estén afectando el desempeño laboral tanto individual como colectivo; sin embargo, el 43.3% de los empleados si han percibido de alguna forma situaciones en las cuales pueden verse perturbado el desempeño de sus actividades, este último porcentaje es representativo, a continuación, se muestran algunos de los comentarios relacionados por los empleados:

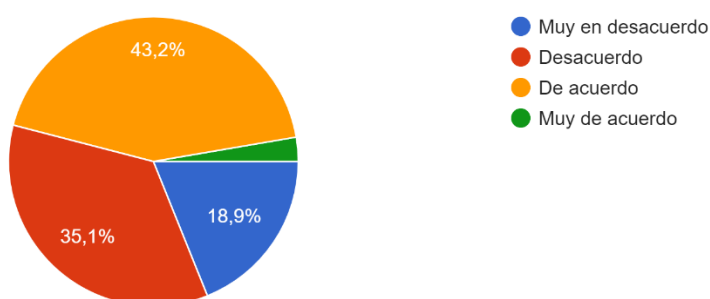
- ✓ Compañeros perturban la jornada diaria, no haciendo uso de los manos libres, generando ruido.

- ✓ Existe hostilidad entre compañeros, afectando la convivencia laboral
- ✓ Existen asperezas entre compañeros
- ✓ Algunas situaciones personales, afectan el ambiente personal.

Figura 20

Conozco los criterios para ascender dentro de la empresa

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

Los criterios de promoción no han sido socializados de manera efectiva, el 54.0% de los empleados no tienen claridad respecto a los criterios establecidos para lograr ascender. Lo anterior puede afectar el grado de compromiso y motivación de los empleados hacia la organización.

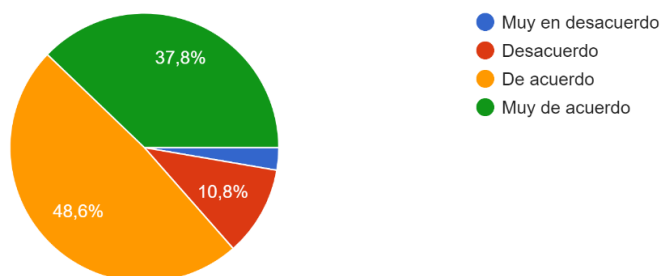
Bienestar

De las figuras 21 a la 26 se presentan los resultados relacionados con la variable de bienestar la cual relaciona considera las diferentes actividades que contribuyen a mejorar las condiciones de trabajo no solo físicas sino también emocionales de los empleados. Se indaga acerca de aspectos como la participación en campañas de promoción y prevención, condiciones físicas del lugar de trabajo y elementos de trabajo, entre otros.

Figura 21

Disfruto las actividades que se organizan con motivo de fechas especiales

37 respuestas



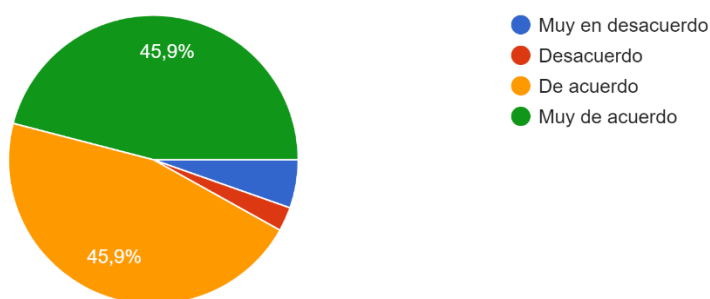
Fuente. Elaboración de los autores

El 86.4% de los empleados tienen una percepción positiva frente a las jornadas de celebración que realiza la empresa, solo un 13.0% se encuentra insatisfecho con dichas actividades. Es de utilidad conocer la opinión de los asistentes, con el fin de revisar la planeación y ejecución de las próximas actividades a realizar.

Figura 22

Quiero trabajar aquí por mucho tiempo

37 respuestas



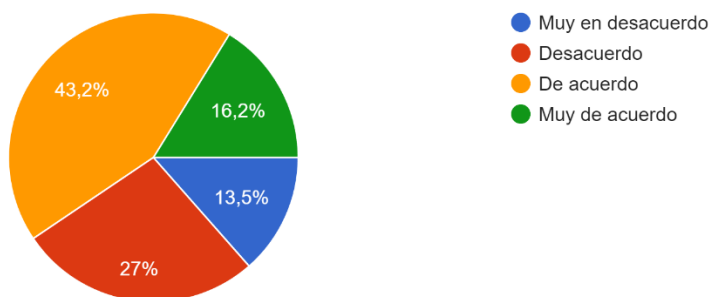
Fuente. Elaboración de los autores

Hay un alto grado de satisfacción por parte de los empleados frente a la organización. Es un ítem que se encuentra muy bien evaluado, la intención de permanencia en la empresa para el 91.8% los empleados de Tourexito es positiva, sienten deseo de continuar vinculados por un periodo largo de tiempo, lo cual también se correlaciona con la posibilidad de obtener estabilidad y solidez laboral.

Figura 23

Participo en campañas de prevención y promoción de la salud

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

El 40.5% de los empleados no ha participado en las campañas de prevención y promoción, a pesar de ser un programa que va dirigido de forma general a todos los empleados de la empresa. La participación de los empleados en este tipo de campañas busca fomentar su compromiso dentro del éxito de la organización. A continuación, se relacionan comentarios frente al tema:

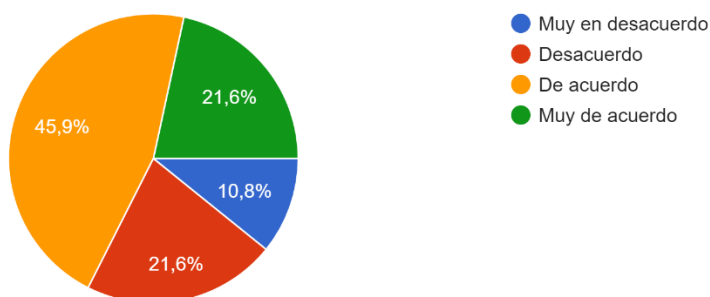
- ✓ “En el sistema de Calidad la encargada del tema tiene más conflictos que cualquier empleado, solo está en la oficina 1 vez y quiere arreglar todo ese día que viene”
- ✓ “Creo que se deberían tomar las pausas activas de manera más obligatoria”

✓ “Podemos mejorar haciendo cursos de seguridad empresarial

Figura 24

La empresa ofrece mejores beneficios en comparación con otras del sector

37 respuestas



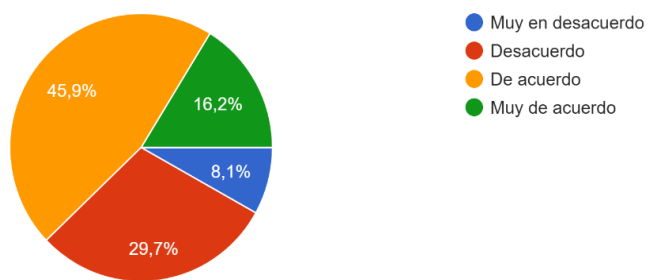
Fuente. Elaboración de los autores

El grado de insatisfacción de los empleados con relación a las condiciones laborales es considerable, a pesar de que la mayoría están de acuerdo con las condiciones en comparación con el sector, no todos tienen la misma percepción.

Figura 25

Las condiciones físicas (ventilación, ruido, iluminación, temperatura) del lugar de trabajo son adecuadas.

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

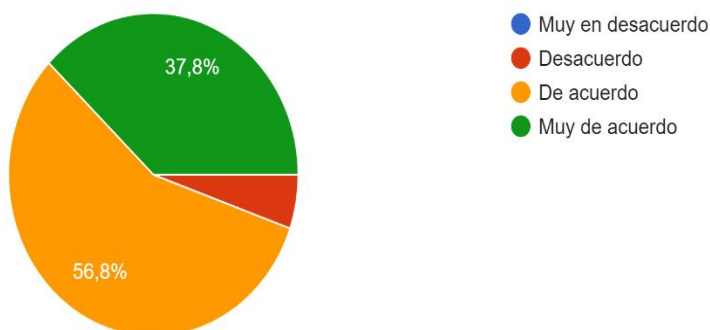
Para el 62.1% de los empleados las condiciones físicas son favorables, por el contrario, para el 37.9% existen oportunidades de mejora en algunos aspectos físicos de la oficina, lo cual se refleja en los comentarios:

- ✓ “Un área de trabajo más amplia.”
- ✓ “Contar con mayor ventilación”.

Figura 26

Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor de manera adecuada

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

La empresa entrega los elementos de trabajo suficientes para la realización de las labores de los empleados y así es reconocido.

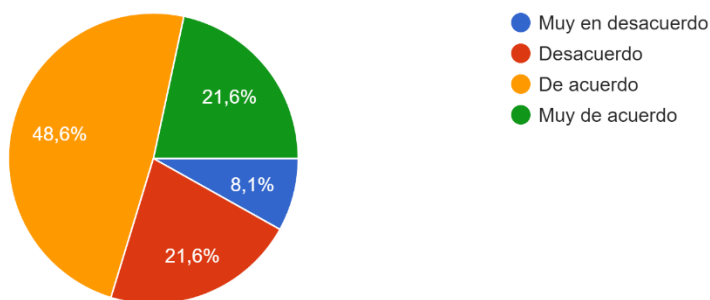
Trabajo y vida personal

Las figuras 27 a la 30 corresponden al análisis de los ítems que componen la variable de trabajo y vida personal la cual se refiere al equilibrio promovido entre la vida laboral y familiar, así como el aporte de la empresa en el desarrollo integral del trabajador.

Figura 27

El tiempo que requiere mi trabajo me permite ocuparme de mis asuntos personales

37 respuestas



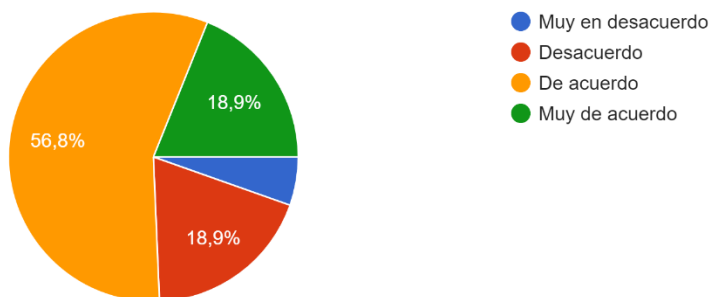
Fuente. Elaboración de los autores

Para el 70.2% de los empleados la jornada laboral les permite tener un adecuado balance entre vida personal y laboral; mientras que el 29.8% restante se encuentra insatisfecho con la intensidad de la jornada laboral.

Figura 28

La empresa contribuye al mejoramiento de mi calidad de vida

37 respuestas



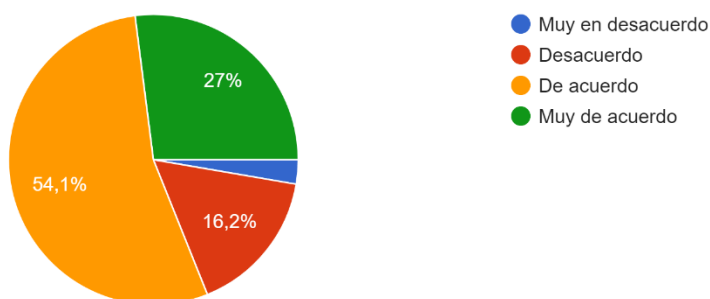
Fuente. Elaboración de los autores

Para el 75.7% de los empleados existe una adecuada correlación entre el trabajo y el mejoramiento en la su calidad de vida, por el contrario, el 24.3% no lo percibe de manera positiva.

Figura 29

Tengo la posibilidad de cumplir con mis funciones en escenarios flexibles

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

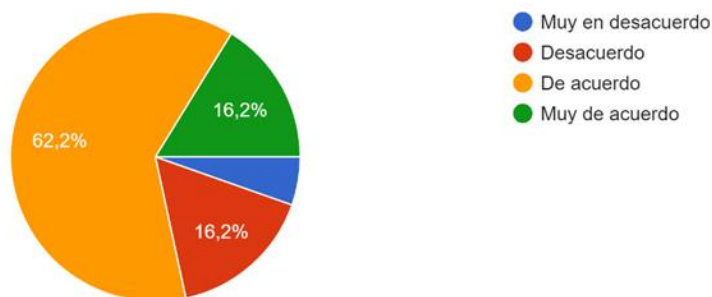
Para el 81.1% de los empleados las condiciones de trabajo en relación a jornada y escenarios no están diseñadas de manera estricta y es posible ajustarlas de acuerdo a la demanda de las actividades o temporadas del sector; sin embargo, el 18.9% percibe en la jornada oportunidades de mejora. A continuación, se relacionan comentarios frente al tema:

- ✓ “Flexibilizar el horario o permitir espacios de trabajo híbrido ya que la jornada laboral es muy larga y no permite compartir mucho tiempo en familia u ocuparse de otros asuntos”
- ✓ “Existen aspectos del día a día de la labor que se pueden mejorar los horarios la autonomía”

Figura 30

La empresa aporta elementos importantes para mi crecimiento personal

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

El 78,4% De los empleados se encuentran satisfechos con relación a las herramientas que brinda la empresa con relación a su desarrollo personal.

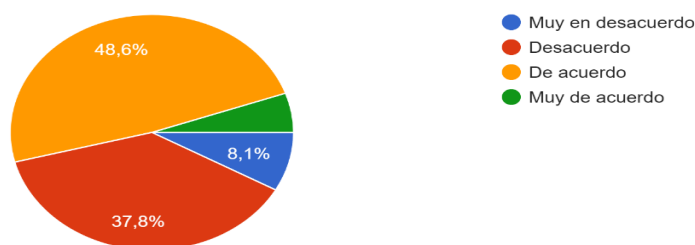
Comunicación

Las figuras 31 a la 34 presentan las respuestas obtenidas respecto a la variable comunicación, la cual está relacionada con las prácticas establecidas por parte de los jefes y entre pares con el fin de mantener un flujo de información adecuado que contribuya en a la sana convivencia en el día a día.

Figura 31

Soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo

37 respuestas



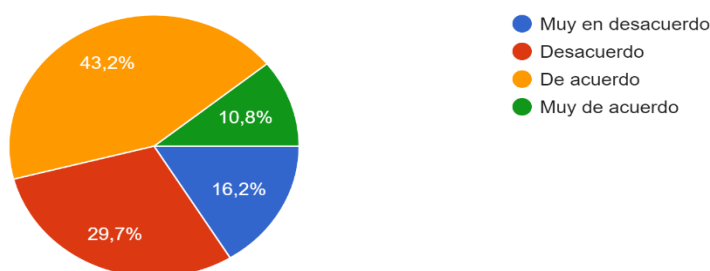
Fuente. Elaboración de los autores

Para el 45.9% de los empleados la comunicación respecto a cambios o aspectos que afecten su trabajo no es comunicado de manera oportuna; mientras que el 54.1% si consideran que son informados a tiempo.

Figura 32

Puedo opinar libre y respetuosamente sin temor a ser censurado

37 respuestas



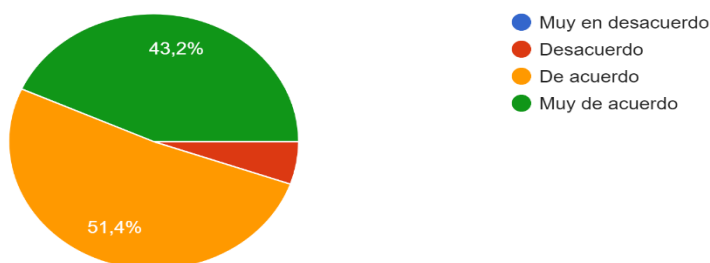
Fuente. Elaboración de los autores

Este aspecto es crítico debido a que la comunicación según el 45.9% de los empleados no se da de manera libre ni respetuosa, a pesar que el 54.1% considera que si se cumplen estos preceptos.

Figura 33

Considero que algunos aspectos de la comunicación entre pares pueden mejorar

37 respuestas



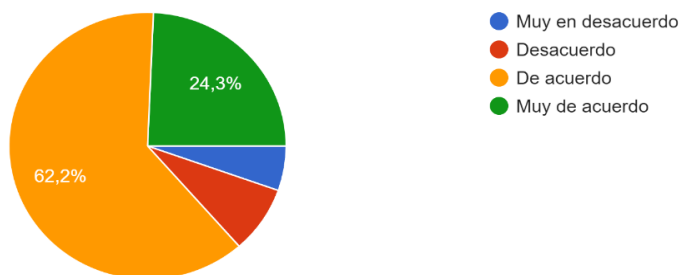
Fuente. Elaboración de los autores

El 94.6% de los empleados consideran que la comunicación entre pares es susceptible de mejora, lo cual confirma que pueden existir algunos aspectos que están afectando de manera negativa el flujo de información al interior de la organización.

Figura 34

La empresa brinda a todos los empleados los canales de comunicación adecuados para que el trabajo sea efectivo

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

El 86.5% de los empleados afirman que cuentan con los canales de comunicación adecuados, lo cual deja ver el interés de la organización para garantizar las condiciones adecuadas para los empleados.

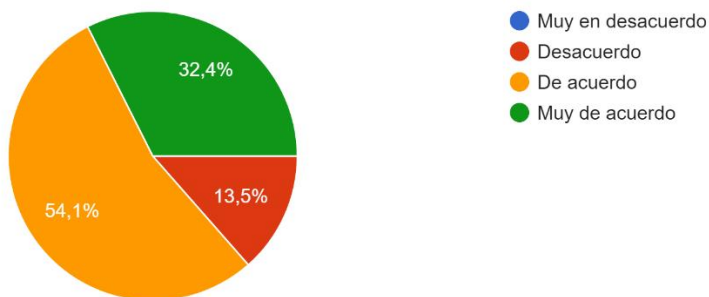
Claridad en la organización

De las figuras 35 a la 39 se muestran los resultados de las preguntas relacionadas con la variable denominada claridad en la organización, la cual se refiere al grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de la organización, incluyendo políticas, metas y responsabilidades. Esta variable también considera los criterios que se incluyen en las evaluaciones de desempeño.

Figura 35

Conozco los objetivos, metas y políticas de la empresa

37 respuestas



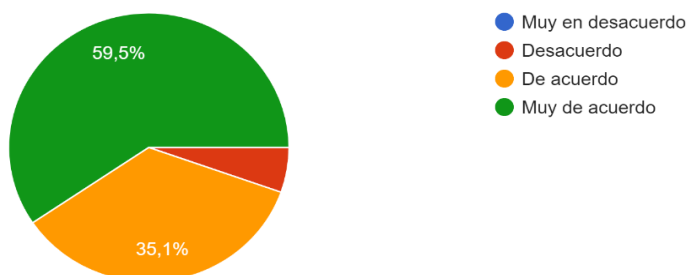
Fuente. Elaboración de los autores

El 86.5% de los empleados conocen los objetivos, metas y políticas de la empresa; sin embargo, para el 13.5% de los empleados no es clara la información, este desconocimiento puede generar reprocesos y falta de compromiso por parte de los empleados frente a la organización.

Figura 36

Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el buen desempeño de mi cargo

37 respuestas



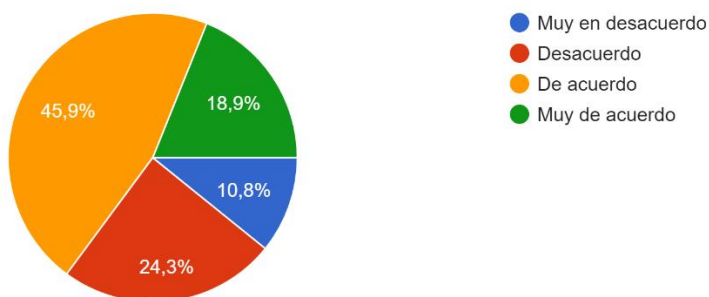
Fuente. Elaboración de los autores

Para el 94.6% de los empleados son claras sus responsabilidades y conocen lo que se espera de ellos para el buen desempeño dentro de su cargo.

Figura 37

Los métodos y criterios que se utilizan para evaluar el desempeño son claros y precisos

37 respuestas



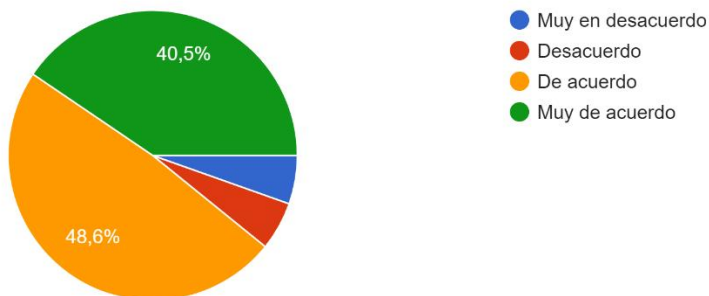
Fuente. Elaboración de los autores

La evaluación de desempeño es clara y conocida solo por el 64.8% de los encuestados, lo cual puede afectar el desempeño para el 35.2% al no conocer los criterios de medición ni su método de aplicación.

Figura 38

Poseo conocimiento sobre los diferentes servicios ofrece de la empresa

37 respuestas



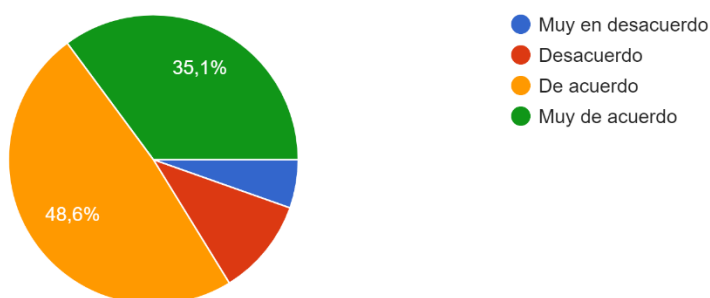
Fuente. Elaboración de los autores

El 89.1% de los empleados conocen acerca de los servicios que ofrece la empresa, es importante que el 100% de los empleados conozcan el deber ser de la organización con el fin de que logren identificar cómo desde su cargo aportan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Figura 39

Considero que el sistema de gestión de calidad contribuye a la organización de la empresa

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

El 83.7% de los empleados consideran que el sistema de gestión de calidad contribuye a la organización de la empresa

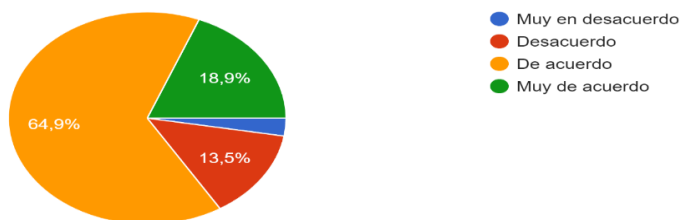
Toma de decisiones

Las figuras 40 a la 43 muestran los resultados de las afirmaciones correspondientes a la variable de toma de decisiones, la cual considera no sólo el grado de autonomía en el desarrollo de las funciones del empleado sino también en el manejo de ideas innovadoras, así como los aspectos de liderazgo, autonomía y proactividad presentes en los empleados durante el desarrollo de sus labores.

Figura 40

Al recibir una responsabilidad cuento con la autonomía necesaria

37 respuestas



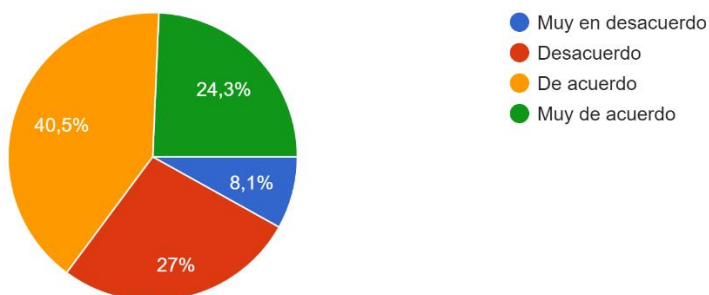
Fuente. Elaboración de los autores

El 83,8% de los empleados encuestados manifiestan contar con cierto nivel de autonomía en el desarrollo normal de sus funciones, lo que les permite tener mayor capacidad de decisión y altos niveles de responsabilidad.

Figura 41

Tengo la libertad de hacer cambios e innovaciones en mi trabajo

37 respuestas



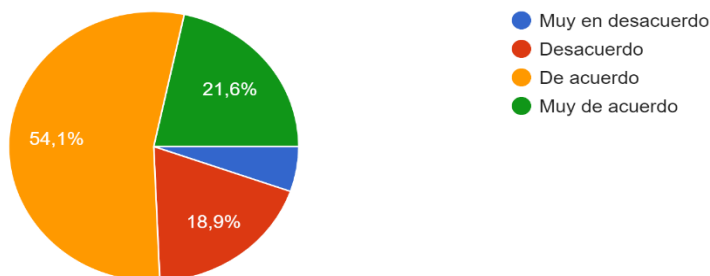
Fuente. Elaboración de los autores

La mayoría de los empleados reconocen que cuentan con un cierto nivel de autonomía para hacer cambios y/o innovaciones en el desarrollo normal de sus actividades.

Figura 42

Las ideas y sugerencias dadas son tenidas en cuenta por mis compañeros y/o jefes de trabajo

37 respuestas



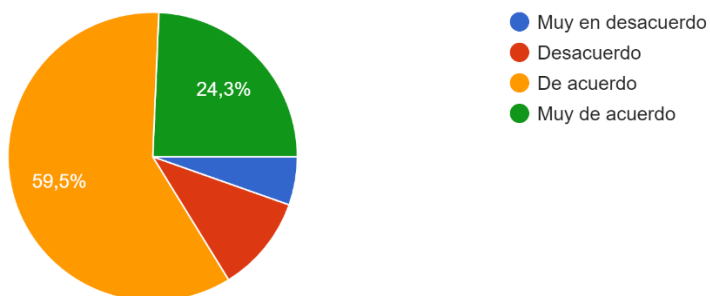
Fuente. Elaboración de los autores

Para el 73% de los empleados sus opiniones, ideas y sugerencias son valoradas no solo por sus superiores, sino también por sus pares.

Figura 43

Mi jefe en momentos de crisis es asertivo

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

Para el 83.8% de los empleados sus jefes dentro de su modelo de dirección son asertivos frente a momentos de crisis, lo cual puede facilitar e incentivar la productividad del grupo de trabajo y la resolución de conflictos.

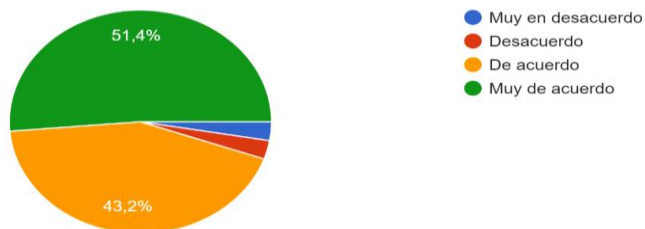
Sentido de Pertenencia

Las figuras 44 a la 47 presentan la información recolectada sobre la variable de sentido de pertenencia la cual deja ver la opinión de los empleados respecto a algunos aspectos relacionados con pertenecer a la organización.

Figura 44

Es motivo de orgullo pertenecer a esta empresa

37 respuestas



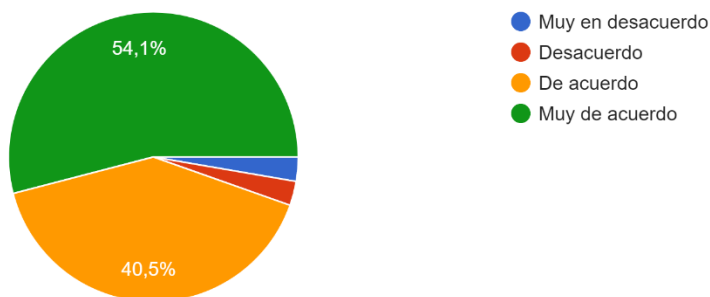
Fuente. Elaboración de los autores

El 94,6% de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa

Figura 45

Estoy comprometido con los objetivos, metas y políticas de la empresa

37 respuestas



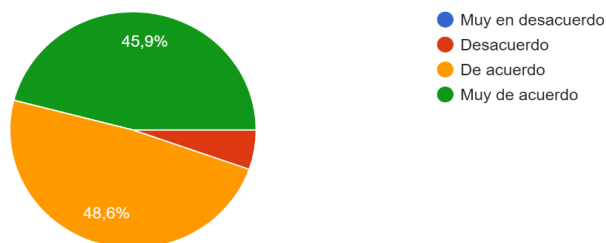
Fuente. Elaboración de los autores

En concordancia con la respuesta anterior, el 94.6% de los empleados se identifican comprometidos con los objetivos, metas y políticas de la empresa. Dicha afinidad debe verse reflejada en la productividad y evaluación de desempeño de los empleados.

Figura 46

Me intereso por las noticias y novedades respecto a la empresa

37 respuestas



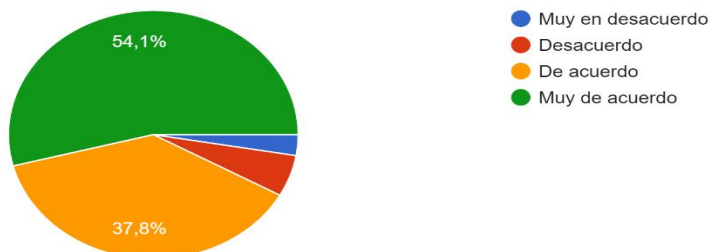
Fuente. Elaboración de los autores

El 94.5% de los empleados muestran interés por estar actualizados en relación a los cambios y novedades que se dan en la organización.

Figura 47

Al trabajar para esta empresa hay algo que me anima a dar mi mejor rendimiento

37 respuestas



Fuente. Elaboración de los autores

Alrededor del 91.9% de los empleados reconocen que en la organización buscan dar su mejor esfuerzo.

Liderazgo

En las figuras 48 a la 51 se muestra el análisis estadístico de la variable liderazgo, la cual está relacionada con las acciones de los jefes inmediatos y su grado de influencia sobre el grupo de trabajo a cargo.

Figura 48

Mi jefe atiende de manera oportuna las necesidades o solicitudes que se le presentan

37 respuestas



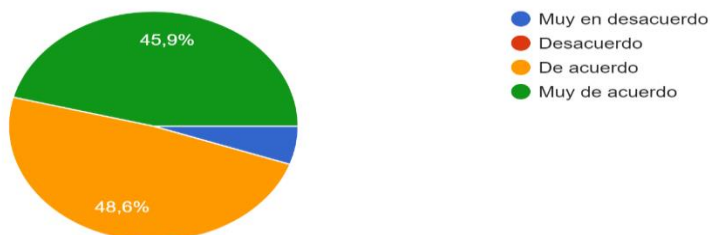
Fuente. Elaboración de los autores

En relación con la comunicación, para el 83.7% de los empleados, se da de manera oportuna en lo relacionado con la atención a necesidades o solicitudes.

Figura 49

Mi jefe demuestra efectividad y capacidad en su gestión

37 respuestas

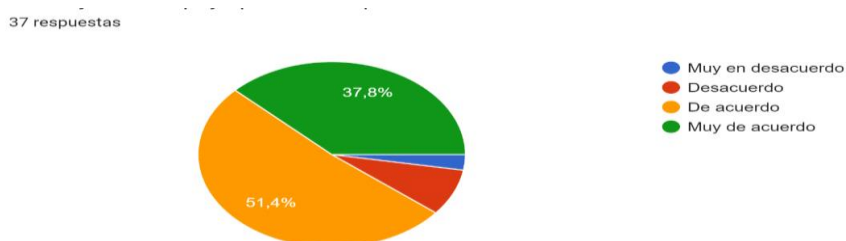


Fuente. Elaboración de los autores

Para la mayor parte de los empleados los jefes son efectivos y capaces en el desarrollo de sus funciones, son reconocidos de manera positiva.

Figura 50

Mi jefe nos apoya para el cumplimiento de las metas

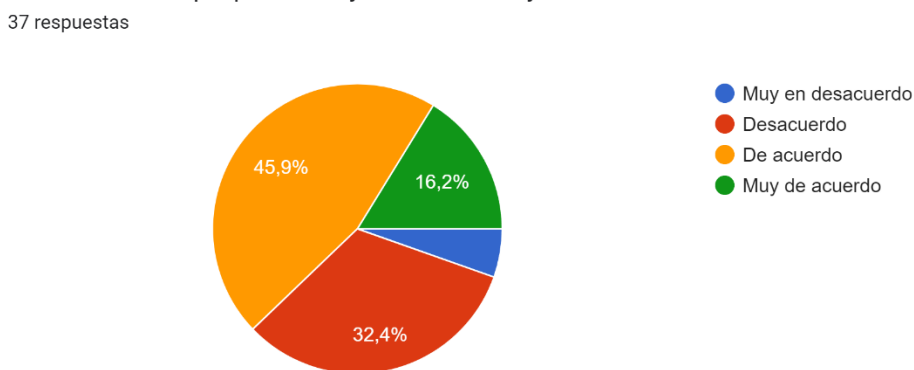


Fuente. Elaboración de los autores

El 89.2% de los empleados se sienten apoyados por sus jefes en lo relacionado con el cumplimiento de metas.

Figura 51

Conozco lo que piensa mi jefe de mi trabajo



Fuente. Elaboración de los autores

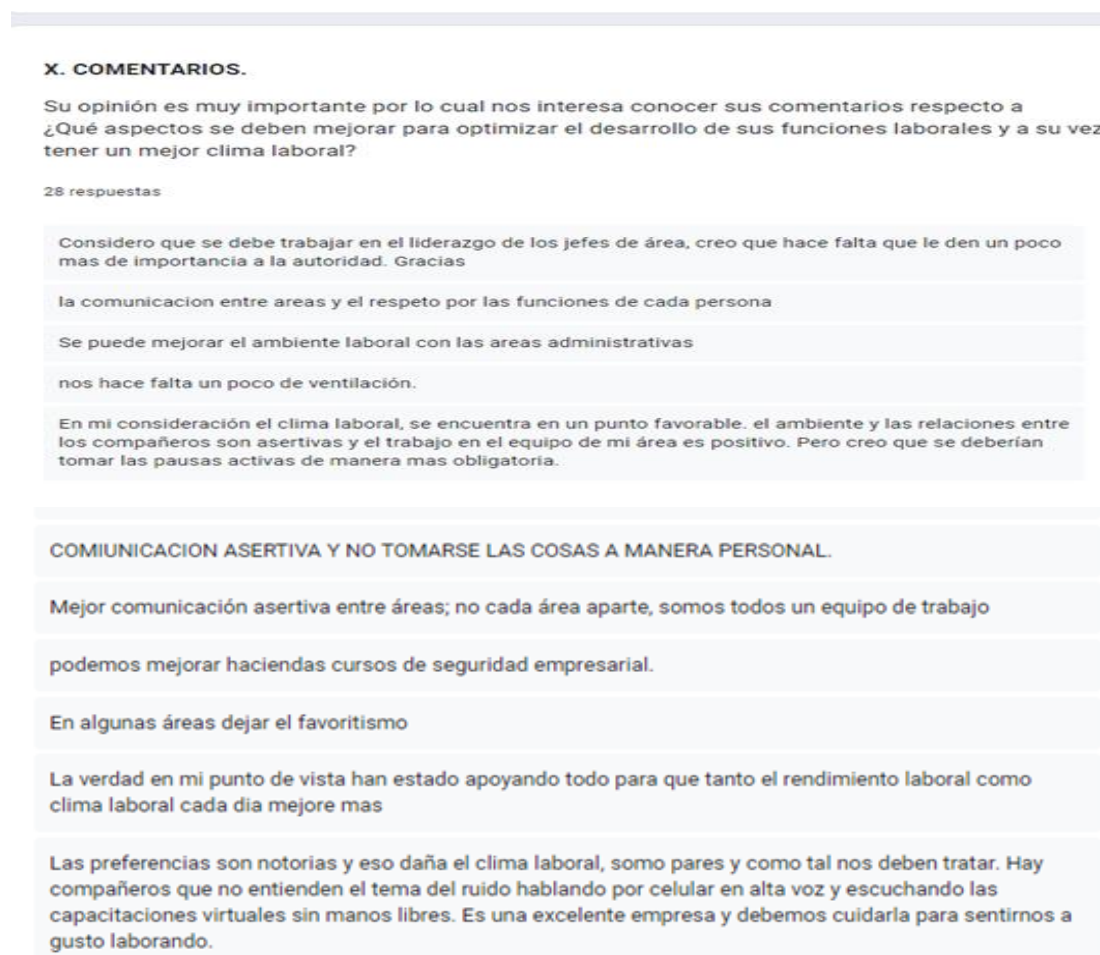
En contraste con la respuesta anterior, sólo el 62.1% de los empleados conocen la percepción de sus jefes respecto al desarrollo de su trabajo.

Comentarios de los empleados

A continuación, se presentan los comentarios realizados directamente por cada uno de los empleados, como parte de la encuesta.

Figura 52

Percepciones en respuestas abiertas de los empleados



Para que todo mejore las personas deben ver el trasfondo de las cosas, no solo mirar para criticar adicional como ambiente de trabajo se debe de dejar de hablar en altavoz, de que todos se enteren lo que están haciendo, cada uno fue contratado para cumplir las funciones dichas en el contrato y en la entrevista no para que después sean refutadas porque no les parece, hace falta el trabajo en equipo.

Un área de trabajo mas amplia que cuente con mayor ventilación, mejorar la comunicación informando los cambios tanto en mi área como en el resto del equipo de trabajo, reconocer el trabajo y la ayuda de los demás dejando de lado el individualismo trabajar por brindar beneficios a los empleados frente a otras compañías

en el grupo de trabajo debería hacer mas inteligencia emocional, ya que en momento se presenta hostilidad entre compañeros afectando la convivencia en la empresa, las personas como deberían ser mas asertivas con las opiniones de los demás y saber que no hay una verdad absoluta

En mi opinión debe existir una mayor colaboración por parte de la compañía en temas de capacitación y crecimiento profesional, así como flexibilizar el horario o permitir espacios de trabajo híbrido ya que la jornada laboral es muy larga y no permite compartir mucho tiempo en familia u ocuparse de otros asuntos, la ventilación en la oficina es mínima.

Establecer canales de comunicacion interpersonales en la que logremos separar los temas personales o sentimientos personales, de los laborales permitiria mejores resultados en nuestras labores diarias ya que podriamos trabajar en equipo hacia un mismo resultado, que se priorice el tema personal en relacion a gustos o disgustos como pesonas nos limita y se devirtua el trabajo en equipo

Pienso que los lideres de algunas áreas necesitan capacitación, no se saben dirigir a su grupo generan división y conflicto con las demás áreas, en la mayoría de los casos los conflictos son generados por los lideres. Falta claridad en los procesos a nivel general y este desconocimiento genera reprocesos y errores en la labor diaria, pienso que faltan actividades de integración para limar asperezas con los compañeros, obviamente unas actividades dirigidas por un profesional ya que el ambiente de trabajo con los compañeros en este punto se encuentra bastante deteriorado. También pienso que es importante contar con una persona de limpieza diariamente las instalaciones se ven sucias, también pienso que se necesita una persona de recursos humanos en la oficina.

La Coordinadora de Gestión Humana todo lo trata por correo, wsp o video llamada no es posible tener una comunicación directa por no encontrarse en la oficina y todo lo analiza a través de chismes y comentarios de los demás. En el sistema de Calidad la encargada del tema tiene mas conflictos que cualquier empleado, solo está en la oficina 1 vez y quiere arreglar todo ese día que viene. Deben tener en cuenta la puntualidad al realizar estas actividades, las que han realizado NUNCA son a tiempo hoy dicen una cosa y mañana otra y todo es un secreto.

En ocasiones no dejarnos afectar por emociones ajenas a nuestro ambiente laboral y podemos afectar a los demás, debemos aprender a controlar las mismas y aprender a separar lo personal de lo laboral.

No hay aspectos a mejorar, todo sabemos trabajar en equipo

Que haya igualdad en la exigencia en la calidad del trabajo que haya motivación, que se genere trabajo en equipo, que haya solidaridad entre el equipo de trabajo; que se concientice a todo el equipo de trabajo que tu trabajo, tu actitud repercute en todo el equipo que como en una fabrica el producto final es el reflejo de la coordinación y buen desempeño del equipo no de una sola persona. Que se inviten las preferencias, todos tenemos algo para aportar; que no se busque el culpable sino la solución y que sea una oportunidad para mejorar y no para censurar.

Es importante que los jefes de área entiendan que los funcionarios no son perfectos y que todos cometemos errores y que se debe trabajar en equipo para mejorar diferentes aspectos y que entiendan que en este sector los errores se pagan con dinero, todas las aéreas trabajan por aparte y esto es una compañía que debe tener engranaje /los empleados no nos conocemos entre si y hay muchos grupitos de trabajo y no grupos de trabajo como debería ser .. cuando se ingresa a la empresa se siente que el ambiente no es el mas amable y/o optimo ya que cada uno trabaja por separado.

personalmente creo que deberían hacer estas capacitaciones mas seguido, aparte también deberían tocar temas como, ética profesional, ética en el trabajo, educación, comunicación, manejo del personal y liderazgo. Esto debido a que mucha gente olvida estos principios esenciales y por lo tanto no saben hablar a una persona, pedir algo o dirigirla, lo cual crea un mal ambiente que aunque no te afecte directamente, si crea una molestia al evidenciar la manera como algunos compañeros y lideres se dirigen a otros.

Es fundamental el respeto el profesionalismo el compromiso y la seriedad de parte de todos los miembros de la empresa. Existen aspectos del día a día de la labor que se pueden mejorar los horarios la autonomía y algo muy importante la remuneración económica también hacer inversión en procesos y elementos que optimicen el trabajo hay que ser mas asertivos y objetivos en las metas propuestas pero falta mucha formación y capacitación para dar el 100%*1 hay demasiadas cosas que deben cambiar en los roles de las diferentes áreas PROFESIONALISMO. No es bueno para el clima laboral las envidias los chismes y las rencillas entre las personas FALTA RESPETO.

ayudaría mucho y en la medida q se pueda realizar actividades con las cajas de compensacion, con el fin de salir un poco de la tension laboral, (dentro de lo posible q la empresa NO tenga q invertir)

Me siento muy contenta de pertenecer a esta compañía, en el tiempo que llevo laborando la relación interpersonal en general es buena y con el área es de colaboración y apoyo para mejores resultados

En las opciones dadas para repuesta, hay algunas que para personas nuevas no se pueden responder por llevar poco tiempo, sería importante una enfocar 2 tipos de encuesta una para trabajadores antiguos y 1 para personas nuevas,

Considero que uno de los aspectos a mejorar es el respeto, hacia los mismo compañeros y hacia los jefes y jerarquias, a pesar de que son pocas las personas que no respetan hacen mucho daño al ambiente laboral, adicional es bien conocido por todos quienes son estas personas, pero no se toman medidas, simplemente los dejan actuar y no toman medidas eficientes para que se corrija esta situación. Otro aspecto es el control por parte de los jefes a su equipo de trabajo, hay preferencias en las areas, a algunas personas les perdonan todo lo que hacen, mientras que a otras no les rebajan ni media y lo mas preocupante es que tenemos protegidos con muy malas actitudes, y los jefes tratan de tapanles los errores a estas personas para hacerlos ver eficientes y necesarios en la empresa.

Fuente. Se cita los comentarios de los empleados de Tourexito textualmente, con fines de precisión

Diagnóstico

Relaciones Interpersonales

Cuando se habla de las relaciones interpersonales se da una aprobación del 70% de los empleados encuestados, las preguntas relacionadas que van dirigidas entre pares son homogéneas al momento de su respuesta; sin embargo, cuando se indaga respecto al rol del líder se presenta una aprobación sólo del 60%, se percibe que existen falencias por parte de los líderes en algunas situaciones.

Desempeño Laboral

El análisis de las preguntas relacionadas con desarrollo de los empleados con la empresa existe una gran oportunidad de mejora en cuanto al manejo de conflictos entre compañeros, se evidencia una desfavorabilidad del 43%, siendo una participación tan alta que afecta directamente la productividad y el ambiente laboral de la empresa.

Bienestar

Se identifica que existen falencias en los temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. Es una variable que en términos generales se encuentra bien evaluada, trabajo, los cuales son percibidos por los empleados, no existe una adecuada programación de los diferentes temas relacionados con los programas de prevención en la salud. En cuanto a la infraestructura física manifiestan que son susceptibles de mejora, puntualmente la ventilación y distribución física de las instalaciones.

Trabajo y Vida Personal

Es una variable que en términos generales se encuentra bien evaluada.

Comunicación

Se evidencia en este grupo de afirmaciones que el aspecto de mayor relevancia para los empleados se encuentra en transmitir la información de manera oportuna y el 95% de los encuestados considera que debe mejorar aspectos en general de la comunicación

Claridad de la Organización

Es una variable que en términos generales se encuentra bien evaluada, el aspecto evaluación de desempeño se relaciona con establecer un adecuado plan de feedback para identificar compromisos por parte de los trabajadores.

Toma de Decisiones

En términos generales la capacidad de opinar y asumir tareas con autonomía por parte de los empleados se encuentra bien evaluada, así mismo la percepción de asertividad del jefe en momentos de crisis.

Sentido de Pertenencia

Es la variable mejor calificada, donde los empleados se sienten comprometidos con la empresa teniendo en cuenta que genera un nivel de importancia superior a su estado de vinculación laboral.

Liderazgo

Se considera pertinente trabajar por parte de los líderes en el acompañamiento integral de la labor de las personas a su cargo.

Una vez conocidas y analizadas las diferentes percepciones de los empleados de Tourexito con relación al ambiente laboral de la empresa, se identifica que el liderazgo se encuentra debilitado con relación al estilo de dirección implementado por parte de los jefes tanto de talento humano como de cada una de las áreas que conforman la organización.

La forma de comunicarse entre los diferentes niveles no está siendo efectiva, por el contrario, se percibe la ausencia de canales y herramientas adecuadas para transmitir de manera asertiva la información.

Plan de Mejoramiento

Tabla 3

Descripción de acciones propuestas para la empresa Tourexito

VARIABLES	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADORES
Relaciones interpersonales	Talleres de capacitación para el personal comercial y operativo, con énfasis en la comunicación, trabajo en equipo.	Anual	Consultor Externo	Jefe de Recursos Humanos	N° de empleados capacitados / Total de empleados operativos y comerciales.
	Coaching para líderes: Liderazgo transformador	Anual	Consultor Externo	Jefe de Recursos Humanos	Líderes Capacitados / Total de Líderes
	Talleres para la empresa: Clima organizacional	Cuatrimestral	Consultor Externo	Jefe de Recursos Humanos	N° de empleados Capacitados / Total de empleados
	Acompañamiento de equipos desde la gestión de RRHH	Trimestral	Jefe de recurso Humano	Jefe de Recursos Humanos	N° de conflictos solucionados / N° de Conflictos identificados
Desempeño laboral	Actualización de los empleados en modificaciones que generen impacto en los procesos de la empresa	Trimestral	Jefe de recurso Humano	Jefe de Recursos Humanos	N° de Capacitaciones realizadas/ N° de Capacitaciones programadas en el año
	Cumplimiento por parte de los líderes en realizar Feedback a los empleados, de acuerdo a su desempeño laboral.	Semestral	Líderes de equipos	Jefe de Recursos Humanos	N° empleados retroalimentados/ N° empleados empresa.
	Incluir dentro de la inducción parámetros de ascenso en la empresa.	Al iniciar el contrato.	Jefe de recurso Humano	Jefe de Recursos Humanos	No de empleados capacitados nuevos al año en criterios de promoción/Total de empleados nuevos.

Variables	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables	Indicadores
	Jornadas de integración.	Semestral	Jefe de recurso Humano	Jefe de Recursos Humanos	
Bienestar	Implementar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo en cumplimiento de todos los requisitos	Anual	Analista de SST	Jefe de Recursos Humanos	Actividades ejecutadas del plan de trabajo/Actividades programadas en el plan de trabajo
	Monitorear y resolver los aspectos físicos obligatorios de no conformidades, para el desarrollo de las actividades	Trimestral	Analista de SST	Jefe de Recursos Humanos	N° de no conformidades resueltas/ N° no conformidades registradas.
Trabajo y vida personal	Realizar análisis de jornadas de trabajo y realizar propuesta estructurada de flexibilización, de acuerdo a la necesidad de la empresa.	Cuatrimestral	Jefe de recurso Humano	Jefe de Recursos Humanos	Cronograma de empleados con jornadas de horario flexible.
Comunicación	Estructurar mecanismos de comunicación formales para transmitir información relevante	Diario	Líderes de equipos	Líderes de equipos	N° de incidentes por errores de comunicación.
	Jornadas de intercambio de opiniones	Trimestral	Líderes de equipos	Líderes de equipos	N° de ideas proporcionadas / N° de jornadas realizadas
Claridad de la organización	Realizar capacitación sobre los objetivos y metas de la empresa en la inducción	Al iniciar el contrato.	Jefe de recurso Humano	Jefe de Recursos Humanos	N° de empleados capacitados nuevos al año sobre los objetivos y metas de la empresa / Total de empleados nuevos.
	Realizar en la inducción capacitación sobre los criterios de medición en la evaluación de desempeño.	Al iniciar el contrato	Jefe de recurso Humano	Jefe de Recursos Humanos	N° de empleados capacitados nuevos al año sobre los criterios de medición en la evaluación de desempeño / Total de empleados nuevos.

VARIABLES	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADORES
Toma de decisiones	Montaje de un Sistema automatizado de Administración por Objetivos y Resultados	Anual	Líderes de equipos	Directivos de empresa	Cumplimiento de objetivos establecidos / Total de objetivos establecidos.
Sentido de Pertenecía	Realizar actividad de reconocimiento por antigüedad de los empleados	Anual	Jefe de recurso Humano	Directivos de empresa	Nº de empleados antiguos trienales reconocidos.
	Establecer planes de incentivo emocional a los empleados como reconocimientos	Anual	Directivos de empresa	Directivos de empresa	Encuesta de satisfacción empleados.
Liderazgo	Construir evaluación de 360 grados para seguimientos de líderes	Anual	Jefe de recurso Humano	Jefe de recurso Humano	Cumplimiento en la evaluación desempeño.
	Creación de proyectos de mejora por parte de líderes	Anual	Jefe de recurso Humano	Directivos de empresa	Nº de proyectos propuestos e implementados por los líderes.

Fuente. Elaboración de autores

Recomendaciones

Frente a las dificultades de comunicación evidenciadas en el diagnóstico, se recomienda trabajar inicialmente con los líderes en el desarrollo de competencias desde el liderazgo transformacional con el fin de establecer relaciones de confianza y fomentar una comunicación fluida desarrollando la escucha activa.

Se debe capacitar de manera periódica a los líderes para lograr fortalecer sus competencias y permitir que desarrollen sus habilidades de liderazgo con el fin de ser referentes dentro de la organización y logren motivar e inspirar a sus grupos de trabajo.

Es importante programar dentro del cronograma de cada líder jornadas de evaluación, seguimiento y retroalimentación de sus grupos de trabajo, con el fin de conocer los niveles de desempeño alcanzados, así como identificar los aspectos susceptibles de mejora, tanto a nivel personal como de grupo, lo cual permita generar acuerdos o compromisos desde las diferentes partes para la consecución de los objetivos de la organización.

En imperativo dar cumplimiento a lo establecido por la ley en cuanto al Sistema de gestión en Seguridad y salud en el trabajo, el cual debe ser liderado por personal idóneo y certificado en el proceso, este tipo de cubrimiento apalancará diferentes escenarios como son las condiciones adecuadas de trabajo y la prevención de riesgo físico y psicosocial en los empleados.

Crear espacios para motivar a los empleados a presentar, discutir y evaluar diferentes temas relacionados con el desempeño de sus funciones, el balance entre vida laboral y personal,

comunicación con cliente interno y externo, con el fin de fortalecer sus competencias, permitir lluvias de ideas para mejorar aspectos relevantes e incentivar el uso de canales de comunicación adecuados.

En cuanto a principios organizacionales, se recomienda a Tourexito trabajar en el diseño de una identidad corporativa, para esto es importante, la creación de valores en la empresa, lo cual es la conceptualización del ADN de las organizaciones, así mismo reevaluar la visión, en cuanto a los tiempos en que desean alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Conclusiones

Dentro del diagnóstico del clima laboral realizado en Tourexito se evidencian problemas relacionados con el estilo de liderazgo implementado en los últimos años no sólo en el área de talento humano sino en las diferentes áreas.

Una vez analizadas las variables, se determina que la comunicación tanto entre jefe – subordinado como entre pares tiene graves afectaciones que están repercutiendo en el desarrollo de las diferentes actividades diarias.

La falta de un programa de capacitación periódica genera un alto grado de afectación de las relaciones interpersonales, así como la comunicación y el sentido de pertenencia por parte de los empleados frente a sus pares y a la organización en general.

Se considera importante que las agencias de viajes y turismo cuenten con consultores externos, para conocer nuevas tendencias en cuanto implementación de esquemas de trabajo rentables y flexibles; así mismo, ser dinámicos en conocer acerca de la reinversión del modelo de negocio, lo cual les permite estar vigentes en el sector de acuerdo a las diferentes variables que se presenten.

Referencias Bibliográficas

- Alcalá, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.
- Alles, M. A. (2004). Dirección Estratégica De Recursos Humanos; Gestión Por Competencias (5a. Ed., 5a. Reimp.). Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Obtenido de [http://cursoco.weebly.com/uploads/3/9/6/9/3969131/comportamiento_organizacional.p df](http://cursoco.weebly.com/uploads/3/9/6/9/3969131/comportamiento_organizacional.pdf)
- Augusto, T., Campagnoli, D., Canuto, T. y Graziano, G. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. IOSR Journal Of Humanities And Social Science, 74-80. Recuperado de: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Version-3/H2301037480.pdf>
- Ávila, A. (2013). Diseño de un Cuestionario para el Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942675>
- Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 13-16.
- Buqueras, I. y Cagigas, J. (2017). Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios. Lid Editorial.

- Cabeza, L., Muñoz, A. (2006). *Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla utilizando el análisis por conglomerados*.
Extraído desde
http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/2_Analisis%20del%20proceso%20de%20toma%20de%20decisiones.pdf Cited 15/02/2010.
- Casado, J. (2010). *Se prohíbe desmotivar*. Artículo de opinión Executive Excellence, N°53. Recuperado de: <https://www.eexcellence.es/expertos/jose-manuel-casado>
- Cherif, F. (2020), "The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chiang, M., Martín, M., Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Publicaciones Universidad Pontificia Comillas. Madrid (España)
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. (8va ed.). México Mc- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Pág. 74.

- Chirinos, Y. (2018). *El Clima Organizacional en emprendimiento sostenible*.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- David, J. (2023). *Ambiente laboral: ¿Qué es y cómo abordarlo?*. Geovictoria.
recuperado de: <https://www.geovictoria.com/es-co/blog/recursos-humanos/ambiente-laboral-que-es-y-como-abordarlo/>
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*.
- Editorial Etecé, (2023). *Generación X*. Equipo editorial Etecé. Disponible en:
<https://concepto.de/generacion-x/>. Última edición: 26 de junio de 2023.
Consultado: 24 de octubre de 2023
- Escobar V, J. (2023) *Comunicación Efectiva para Fortalecer la calidad de vida del talento humano en la organización*, Escobar Vásquez. (s/f). Joseline Judith
<https://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1395>
- Espinoza, A., Toscano, J. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. Vol 12. Número 20. Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez. Recuperado de:
<https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>
- Farias, A., Macías, M., Zambrano, L., Gómez, B. (2021). *El ambiente de trabajo y su influencia en la satisfacción laboral como prevención del estrés en los empleados*. Revista científica dominio de las ciencias. Vol. 7, Núm. 4.
Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2439>

- Gallopín, G. C. (1997). *Indicators and their use: information for decision making*, en Moldan, B. y S. Billhartz (eds.). *Sustainability indicators: Report of the project on Indicators of Sustainable Development, scope*, Wiley and Sons Ltd. Chichester, Reino Unido, 13-27
- Gargallo Castel RESUMEN, A. (s/f). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Unirioja.es. Recuperado el 28 de septiembre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2774951.pdf>
- Gómez, L. (2011). *Protocolo y Módulo del curso académico Psicología Organizacional*. Bogotá.
- Gutierrez, A. (2023). *Empresas de transporte terrestre y aéreo vendieron más de 19 millones de pasajes*. Diario La República sector transporte. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/empresas-de-transporte-terrestre-y-aereo-vendieron-mas-de-19-millones-de-pasajes-3520066>
- Jiménez-Bonilla, D. (2016). *Vista de Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo*. <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/301/263>
- Lacayo, J. (2017). *Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala (Tesis de pregrado)*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Lacayo-Jose.pdf>

Littlewood Zimmerman, Hernán Frank 2018. www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/stage.aspx?il=8779&pg=&ed=

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=4915&pg=5>

López Mas, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, 8(15), 25-36. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

Mercado Salgado, P. & Toro Álvarez, F. (2008). *Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 27(1), 5-15

Puyal, F. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. Gestión práctica de riesgos laborales. N°33 pág. 44. Recuperado de:
<http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>

Quintero-Arango, L. F., & Betancur-Arias, J. D. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660_Factores_para_el_diseno_de_politicas_de_salario_emocional.pdf

Quiroga, M. (2021). *Generación X*. Economipedia. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/generacion-x.html>

- Rico, A. (2022). *El sector aéreo logra una reactivación del 92% por aumento de vuelos internacionales*. Diario La República sector Transporte. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/el-sector-aereo-logra-una-reactivacion-de-92-por-aumento-de-vuelos-internacionales-3383149>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*, Revista Espacios. Vol. 39 N°22.
Recuperado:
<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13th.). Pearson Educación.
- Romero, D. (2008). *Fundamentación de la sublínea de investigación en comportamiento grupal*. Bogotá: Institución Universitaria Iberoamericana. Facultad de psicología. trabajo no publicado
- Ruiz, D. (2021). *Clima laboral en empresas públicas y privadas en Asunción*. Revista Internacional de investigación en ciencias sociales. Vol 17. N°2. Recuperado de: <https://web-s-ebsohost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=22e8db05-ff6e-4c30-922d-89bde16dbd9c%40redis>
- Serna, H. (2005). *Índices de Gestión*. Bogotá: 3R editores

Tovali, A. H. y Rodriguez, M.M. (2011). *Conceptos básicos en la evaluación del riesgo Psicosocial en los centros de trabajo*. Recuperado de:

https://www.hosteltur.com/lat/138078_sabre-anuncia-cambios-en-su-equipo-de-liderazgo.html

Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. PRELACUNESCO, 1-10

Velásquez Z., R. (2001) *La satisfacción con las condiciones de trabajo, una propuesta para su medición*. GestioPolis.Com., 10. Disponible en línea:


<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/seghso.htm#mas-autor>

(Revisado en octubre de 2007).

Apéndices

Apéndice 1

Estructura de la encuesta aplicada a la Empresa Tourexito



Encuesta de Clima Laboral Tourexito

Con el propósito de mantener un buen ambiente laboral y promover el bienestar de todos los colaboradores, se realiza la aplicación de la presente encuesta, cuyo fin será poder analizar la manera en que ustedes los colaboradores perciben el ambiente de trabajo en el cual desarrollan sus funciones.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. La información suministrada es completamente confidencial y sólo será utilizada con fines de mejoramiento, sea lo más sincero posible.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y seleccione la casilla correspondiente a la respuesta que mejor describa su opinión, según las opciones presentadas a continuación. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

OPCIONES DE RESPUESTA:

MUY EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

MUY DE ACUERDO

ASPECTOS GENERALES: *

Su rango de edad está entre :

18 - 25 años

26 -33 años

34- 41 años

Mayor a 42 años

Su género es :

Femenino

Masculino

Su antigüedad en la empresa es: *

< 1 año

1-3 años

4-10 años

> 10 años

I. RELACIONES INTERPERSONALES.

*

1. En el grupo de trabajo existe espíritu de cooperación:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

2. La relación entre compañeros se basa en el respeto y la amabilidad: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

3. En mi área existe un ambiente de confianza: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

4. Cuando existen conflictos mi jefe interviene positiva y oportunamente: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

5. En mi grupo las personas se ayudan entre sí para lograr que el trabajo se realice: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

6. Dentro del área se valoran las ideas de los demás: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

II. DESEMPEÑO LABORAL.

*

7. Recibí inducción antes de comenzar a desempeñar las funciones de mi cargo:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

8. He recibido capacitación y/o actualización por parte de la empresa de manera periódica: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

111

9. A partir de mi evaluación de desempeño recibo retroalimentación: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

10. Se han presentado situaciones en la empresa que afectan mi desempeño laboral: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

11. Conozco los criterios para ascender dentro de la empresa: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

III. BIENESTAR.

12. Disfruto las actividades que se organizan con motivo de fechas especiales:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

13. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

14. Participo en campañas de prevención y promoción de la salud: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

15. La empresa ofrece mejores beneficios en comparación con otras del sector : *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

16. Las condiciones físicas (ventilación, ruido, iluminación, temperatura) del lugar de trabajo son adecuadas: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

17. Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor de manera adecuada: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

IV. TRABAJO Y VIDA PERSONAL. *

18. El tiempo que requiere mi trabajo me permite ocuparme de mis asuntos personales:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

19. La empresa contribuye al mejoramiento de mi calidad de vida: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

20. Tengo la posibilidad de cumplir con mis funciones en escenarios flexibles: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

21. La empresa aporta elementos importantes para mi crecimiento personal: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

V. COMUNICACIÓN. *

22. Soy informado con antelación de todo aquello que afecta mi trabajo:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

23. Puedo opinar libre y respetuosamente sin temor a ser censurado: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

24. Considero que algunos aspecto de la comunicación entre pares puede mejorar: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

25. La empresa brinda a todos los empleados los canales de comunicación adecuados para que el trabajo sea efectivo. *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

VI. CLARIDAD EN LA ORGANIZACIÓN. *

26. Conozco los objetivos, metas y políticas de la empresa:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

27. Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el buen desempeño de mi cargo: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

111

28. Los métodos y criterios que se utilizan para evaluar el desempeño son claros y precisos: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

29. Poseo conocimiento sobre los diferentes servicios ofrece de la empresa: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

30. Considero que el sistema de gestión de calidad contribuye a la organización de la empresa: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

111

VII. TOMA DE DECISIONES. *

31. Al recibir una responsabilidad cuento con la autonomía necesaria:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

32. Tengo la libertad de hacer cambios e innovaciones en mi trabajo: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

33. Las ideas y sugerencias dadas son tenidas en cuenta por mis compañeros y/o jefes de trabajo: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

34. Mi jefe en momentos de crisis es asertivo: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

VIII. SENTIDO DE PERTENENCIA. *

35. Es motivo de orgullo pertenecer a esta empresa:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

36. Estoy comprometido con los objetivos, metas y políticas de la empresa: *

- Muy en desacuerdo
 - Desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
-

37. Me intereso por las noticias y novedades respecto a la empresa : *

- Muy en desacuerdo
 - Desacuerdo
 - De acuerdo
 - Muy de acuerdo
-

38. Al trabajar para esta empresa hay algo que me anima a dar mi mejor rendimiento: *

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

IX. LIDERAZGO.

39. Mi jefe atiende de manera oportuna las necesidades o solicitudes que se le presentan :

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

40. Mi jefe demuestra efectividad y capacidad en su gestión:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

41. Mi jefe nos apoya para el cumplimiento de las metas

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

42. Conozco lo que piensa mi jefe de mi trabajo:

- Muy en desacuerdo
- Desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

X. COMENTARIOS.

Su opinión es muy importante por lo cual nos interesa conocer sus comentarios respecto a ¿Qué aspectos se deben mejorar para optimizar el desarrollo de sus funciones laborales y a su vez tener un mejor clima laboral?

Texto de respuesta larga

.....

Apéndice 2

Registro fotográfico aplicación de la encuesta 28/08/2023, Jornada: 8:30- am- 10:00 a.m.

