

**Diagnóstico Organizacional para Mejorar el Clima Laboral de la Compañía EMCR  
Locativas y Electricidad S.A.S**

Sandra Milena Muñoz

Paola Sánchez Bonilla

Blanca Diana Castañeda

Inocencio Meléndez Julio

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Bogotá, D.C, Julio 2021

**Diagnóstico Organizacional para Mejorar el Clima Laboral de la Compañía EMCR**

**Locativas y Electricidad S.A.S**

Sandra Milena Muñoz

Paola Sánchez Bonilla

Blanca Diana Castañeda

Inocencio Meléndez Julio

Trabajo Opción de Grado

Directora

Francy Claritza Puerto Avendaño

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Bogotá D.C, Julio 2021

## Tabla de contenido

Introducción.....	12
Objetivos.....	14
General.....	14
Específicos.....	14
Planteamiento del problema .....	15
Antecedentes del Problema .....	17
Justificación de la Investigación.....	19
Marco Teórico .....	21
Marco Legal.....	27
Metodología de la Investigación.....	29
Resultados.....	32
Diagnostico Organizacional .....	32
Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional.....	46
Propuesta de plan de mejora.....	47
Recomendaciones .....	49
Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	53
Anexo .....	58

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Resultados (preguntas #1,2 y 3) Actitud hacia los compañeros de trabajo .....	32
Tabla 2. Resultados (preguntas #5,6 y 8) Apoyo recibido por el jefe .....	35
Tabla 3. Resultados (preguntas #7,9,11) Actitud hacia los salarios e incentivos.....	38
Tabla 4. Resultados (preguntas #12,13 y15) Actitud hacia el contenido del puesto de trabajo	40
Tabla 5. Resultados (preguntas #4,10 y 14) Actitud hacia la supervisión.....	42
Tabla 6. Respuestas entrevista a dos empleados operarios. ....	46
Tabla 7. Plan de mejora .....	48

## Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional EMCR Locativas y Electricidad S.A.S. ....	30
Figura 2. ¿Considera que las relaciones entre sus compañeros contribuyen a un ambiente laboral agradable?.....	33
Figura 3. ¿Existe colaboración en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?.....	34
Figura 4. ¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?.....	34
Figura 5. ¿Generalmente la empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?.....	36
Figura 6. ¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?.....	37
Figura 7. ¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados pueden expresar su opinión sobre temas relacionados a la empresa? .....	37
Figura 8. ¿Se siente involucrado en los logros por parte de la empresa cuando se obtienen excelentes resultados?.....	38
Figura 9. ¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje? .....	39
Figura 10. ¿La empresa le brinda estabilidad laboral? .....	40
Figura 11. ¿En esta compañía la rotación de personal es una variable frecuente?.....	41
Figura 12. ¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?.....	41
Figura 13. ¿Recibe retroalimentación y herramientas necesarias para optimizar su trabajo? ...	42

Figura 14. ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores? .....	43
Figura 15. ¿Se siente criticado y/o corregido en público? .....	44
Figura 16. ¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados incrementa el buen desempeño laboral? .....	44
Figura 17. ¿Alguna observación que quiera realizar? .....	45

**Lista de anexos**

Anexo A Cuestionario de clima Organizacional .....	58
Anexo B Encuesta Clima Organizacional .....	59

## **Resumen**

El presente proyecto de indagación tuvo como objetivo central crear tácticas para la construcción de un buen clima organizacional para la compañía EMCR Locativas y Electricidad S.A.S.

El documento muestra diferentes momentos que permiten analizar en primera instancia los objetivos específicos de este trabajo lo señala permitan evaluar e identificar las principales motivaciones que contribuyen al desarrollo del clima organizacional.

Con una identificación de la problemática fundamentada en documentos y estudios relacionados acerca del clima organizacional, también desarrollándolo teniendo en cuenta el contexto en la que se desarrolla esta investigación para la construcción de un buen clima organizacional para la compañía EMCR Locativas y Electricidad S.A.S.

La metódica de interacción y aportes al conocimiento sobre las relaciones interpersonales y motivacionales del personal analizándolo al realizar una labor de indagación.

Se realizan los hallazgos y descripción de resultados basados en un cuestionario aplicado y en la realización de una entrevista, se realiza el estudio y análisis de la información recopilada a través del cuestionario con 15 preguntas que brinden alcance y relacionan la guía para proponer un plan de mejoramiento y estrategias que orientan a mantener la motivación y la fuerza laboral en la compañía.

El documento muestra la percepción de los empleados que hay hacia la empresa para obtener herramientas que fortalezcan las relaciones interpersonales y profesionales, condiciones laborales dentro de cada área de la organización.

Se considera notable el impacto producido por la investigación ya que a los resultados logrados del presente trabajo se puede proponer un plan de mejoramiento y estrategias que permita la construcción de un buen clima organizacional para la compañía EMCR Locativas y Electricidad S.A.S.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, relaciones interpersonales, motivación, ambiente laboral, canales de comunicación, prestaciones, condiciones laborales, clima laboral.

## **Abstract**

The main objective of this research project was to create tactics for the construction of a good organizational climate for the company EMCR Locatives y Electrician S.A.S

The document shows different moments that allow to analyze in the first instance the specific objectives of this work, it points out that they allow to evaluate and identify the main motivations that contribute to the development of the organizational climate.

With an identification of the problem based on documents and related studies about the organizational climate, also developing it taking into account the context in which this research is developed for the construction of a good organizational climate for the company EMCR Locatives y Electrician S.A.S.

The method of interaction and contributions to knowledge about the interpersonal and motivational relationships of the staff, analyzing it when carrying out an investigation.

The findings and description of the results are made based on an applied questionnaire and an interview is carried out, the study and analysis of the information collected through the questionnaire is carried out with 15 questions that provide scope and relate the guide to propose a plan of improvement and strategies that guide to maintain motivation and workforce in the company.

The document shows the perception of employees towards the company to obtain tools that strengthen interpersonal and professional relationships, working conditions within each area of the organization.

The impact produced by the research is considered remarkable, since an improvement plan and strategies can be proposed to the results obtained from this work that allows the

construction of a good organizational climate for the company EMCR Locatives y Electrician S.A.S.

**Keywords:** Organizational Climate, interpersonal relationships, motivation, work environment, communication channels, benefits, working conditions, work environment.

## **Introducción**

EMCR Locativas y Electricidad S.A.S, es una microempresa constituida en el año 2010, se desenvuelve en el sector eléctrico, alternando en construcción y mantenimientos de empresas del sector privado y público.

Busca contratos a nivel nacional, buscando cumplir los proyectos de personas colombianas en pro de crear empresas para el desarrollo de nuestro país. Actualmente cuenta con cinco empleados, debido a la pandemia Covid-19 que azota nuestro país fue necesario reducir las contrataciones, el personal goza de valores como la responsabilidad, compromiso y honestidad.

Su organigrama está conformado por el gerente general (propietario), un asistente administrativo y tres operarios. Es una empresa que ha venido creciendo y se ha fortalecido gracias al compromiso de su propietario y empleados, aunque se ha detectado en los últimos años deserción y falta de comunicación.

La empresa busca encontrar estrategias para mejorar el clima laboral optimizando los procesos y asegurando la estabilidad laboral, mejora en los procedimientos, obteniendo buenos resultados y mayor rentabilidad llegando a la satisfacción de sus clientes y a una imagen de excelencia.

Una de las funciones, que no se delegan, del gerente, es crear o fomentar un buen ambiente de coordinación en su organización (Van Den E. 2005. P 94), esta es una tarea que es impactada por las estrategias planteadas para la organización, por el estilo de liderazgo del gerente, por la planeación estratégica del talento humano establecido en la organización (funciones, responsabilidades, incentivos, planes de carrera y desarrollo, seguridad e higiene entre otros.

El ambiente laboral tiene que ver con la consecuencia de las emociones de las personas que trabajan en una organización y tiene mucho que ver con su motivación en el puesto de trabajo, está compuesto por las circunstancias físicas, emocionales y mentales del lugar del trabajo.

Para llegar a un buen clima laboral se debe manejar en grupo no individual, aparte de la retribución salarial el empleado debe sentirse a gusto en su lugar de trabajo.

Estas relaciones interpersonales hacen que el clima organizacional no se estanque, sino que vaya cambiando constantemente a lo largo del tiempo. Los activos intangibles tienen una influencia importantísima en la empresa, en su rendimiento y productividad, ya que un buen clima en el entorno de trabajo, permitirá la buena marcha de la empresa.

Los trabajadores deben sentirse parte de la empresa, que sus opiniones sean tomadas en cuenta, está comprobado que trabajaran más satisfechos y aportaran ideas, evitando la ausencia laboral.

Promover la creación de una atmósfera que ayude al personal a lograr mayor productividad en la realización de sus funciones, es un deber del gerente (Van Den E. 2005. P 94) así que tener un buen clima en la organización debe ser una prioridad.

## **Objetivos**

### **General**

Definir las estrategias para la construcción y sostenibilidad de un buen clima organizacional para la compañía EMCR Locativas y Electricidad S.A.S.

### **Específicos**

Diseñar un cuestionario como herramientas de medición que permitan evaluar e identificar las principales motivaciones que contribuyen al desarrollo del clima organizacional.

Determinar las falencias que existen en el ambiente laboral de la empresa EMCR Locativas y Electricidad S. A.S

Proponer herramientas que fortalezcan las relaciones interpersonales y profesionales dentro de cada área de la organización.

Formular un plan de mejora continua que permita mantener la motivación de la fuerza laboral en la compañía garantizando la sostenibilidad y mantenimiento.

## **Planteamiento del problema**

### **Identificación del problema**

La importancia de un buen clima organizacional es tal que impacta en la productividad, en la lealtad organizacional y en el alcance de los objetivos organizacionales. La falta de claridad en los canales de comunicación internos, en los objetivos y en los resultados que se esperan obtener en cada puesto de trabajo, la ausencia de transparencia en las prestaciones y las condiciones laborales, son aspectos entre otros, que desmejoran el clima organizacional.

### **Contextualización del problema**

A lo largo de la vida laboral se detectan diferentes falencias que nacen por las circunstancias que llega a manejar el cliente interno cuando no se muestra la importancia del buen clima organizacional, éste es el motor que hace aumentar la productividad y la empatía dentro de la organización

### **Delimitación del problema.**

En la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S la cual tiene la necesidad de mejorar su clima organizacional.

### **Justificación del problema**

En la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S. existen problemas como:

- Ausencia de canales de comunicación interna.
- Los empleados desconocen los objetivos de la empresa.
- Existe rumores, corrillos y mal entendidos.

- Deserción y/o Ausentismo laboral.

Los cuales afectan la productividad, haciendo más largo los tiempos de realización de las tareas y el alcance de los objetivos.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son las estrategias que podrían ayudar a mejorar el clima organizacional en la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S?

## **Antecedentes del Problema**

Las empresas colombianas actualmente se encuentran abiertas a la invención tecnológica y al progreso continuo en función de encontrar nuevas estrategias en el recurso humano, dejando atrás los modelos tradicionales.

Las primeras menciones al término del clima organizacional se hallan en trabajos teóricos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958) (P. 3 citado en Álvarez J, Flórez L. n.d.). La satisfacción en el trabajo está relacionado al clima de la empresa que afecta directamente el ejercicio en el trabajo aumentando o no la productividad.

La respuesta al clima organizacional puede ser evidente en el desempeño, en las conductas de cada empleado.

Por otro lado, si es muy bajo el bienestar en las labores que realiza el empleado, observaremos que la insatisfacción produce ineficiencia laboral o baja productividad, se expresa a través de las conductas, lealtad, actitudes, apatía, agresión u ofensa.

El fracaso que expresa un empleado infeliz puede generar una conducta grosera, agresora, la cual puede manifestarse por daño, difamación o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación. (Flores, 1992, citado en Ortiz P, Cruz L, 2008).

En la actualidad, las microempresas adoptan estrategias para hacerse más competitivas, modelos de medición de gestión, herramientas de optimización que afirma Alanis L, Cruz H, Orrante D. (2015) “Elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como

supervisores a la identificación con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma” (p.3) y en este artículo concluye como el clima organizacional es fundamental para el éxito de la organización.

Para la medición del clima organizacional en una PYME del sector de ingeniería en Colombia se utilizó IMCOC (instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas) desarrollado por Méndez (2008) midiendo aspectos como objetivos, cooperación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales (Toro E,2021, p18) Donde diagnostica el clima organización y propone estrategias de intervención para fortalecer las dimensiones más críticas, relaciones interpersonales y toma de decisiones (Toro E,2021, p 127).

## **Justificación de la Investigación**

La economía mundial actual, se caracteriza por sus constantes cambios, para no ir muy lejos la pandemia que estamos viviendo afectó y produjo cambios bruscos, enormes en toda la economía y en los comportamientos de consumo, por lo tanto el dinamismo y la competitividad en las organizaciones están afectadas; aquí es donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, en el que la dirección debe estar pendiente y realizar seguimiento a la tendencia no solo del mercado sino también al comportamiento al interior de la organización, para que esta sobreviva y siga en curso siendo competitivo. Deben lograr un mejoramiento continuo del ambiente interno de su organización, para así conseguir un mejor desempeño y por lo tanto aumentar la productividad, siempre teniendo en cuenta el talento humano de la empresa, es por esta razón que deben buscar sostener siempre un buen clima organizacional, el cual conlleva a optimizar la productividad, desempeño, calidad y desarrollo pleno del talento humano en la organización. Para la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S no es la excepción, buscar no quedarse atrás en cuanto a esta necesidad de lograr un adecuado desempeño que los lleve a lograr los objetivos propuestos; en ésta organización, específicamente, no cuenta con estrategias que permitan tener un ambiente laboral, por ende es necesario conocer la percepción de los empleados, identificar los factores que afectan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores, conociendo su opinión o percepción en diferentes factores que pudieran afectar su desempeño. Para crear estrategia que permitan tener un buen clima organizacional, y cumplir con las necesidades que tiene la organización en el arte del recurso humano. La búsqueda del problema de la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S surge de las constantes ausencias presentadas por los colaboradores, de allí partimos en realizar una investigación que nos

permitirán dar propuestas para solucionar esta problemática no solo en esta empresa sino en cualquier otra donde laboremos en un futuro.

Al determinar realizar esta investigación en la empresa EMCR, escuchamos y encuestamos a todos los empleados de la empresa quienes manifestaron que nunca se han sentido parte de la compañía, no son tenidos en cuenta sus opiniones e inconformismos, terminando en buscar otra empresa donde laborar.

## **Marco Teórico**

### **Clima Organizacional**

#### **Definición**

El estudio del clima organizacional despertó el interés de los investigadores, desde hace décadas atrás, que observaban la necesidad de descubrir el impacto negativo que generaba en los grupos de personas.

A partir de ese momento el término ha estado relacionado como sinónimo de ambiente, atmosfera, clima laboral, ambiente interno de la compañía, y asociado al clima organizacional al interior de las empresas. El interés en el estudio del clima organizacional en las empresas está determinado por las afectaciones negativas que genera en la productividad de las organizaciones, pero también el impacto positivo que genera en la misma si se adopta una adecuada estrategia para lograrlo.

Las primeras menciones al término del clima organizacional se pueden ver en trabajos teóricos de Likert, Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958). La satisfacción laboral está relacionada directamente al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral, pero esta no se presenta por generación espontánea, sino que requiere de la implementación de una estrategia adecuada para conseguirlo.

Para Gilks (1988) citado en Plácido (2018) “El clima organizacional es como una etiqueta que distingue a cada organización teniendo su clima particular y está determinado por diversos factores los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados” (p13). El clima organizacional en la compañía distingue a una de otra, la individualiza y depende del modelo y estrategia que se adopte.

El concepto de clima organizacional tiene otras características que se refieren al medio ambiente dentro de las organizaciones en que se desenvuelven los empleados y que como

veámos ambiente único que identifica cada organización, las características del medio ambiente organizacional pueden ser internas o externas.

El clima organizacional, se siente, se respira, y nos conduce a aquellas actitudes que hacen una buena convivencia social en cualquier empresa, (Noboa 2004). Es un activo intangible de la organización que hace parte de sus estructura vivencial y funcional.

A continuación, se realizará un análisis de las dimensiones y la forma de medir y evaluarlas desde la perspectiva de diversos autores, lo que será un preámbulo de las propuestas de los modelos de Likert, Litwin y Stringer (1968) que son la base de la presente investigación.

### **Dimensiones**

Davis (1983) propone elementos para propiciar un clima laboral favorable y llegar a la satisfacción laboral, entre ellos encontramos el liderazgo, el valor de la confianza, buena comunicación, responsabilidad, pasión de realizar un trabajo útil y productivo. Con fundamento en esta dimensión una vez obtenido el diagnóstico del clima laboral de una compañía, se formula la estrategia para un buen clima organizacional que mire en pronóstico estos fines.

### **Teoría de Likert (1968)**

Figueroa E (2018) cita a Rensis Likert (1961-1974) Investigador reconocido a nivel mundial por sus aportes en psicología organizacional. Su teoría de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y analizar el papel de las variables que conforman el clima.

Linkert establece tres tipos de variables que precisan las características de una organización y que influyen en la percepción individual del clima laboral.

### **Variables causales**

Estas variables son susceptibles a tener modificaciones por los responsables de la organización, indican el sentido en el que la organización evoluciona y obtiene resultados.

Se denominan: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

### **Variables Intermedias**

Son aquellas que denotan los estados y procesos subjetivos que se intercalan entre los estímulos y las respuestas, mostrando el estado interno y la salud de una empresa, como ejemplo encontramos: la motivación, la actitud, el rendimiento, la buena comunicación y toma de decisiones.

### **Variables Finales**

Son los resultados de las variables anteriores, donde se refleja los resultados obtenidos por la organización como el grado de eficiencia en la productividad, los gastos, las ganancias, las pérdidas.

### **Clima de tipo Autoritario**

Autoritarismo-explotador: la dirección no tiene la confianza con sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en el clima de la organización y se distribuyen según la función puramente descendente, los empleados trabajan en una atmosfera de miedos, amenazas, pocas recompensas e insatisfacción de los empleados.

Autoritarismo-paternalista: es aquel donde la dirección posee confianza condescendiente en los empleados, la mayor parte de sus decisiones se toman en la cima. Las recompensas son utilizadas como herramienta motivacional.

### **Clima de tipo participativo**

Clima de tipo Consultivo: Maneja buena confianza en sus empleados, las decisiones y objetivos de la empresa se procesan en la cabeza directiva, pero permiten a los empleados que tomen decisiones en las áreas que se desempeñan, la comunicación va en dirección descendente,

los estímulos que se dan ocasionalmente se utilizan para motivar a los funcionarios, con el objetivo de satisfacer sus necesidades de autoestima, imagen y prestigio.

Clima de tipo Participativo en grupo: Los directivos tienen absoluta confianza en sus empleados, las tomas de decisiones están diseñados para toda la organización, la comunicación es descendente y ascendente, los empleados están motivados por la participación en el rendimiento, por la mejora de trabajo y de objetivos.

Existe confianza entre directivos y empleados, todos son un equipo en pro de cumplir las metas y los objetivos de la compañía.

### **Teoría Litwin y Stringer (1968).**

#### **Definición**

Comprende los efectos relativos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

El clima expone las cualidades del medio ambiente del trabajo, estas cualidades son identificadas de manera directa e indirectamente por los colaboradores de la organización, el clima organizacional además tiene efectos directos sobre el comportamiento de los colaboradores, como en la productividad, en la motivación, en el sentido de pertenencia, el clima es una variable que impacta todas las áreas de la organización así que es transversal a la organización.

#### **Extensiones o Variables**

Estructura: Cantidad de medidas, instrucciones, tramites, otras restricciones.

Responsabilidad: Existencia de inspección.

Recompensa: Manejo de premios o bonificaciones.

Desafío: Riesgos calculados.

Conflicto: Aceptar o negar opiniones diferentes y solucionar problemas.

Relaciones: Existencia de un ambiente laboral ameno.

Cooperación: Ánimo de ayuda de parte de los directivos y demás.

Estándares: Énfasis que pone la organización sobre las normas.

Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización.

En cuanto a ésta última variable, Robbins (2004) citado por Rondón Y (2010, p 49) la denomina “compromiso organizacional”, la cual considera una de tres tipos de posturas que una persona tiene con respecto a su trabajo y lo explica como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización, con sus objetivos y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Lo importante de la teoría mencionada anteriormente es que permite obtener con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y segura de las percepciones y sentimientos asociadas a las estructuras y condiciones de la empresa.

Finalmente señalamos que las conductas invocadas por la insatisfacción laboral pueden focalizarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación. (Flores, 1992, citado en Ortiz P, Cruz L, 2008).

Para la medición del clima laboral en una PYME del sector de ingeniería en Colombia se utilizó el instrumento IMCOC (instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas) desarrollado por Méndez (2008) midiendo aspectos como objetivos, cooperación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales (Toro E,2021, p18) donde diagnostica el clima organización y propone estrategias de intervención para fortalecer las dimensiones más críticas, relaciones interpersonales y toma de decisiones (Toro E,2021, p 127).

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. (Ortiz P, Cruz L, 2008).

Todos los resultados que obtenemos del clima organizacional es un proceso cíclico, de allí nace una retroalimentación para cambiar o realizar plan de mejora dentro de la organización.

## Marco Legal

En Colombia, si bien existe una legislación dispersa en este tópic, encontramos que el artículo 25 de la Constitución Política establece que el trabajo es un derecho fundamental y una obligación social que merece en todas sus modalidades, de especial protección del Estado, y además señala que todos tenemos derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Así mismo, el artículo 42 de la Carta, señala que la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio, que emana del derecho al trabajo y de la protección social y se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad.

El fundamento de la normatividad nacional en Colombia que regula el marco legal del clima organizacional, lo encontramos en el artículo 83 de la Ley 9 de 1979, el artículo 2º, numeral 12 del Decreto Ley 205 de 2003; el artículo 2º del literal c) del Decreto 614 de 1984; el artículo 10, numeral 12 de la Resolución 1016 de 1989.

Con fundamento en la anterior legislación se expidió la disposición relacionada con el estudio, que corresponde a la Resolución 2646 del 17 de Julio de 2008 del Ministerio de Protección social:

Por lo cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en que trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. (Ministerio de protección social, 17 de julio de 2008).

En la resolución 2646 de 2008 también se define:

Las características de la organización del trabajo como aquello que contempla las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las modalidades cuantitativas y cualitativas de la labor, define igualmente las características del grupo

social de trabajo que comprende al clima de relaciones, la cohesión y la calidad de interacciones, así mismo como el trabajo en equipo. (Ministerio de protección social, 17 de julio de 2008).

La presente resolución aplica para la compañía EMCR Locativas y Electricidad S.A.S toda vez que en su artículo 2, el establece:

El ámbito de la aplicación, única que incluye a los empleados públicos y privados.

Adicionalmente, al ser una norma de orden público, deberá esta empresa adaptarlas, aplicarlas y cumplirlas, realizando todas las gestiones necesarias para prevenir y determinar los factores de riesgo psicosocial a los que pudieran estar expuestos sus trabajadores.

Éstos factores de inseguridad involucran de manera directa todo aquello que hace parte del ambiente laboral, éstas enfermedades psicosociales laborales surgen de las inadecuadas presiones entre jefes y trabajadores.

La ley 909 del 2004, asigna como fusión de la comisión de personal; “Proponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del Clima Organizacional” (artículo 16, ) y dispone que: “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.”

Adicional se tuvo en cuenta la reglamentación mediante las entidades de control y estatutos laborales de la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S.

## **Metodología de la Investigación**

La presente exploración está basada en una metodología mixta, usando elementos cuantitativos y cualitativos para el estudio de la variable de interés, el clima organizacional en la compañía EMCR Locativas y Electricidad S.A.S y así identificar cuáles son las principales motivaciones que impactan en los empleados de esta organización. Realizaremos un diagnóstico del clima organizacional en la compañía, aplicando un cuestionario donde identificaremos actitud hacia los compañeros de trabajo, actitud hacia los salarios e incentivos, actitud hacia el contenido del puesto de trabajo, actitud hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe. Con el análisis realizado identificaremos falencias que puedan existir y que afectan el ambiente laboral, propondremos herramientas que puedan fortalecer las relaciones interpersonales y profesionales para la compañía EMCR Locativas y Electricidad S.A.S y formulares un plan de mejora continua que permita mantener un nivel de motivación elevado en el talento humano de la compañía.

Inicialmente para medir el clima organizacional aplicaremos un cuestionario como técnica cuantitativa y a partir de los hallazgos se utilizarán técnicas cualitativas como entrevistas, para el análisis de la información se utiliza la triangulación metodológica. De acuerdo con Denzin (1990) citado en (Tobón F, López L, Londoño C. 2019). “la triangulación es la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno” (p.5).

Con la información recolectada tendremos información para la realización de un proyecto de investigación académico y por otro lado definiremos estrategias para que EMCR Locativas y Electricidad S.A.S logre tener un buen clima organizacional manteniendo un alto nivel de motivación en el talento humano de la compañía.

El tiempo de observación será el tiempo de diseño del cuestionario adecuado para EMCR Locativas y Electricidad S.A.S, el tiempo de aplicación y análisis de este, para realizar a

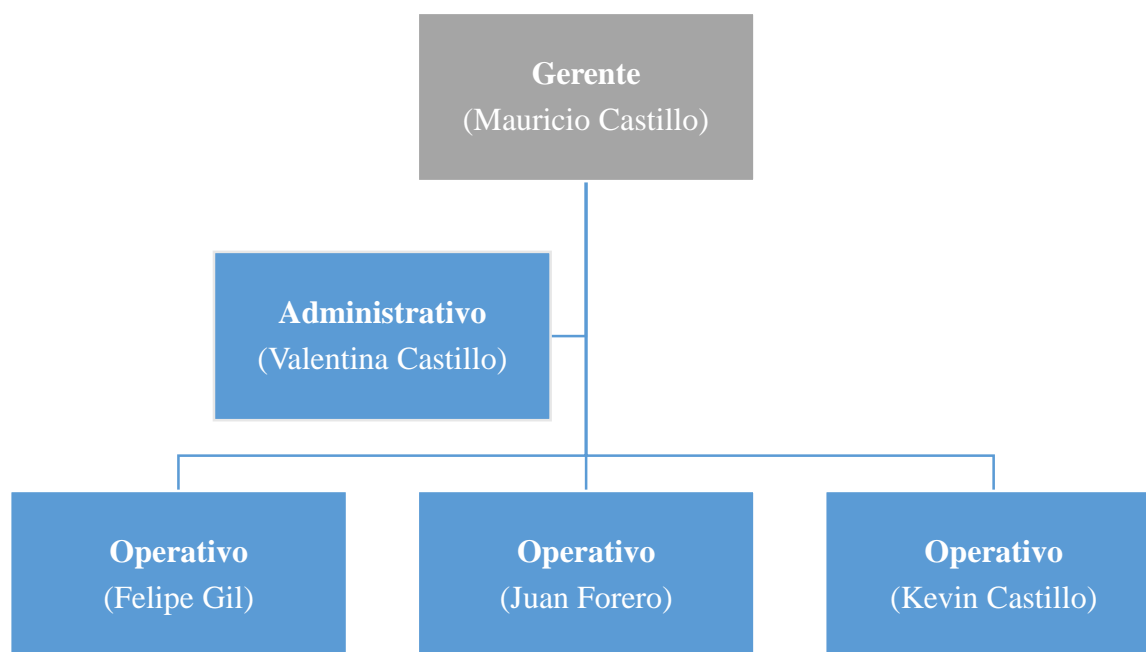
continuación el diagnóstico del clima laboral y así identificar falencias y proponer planes de mejora.

### **Participantes:**

La población son los empleados de la compañía EMCR Locativas y Electricidad S.A.S. una empresa de Bogotá, integrada por 5 empleados, distribuidos en la Gerencia (una Persona-propietario), en el área administrativa (una persona), y en el área operativa (3 personas), en la figura 1 se presenta la estructura organizacional de EMCR Locativas y Electricidad S.A.S.

### **Figura 1.**

*Estructura organizacional EMCR Locativas y Electricidad S.A.S.*



Fuente: Elaboración propia

### **Instrumento:**

Se aplica un cuestionario diseñado para identificar cuáles son las motivaciones más valoradas en los empleados de la compañía, las relaciones interpersonales que se refieren a los

procesos de interacción y liderazgo como los comportamientos directivos, la visión de su jefe y el estilo de liderazgo, este cuestionario se aplicara en el personal del área administrativa y operativa.

Luego de diseñar y aplicar el cuestionario, se realizan entrevistas a dos personas, como técnica cualitativa, para profundizar sobre nuestra variable de investigación.

**Procedimiento:**

La primera fase se realiza el diseño del cuestionario para recolectar los datos, se aplica el cuestionario, por temas de salud y movilización se aplican de manera virtual, aclarando de manera previa la total confidencialidad en la investigación. Se tabulan los resultados en un programa Excel para hallar la media, la moda y la mediana para medir la percepción del clima organizacional.

Como segunda fase se construye un guion para las entrevistas, de acuerdo a los resultados y se aplica en 2 empleados.

Con el análisis de los resultados de los dos instrumentos se construye un plan de mejora y se definen estrategias que podrían ayudar a mejorar el clima laboral en la compañía.

## Resultados

### Diagnostico Organizacional

Para dar cumplimiento a nuestro plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S. se utilizó como herramienta un cuestionario online para diagnosticar la opinión de cada trabajador activo, conformado por 15 preguntas, buscando identificar las falencias del ambiente laboral.

El cuestionario online (Anexo 1) fue enviado al email de cada trabajador, permitiendo obtener una respuesta en tiempo real de los cuatro trabajadores que la diligenciaron, en dicho formato se ha protegido la identidad del empleado y según la ley 1581 del año 2012 se manejó responsablemente los datos personales.

Revisando los resultados del cuestionario, la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S presenta inconformidades en cuanto al clima laboral, los trabajadores no tienen proyección dentro de la empresa, no existe plan de motivación,

### Representación gráfica del cuestionario del clima laboral de la empresa EMCR

**Tabla 1.**

*Resultados (preguntas #1,2 y 3) Actitud hacia los compañeros de trabajo*

	¿Considera que las relaciones entre sus compañeros contribuyen a un ambiente laboral agradable?	¿Existe colaboración en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?	¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?
	5. Siempre	5. Siempre	5. Siempre
	5. Siempre	5. Siempre	3. Algunas veces
	5. Siempre	4. Casi siempre	1. Nunca
	5. Siempre	4. Casi siempre	2. Pocas veces
Mediana	5	4,5	2,5
Moda	5	5	No determinada
Media	5	4,5	2,5

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 2, el personal de la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S considera en un 100% que las relaciones entre los compañeros contribuyen a un buen clima laboral, ya que el trabajo en equipo es optimo en cualquier organización en pro del cumplimiento de los objetivos.

**Figura 2.**

*¿Considera que las relaciones entre sus compañeros contribuyen a un ambiente laboral agradable?*

¿Considera que las relaciones entre sus compañeros contribuyen a un ambiente laboral agradable?

4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

La figura 3, hace referencia al trabajo en equipo cuando nace alguna dificultad, el 50% opina que sí, se empeñan en solucionar cualquier tipo de problema, mientras que el 50% restante detecta en pocas ocasiones la falta de cooperación por parte de sus compañeros para cumplir las tareas diarias, por lo tanto, si existe trabajo en equipo.

### Figura 3.

*¿Existe colaboración en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?*

¿Existe colaboración en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?

4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

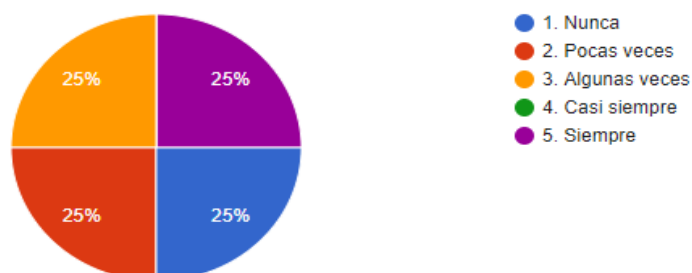
En la figura 4, se aprecia en las opciones de respuesta, cada empleado tiene una percepción diferente, el 25% cada uno, encontrando que siempre le afecta de manera negativa a un empleado de la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S, la competencia que existe internamente.

### Figura 4.

*¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?*

¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?

4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

**Tabla 2.**

*Resultados (preguntas #5,6 y 8) Apoyo recibido por el jefe*

	¿Generalmente la empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?	¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?	¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados pueden expresar su opinión sobre temas relacionados a la empresa?
	4. Casi siempre	4. Casi siempre	4. Casi siempre
	2. Pocas veces	2. Pocas veces	1. Nunca
	4. Casi siempre	5. Siempre	3. Algunas veces
	3. Algunas veces	5. Siempre	4. Casi siempre
Mediana	3,5	4,5	3,5
Moda	4	5	4
Media	3,25	4	3

Elaboración propia

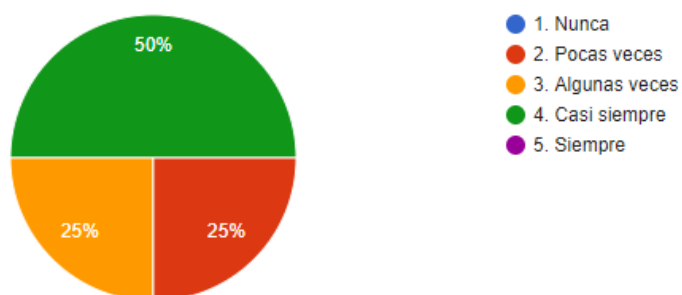
Se refleja en la figura 5, con un 50% califica que la empresa verifica los problemas causados internamente dando solución o toma de decisiones que apoyen cualquier inconveniente, mientras que los dos empleados restantes no lo perciben de esta manera, este es un aspecto que hay que fortalecer trabajando en la comunicación.

**Figura 5.**

*¿Generalmente la empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?*

¿Generalmente la empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?

4 respuestas



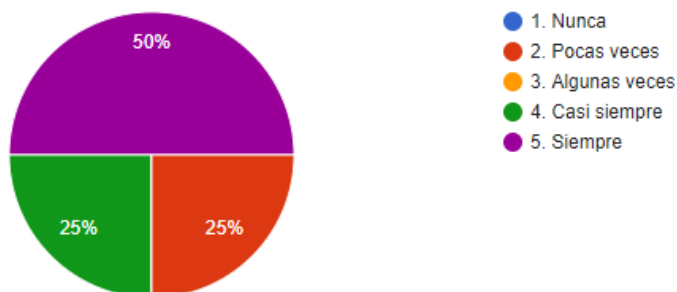
Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

En la figura 6, encontramos que siempre se refleja un ambiente positivo dentro de la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S, un ambiente donde se sienten tranquilos de trabajar sanamente, solo una persona opino que pocas veces no es positivo por lo que se refleja que presento algún episodio incomodo o se encontró en algún momento en desacuerdo con los superiores o compañeros.

**Figura 6.**

*¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?*

¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?  
4 respuestas



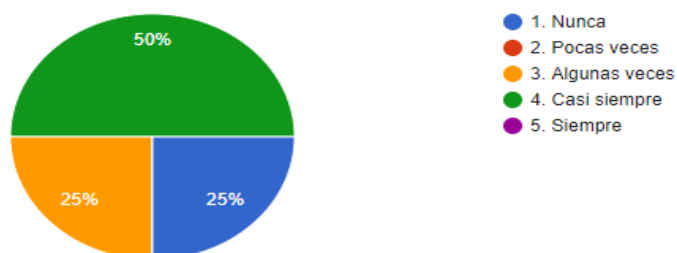
Fuente: Elaboración propia

Visualizamos, en la figura 7 que uno de sus empleados se siente inconforme con la participación dentro de la empresa ya que no es tenida en cuenta su opinión sobre los temas a nivel general de la empresa y otro colaborador siente solo que algunas veces se dan esos espacios de comunicación. Este es un aspecto donde se tiene oportunidad de mejora.

**Figura 7.**

*¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados pueden expresar su opinión sobre temas relacionados a la empresa?*

¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados pueden expresar su opinión sobre temas relacionados a la empresa?  
4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

**Tabla 3.**

*Resultados (preguntas #7,9,11) Actitud hacia los salarios e incentivos*

	¿Se siente involucrado en los logros por parte de la empresa cuando se obtienen excelentes resultados?	¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?	¿La empresa le brinda estabilidad laboral?
	3. Algunas veces	4. Casi siempre	3. Algunas veces
	3. Algunas veces	3. Algunas veces	2. Pocas veces
	4. Casi siempre	4. Casi siempre	5. Siempre
	5. Siempre	4. Casi siempre	5. Siempre
Mediana	3,5	4	4
Moda	3	4	5
Media	3,75	3,75	3,75

Elaboración propia

La figura 8 vemos que, indican dos empleados que siempre están incluidos en las manifestaciones de cumplimiento de los logros esperados, los dos restantes indican que algunas veces se han sentido parte de ellos.

Con base a esto falta por parte de los directivos afianzar la participación de todos los empleados cuando los resultados son excelentes.

**Figura 8.**

*¿Se siente involucrado en los logros por parte de la empresa cuando se obtienen excelentes resultados?*

¿Se siente involucrado en los logros por parte de la empresa cuando se obtienen excelentes resultados?  
4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

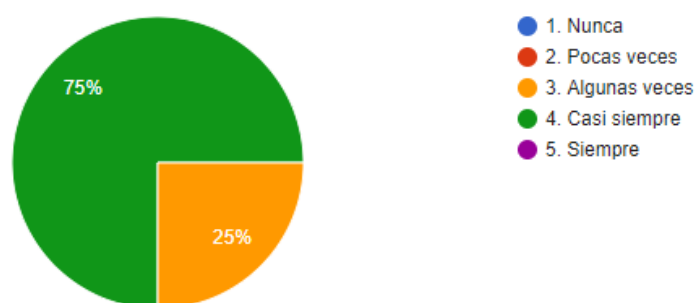
Como se puede ver en la figura 9, la mayoría de sus empleados se encuentra satisfecho con la remuneración recibida por el desempeño realizado. Se podría revisar que hace que algunas veces se sienta satisfecho con la remuneración para mejorar en esta percepción.

### Figura 9.

*¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?*

¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?

4 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se ve que en cuanto a la estabilidad que aporta la empresa en cada empleado, encontrando que solo dos funcionarios sienten que es una empresa segura para trabajar, los demás trabajadores indican que algunas veces y pocas veces se sienten estables laboralmente, en las observaciones del cuestionario un colaborador indico que la estabilidad depende de los contratos que se tengan (con los clientes) si no son suficientes en algún momento estarán desempleados y por su puesto esto afecta la percepción de estabilidad.

**Figura 10.**

*¿La empresa le brinda estabilidad laboral?*



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

**Tabla 4.**

*Resultados (preguntas #12,13 y15) Actitud hacia el contenido del puesto de trabajo*

	¿En esta compañía la rotación de personal es una variable frecuente?	¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?	¿Recibe retroalimentación y herramientas necesarias para optimizar su trabajo?
	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
	5. Siempre	1. Nunca	5. Siempre
	2. Pocas veces	3. Algunas veces	4. Casi siempre
	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Mediana	3	3,5	5
Moda	3	4	5
Media	3,25	3	4,75

Elaboración propia

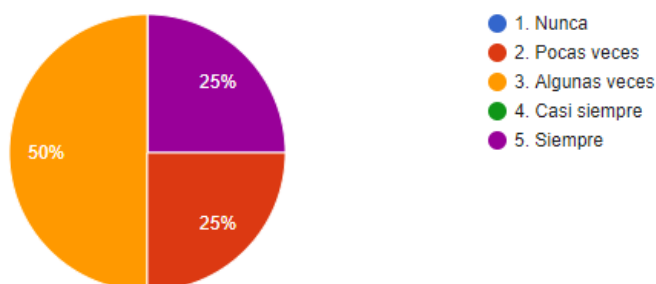
La figura 11 nos muestra que existe permanentemente rotación de personal, el ausentismo es una de las variables más importantes que se puede medir al momento de realizar el plan del clima organizacional, esta falencia afecta constantemente la imagen de la compañía, afecta lo

económico, teniendo que contratar nuevas personas quizá sin experiencia, se debe validar detalladamente este porcentaje.

### Figura 11.

*¿En esta compañía la rotación de personal es una variable frecuente?*

¿En esta compañía la rotación de personal es una variable frecuente?  
4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

En la figura 12, muestra que dos de los empleados no tiene conocimiento de los objetivos de la compañía, la falta de un plan de inducción al puesto de trabajo donde se comuniquen objetivos y políticas de la compañía es otra de las falencias encontradas dentro de la organización.

### Figura 12.

*¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?*

¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?  
4 respuestas

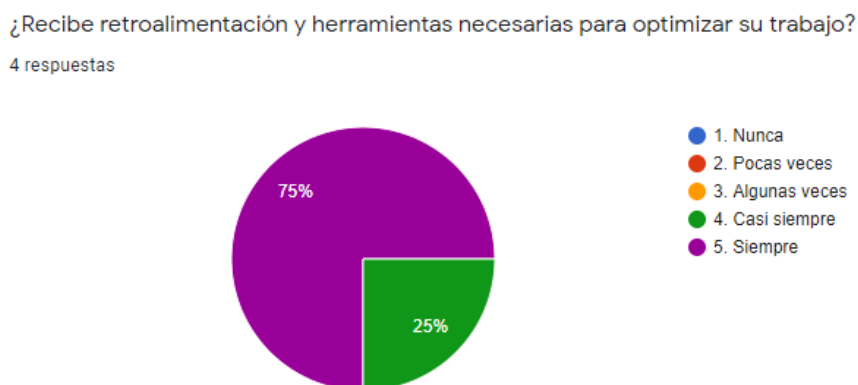


Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

En la figura 13 nos remite a la confianza y disposición de cada empleado en recibir retroalimentación de la mejor manera, por medio de las herramientas que brinda la empresa se estará complementando de una u otra manera la optimización laboral, aumentando la productividad, siendo cada vez más asertivos en cualquier tarea asignada. Aquí el 75% de los empleados siente que siempre recibe retroalimentación y las herramientas para realizar sus funciones

**Figura 13.**

*¿Recibe retroalimentación y herramientas necesarias para optimizar su trabajo?*



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdoOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

**Tabla 5.**

*Resultados (preguntas #4,10 y 14) Actitud hacia la supervisión*

	¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?	¿Se siente criticado y/o corregido en público?	¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados incrementa el buen desempeño laboral?
	5. Siempre	3. Algunas veces	4. Casi siempre
	5. Siempre	5. Siempre	5. Siempre
	5. Siempre	2. Pocas veces	4. Casi siempre
	5. Siempre	2. Pocas veces	4. Casi siempre
Mediana	5	2,5	4
Moda	5	2	4
Media	5	3	4,25

En la figura 14, se puede evidenciar que su supervisor brinda la confianza y el apoyo suficiente para desarrollar a cabalidad las tareas asignadas, esto refleja que el propietario (gerente) siempre está dispuesto en cumplir con excelencia los servicios prestados hacia sus clientes.

### Figura 14.

*¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?*

¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?

4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

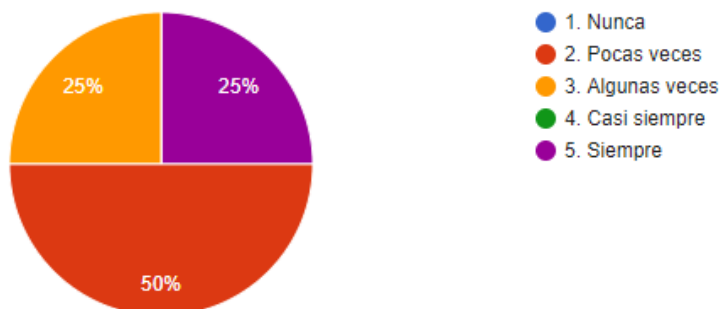
En la figura 15 se observa que uno de los empleados se siente criticado o corregido en público, por ende, se debe realizar seguimiento en la manera de como los jefes se dirige hacia sus empleados cuando se detecta algún trabajo mal realizado o por corregir, la comunicación es vital en toda compañía, ante todo el respeto debe prevalecer, las felicitaciones se deben hacer en público, las amonestaciones en privado.

**Figura 15.**

*¿Se siente criticado y/o corregido en público?*

¿Se siente criticado y/o corregido en público?

4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

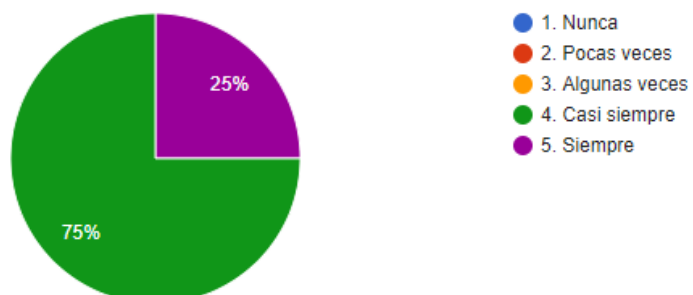
Véase la figura 16, todos los trabajadores coinciden en la importancia de la supervisión y control de las tareas en pro de mejorar los procesos, aumentar la productividad, afianzar los conocimientos, hacer el trabajo bien a la primera, reduciendo errores de cualquier tipo.

**Figura 16.**

*¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados incrementa el buen desempeño laboral?*

¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados incrementa el buen desempeño laboral?

4 respuestas



Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54IrahdOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

Observaciones:

En la figura 17 se observan algunas observaciones dadas por los colaboradores de la empresa al finalizar el cuestionario

**Figura 17.**

*¿Alguna observación que quiera realizar?*

¿Alguna observación que quiera realizar?

2 respuestas

No

El trabajo no es estable porque depende del contrato que se tenga con los clientes, entonces en ciertos periodos cuando no hay contratos se queda uno sin empleo

Fuente: [https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdOr\\_HIJ2nEj0xf2r\\_y5UQU7QL6Bku\\_tPI/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1RNV54lrahdOr_HIJ2nEj0xf2r_y5UQU7QL6Bku_tPI/edit#responses)

**Encuesta Clima Organizacional (Anexo B)**

Se realiza una entrevista a dos empleados donde se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que más le motiva al trabajar en EMCR Locativas y Electricidad S.A.S?
2. ¿Recomiendas a otros colegas trabajar en EMCR Locativas y Electricidad S.A.S? ¿Por qué?
3. ¿Qué mecanismos de comunicación tienen en la empresa? ¿le parecen adecuados?

Las respuestas dadas están consolidadas en la tabla 6

**Tabla 6.**

*Respuestas entrevista a dos empleados operarios.*

	<b>Empleado 1</b>	<b>Empleado 2</b>
Pregunta 1	Sus diferentes actividades laborales para adquirir experiencia y conocimiento	Se trabaja con clientes de la rama textil, por lo tanto, se aprende a innovar en los puntos de venta de acuerdo a la vanguardia de la moda.
Pregunta 2	Si recomiendo, porque la empresa aparte del desarrollo profesional, brinda un excelente aprendizaje y seguridad a la hora de realizar dichas actividades	Si recomiendo, el gerente es amplio y reconoce los esfuerzos de los empleados.
Pregunta 3	Reuniones periódicas y medios por correo electrónico y teléfono móvil. Si me parecen adecuados	El gerente o propietario trabaja a la par con nosotros, entonces tenemos comunicación diaria con él, opino que podría realizar feedback con cada empleado para mejorar el ambiente.

Elaboración propia

Donde podemos ver que en sus respuestas reflejan una buena imagen tanto de la empresa como de su propietario, teniendo oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación interna para corregir las falencias de acompañamiento, falta de integración y conocimiento de los objetivos de la organización, por parte de los empleados reflejan buena actitud de aprender y crecer dentro de la compañía.

Con los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario de clima organizacional (anexo A) y la entrevista realizada (anexo B) las siguientes estrategias y plan de mejora para que EMCR Locativas y Electricidad S.A.S pueda aplicar para mejorar su clima organizacional y ver los beneficios que trae el tener un buen clima.

### **Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional**

EMCR Locativas y Electricidad S.A.S podría implementar las siguientes estrategias:

**Tener un espacio físico agradable:**

Puede contar con el mismo personal para diseñar y organizar este espacio, de esta manera puede hacer de este un proyecto colaborativo y hacer que la percepción de este espacio sea un de ellos y para ellos.

**Realizar actividades de bienestar:**

Torneos deportivos (que se puedan dar en el espacio físico agradable que diseñaron o en otro espacio), Pausas activas, celebración de fechas especiales son algunas actividades que EMCR Locativas y Electricidad S.A.S puede llevar a cabo.

**Plan de bienestar laboral**

Formalizar en un documento actividades que se llevan a cabo para propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que apalanquen el desarrollo personal, creativo, la seguridad laboral, planes de asistencia, recreativos.

**Propuesta de plan de mejora**

A continuación, en la tabla 7, presentamos el plan de mejora propuesto para EMCR Locativas y Electricidad S.A.S

**Tabla 7.***Plan de mejora*

<b>Problema Encontrado</b>	<b>¿Qué vamos hacer?</b>	<b>¿Cómo lo vamos hacer?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>Fuente de verificación (Indicadores)</b>
<b>Comunicación Interna</b> Faltencias de acompañamiento, falta de integración, y de escucha por parte de los empleados aun reflejando buena actitud de aprender y crecer dentro de la compañía.	Trabajar en la comunicación desde el momento de inducción a la compañía.	Establecer un plan de inducción donde se presentan las políticas, objetivos, plan de compensación, horarios, reglamento de la compañía, puesto de trabajo, flujo de comunicación	Cada vez que hay un nuevo ingreso	Jefes, supervisor es, nuevos empleados	# de personas con plan de inducción completado / total de nuevos ingresos de personal
	Realizar una encuesta para conocer la percepción del clima organizacional, las expectativas de sus empleados	Se solicitará diligenciar un cuestionario (en total confidencialidad) de clima organizacional y con esta información plantear mejoras acertadas.	Anual	Empleados Dirección	# de empleados en que realizaron encuesta / total empleados * 100
	Capacitación a jefes y supervisores	Realizar taller de comunicación asertiva	Anual	Jefes, supervisor es	# de jefes y supervisores en la capacitación/ total de jefes y supervisores *100
Trabajo en equipo: necesitadas de fortalecer escucha e identificar sentido de pertenencia y motivación	Capacitación a empleados, jefes, supervisores	Realizar taller de trabajo en equipo donde se potencialice la comunicación, la colaboración, el cumplir metas y superar expectativas	Anual	Empleados Dirección	# de empleados en la capacitación / total empleados * 100

Elaboración propia

## **Recomendaciones**

En respuesta de los hallazgos realizados en el cuestionario organizacional se hacen las siguientes recomendaciones a la gerencia de la empresa EMCR Locativas y Electricidad S.A.S, como soporte para la creación e implementación del plan de mejora.

Las relaciones interpersonales en la organización tienen un protagonismo determinante ya que ellas contribuyen considerablemente en el clima organizacional. E igualmente una buena comunicación es importante para las organizaciones, por esta razón es fundamental recomendar a la empresa estar atento en estos dos aspectos que son significativos para afianzar los lazos de un buen clima laboral, saber controlar las emociones y expresar a la gerencia lo que piensan, sienten y desean.

En lo referente a la rotación de personal, se sugiere mantener informado al personal acerca del avance en el alcance de los objetivos, aprovechar al personal que ya cuenta con experiencia en el negocio, para así prestar un mejor servicio y lograr los objetivos planteados. Esta estrategia podría incrementar la confianza y el sentido de pertenencia.

Es fundamental que la gerencia de la empresa responsable en la toma de las decisiones que se presentan a diario, posea conocimiento y logre identificar los riesgos o amenazas en cuanto a la deserción que se refleja constantemente, para así implementar estrategias, las cuales deberán ser divulgadas por medio de charlas informativas con los empleados e ir promoviendo un mejor ambiente laboral, con respeto, enfocado en valores organizacionales y ante todo fomentando el trabajo en equipo, aumentando la confianza para la toma de decisiones entre empleados.

Se recomienda a la empresa tener un plan de inducción definido para los nuevos ingresos y si es necesario dar una reinducción a los colaboradores que ya están en la compañía donde se

les presenten la razón de ser, la política, objetivos de la compañía, al igual que los beneficios y su puesto de trabajo. Se evidencia que la empresa lleva a cabo constantes reuniones con el personal lo cual es positivo, en estas reuniones se recomienda presentar el avance del alcance de los objetivos, como las estrategias que se establecen para lograr alcanzarlos.

## Conclusiones

La experiencia adquirida a través de la realización de este proyecto deja claro la importancia para la organización, la mejora del clima laboral siendo un aspecto clave para el sostenimiento y crecimiento de la misma, ya que la variable investigada impacta directamente en la motivación del trabajador (compromiso, participación, apoyo, sentido de pertenencia, comunicación, seguridad y confianza) y por efecto también en los logros de los objetivos organizacionales.

Medir el clima organizacional en la compañía a través de la aplicación de un cuestionario es una herramienta útil para identificar las motivaciones, percepción de los empleados en sus relaciones con los jefes, supervisores y compañeros de trabajo, llevando a cabo esta encuesta anualmente y estableciendo planes de acción para mejorar el clima organizacional

EMCR Locativas y Electricidad S.A.S tiene oportunidad de mejora en la comunicación y en el trabajo en equipo, aunque es evidente la cercanía de la dirección con los empleados, es importante que se comuniquen los objetivos de la compañía y se realice retroalimentación del avance en el alcance de los mismos, así mismos trabajar en la comunicación asertiva, fomentar la integración de los empleados orientado al alcance de objetivos definidos son aspectos a fortalecer en el equipo de trabajo.

EMCR Locativas y Electricidad S.A.S puede implementar herramientas que fortalezcan las relaciones interpersonales y profesionales dentro de cada área de la organización como son establecer un espacio físico agradable donde los empleados puedan compartir, este podría ser un proyecto para realizar entre todos, así como también organizar torneos deportivos o de juegos de mesa y formalizar los planes de bienestar que la compañía ya tiene o implementa.

Formulamos un plan de mejora continua que permita mantener la motivación de la fuerza laboral en la compañía y garantizar su sostenibilidad y mantenimiento. Implementar un plan de inducción para los empleados nuevos y si es necesario realizar una reinducción a los empleados antiguos, realizar un plan de capacitación para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo es otro plan propuesto y por supuesto aplicar anualmente la medición del clima organizacional es muy importante para tomar acciones acertadas en pro del buen clima.

## Bibliografía

Alanis L, Cruz H, Orrante D. (2015). *Diagnóstico del clima laboral en una empresa PYMES del sector de servicios.*

file:///C:/Users/blanc/Downloads/61Texto%20del%20art%C3%ADculo-2302-1-10-20160722.pdf

Álvarez J, Flórez L. (n.d.) *Clima Organizacional en empresas colombianas.*

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1851/131371.pdf;jsessionid=948754E40154EE5D2F36D01E175DCE6F?sequence=1>

Briceño S. (2019). *Clima laboral y Comunicación en los trabajadores de una entidad educativa de lima.* [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma].

[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2512/COMP\\_T030\\_45417460\\_M%20%20BRICE%C3%91O%20HERRERA%20SILVIA%20PAMELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2512/COMP_T030_45417460_M%20%20BRICE%C3%91O%20HERRERA%20SILVIA%20PAMELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cerón, C. (2013). *Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus Colombiana S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/4840/TAD01259.pdf?sequence=1>

Congreso de Colombia. (24 de enero de 1979). *Ley 9 de 1979 Salud ocupacional.*

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf)

Congreso de Colombia (23 de septiembre de 2004). *Ley 909 del 2004 Las comisiones de*

*personal.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Dávila, L. (2017). *Modelos de diagnóstico empresarial* [Video]. <http://hdl.handle.net/10596/9304>

Davis (1983) *Modelo de medición del Clima Organizacional en la Universidad: aplicación al claustro docente.* <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96749>

Figueroa E. (2018, noviembre). *Calidad en el servicio y clima organizacional, un modelo de regresión lineal simple*. Revista Caribeña de ciencias sociales.

<https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Calidad%20en%20el%20servicio%20y%20clima%20organizacional,%20un%20modelo%20de%20regresi%C3%B3n%20lineal%20simple.%20En->

[Revista%20Caribe%C3%B1a%20de%20Ciencias%20Sociales%20\(noviembre%202018\).pdf](#)

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.250-

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

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos. (pp.276-

307). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62707?page=3>

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional. El clima organizacional. que es y como analizarlo*.

La presidencia de la república de Colombia (2003). *Decreto 205 del 2003. Por el cual se determinan los objetivos, la estructura orgánica y las funciones del ministerio de protección social y se dictan otras disposiciones*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16546>

La presidencia de la república de Colombia (14 de marzo de 2003). Decreto 614 de 1984 por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país.

[http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/decreto\\_614%2084%20Organizacion%20y%20Administracion%20Salud%20Ocupacional.pdf](http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/decreto_614%2084%20Organizacion%20y%20Administracion%20Salud%20Ocupacional.pdf)

Ministerio de trabajo y seguridad social y salud (31 de marzo de 1989). Resolución 1016 de 1989

Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Bogotá

D.C.: Ministerio de trabajo y seguridad social y salud

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

Ministerio de protección social (17 de julio de 2008). Resolución 2646 Por lo cual se establecen

disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación,

prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo

psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por

el estrés ocupacional. Bogotá. Ministerio de protección social. Bogotá D.C.: Ministerio de

protección social.

<http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>

Sánchez R, Villegas E, Sánchez A, Espinoza F, García C. (2018) *Modelo para el estudio de la*

*lucidez organizacional y la responsabilidad social corporativa*. Sincronía Revista de

Filosofía, Letras y Humanidades. [http://sincronia.cucsh.udg.mx/pdf/74/467-](http://sincronia.cucsh.udg.mx/pdf/74/467-483_2018b.pdf)

[483\\_2018b.pdf](http://sincronia.cucsh.udg.mx/pdf/74/467-483_2018b.pdf)

Morales F. (2018) *El ausentismo laboral tiene impacto directo en la productividad*: Diana Escobar.

Planners <https://blog.acsendo.com/entrevistas/ausentismo-laboral-diana-escobar/>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo*

*enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.

119-122).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=175>

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial

UOC. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Ortiz P, Cruz L. (2008) *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa*

*comercializadora*. Popsic periódicos electrónicos en psicología.

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017)

Plácido D. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional del personal docente de tiempo*

*completo de las licenciaturas de la facultad de contaduría y administración campus*

*Xalapa de la universidad de Veracruz*. [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana].

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48400/PlacidoHernandezDelia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rondon Y. (2010). *Clima organizacional de la unidad educativa “Dr Jose Manuel Cova Maza”*

*de San José de Guanipa, según su personal docente*. [Tesis de magíster Universidad

Experimental Poltecnica de las Fuerzas Armadas]

<file:///C:/Users/blanc/Downloads/UNEFA%206%20TG%20DE%20GERENCIA%20DE>

[%20RECURSOS%20HUMANOS%205%20Yolimat%20del%20Carmen%20Rondon%20](#)

[\(1\).pdf](#)

Tobón F, López L, Londoño C. (2019). *Investigación formativa y prácticas académicas*

*integradoras en el marco de la responsabilidad social universitaria: Un análisis a partir*

*de metodología mixta*.

<http://eds.a.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5>

[&sid=7b516e2b-b2d3-41c1-b94f-b36a50a055a3%40sessionmgr4006](#).

Toro E, (2021). *Clima Organizacional y satisfacción laboral en una PYME de servicio de ingeniería y sus efectos sobre el desempeño*. [Tesis de pregrado, Corporación universitaria de la costa]

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/521/84.451.997.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Van Den, E. (2009). *Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI* (2a.ed.).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69126>

## Anexo

## Anexo A Cuestionario de clima Organizacional

	PREGUNTAS	5. SIEMPRE	4. CASI SIEMPRE	3. ALGUNAS VECES	2. POCAS VECES	1. NUNCA
1	¿Considera que las relaciones entre sus compañeros contribuyen a un ambiente laboral agradable?					
2	¿Existe colaboración en las funciones desempeñadas, cuando se presenta alguna dificultad?					
3	¿La competencia entre compañeros afecta en forma negativa las funciones que usted realiza?					
4	¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores?					
5	¿Generalmente la empresa toma decisiones surgidas como consecuencia de los problemas manifestados por los empleados?					
6	¿La empresa le proporciona un ambiente de trabajo positivo?					
7	¿Se siente involucrado en los logros por parte de la empresa cuando se obtienen excelentes resultados?					
8	¿La empresa realiza reuniones periódicas en donde los empleados pueden expresar su opinión sobre temas relacionados a la empresa?					
9	¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?					
10	¿Se siente criticado y/o corregido en público?					
11	¿La empresa le brinda estabilidad laboral?					
12	¿En esta compañía la rotación de personal es una variable frecuente?					
13	¿Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma?					

14	¿Cree usted que la supervisión y control por parte de los directivos a empleados incrementa el buen desempeño laboral?					
15	¿Recibe retroalimentación y herramientas necesarias para optimizar su trabajo?					
16	¿Alguna observación que quiera realizar?					

Link del cuestionario: <https://forms.gle/AAsL42wqPh3RchbG8>

### Anexo B Encuesta Clima Organizacional

1. ¿Qué es lo que más le motiva al trabajar en EMCR Locativas y Electricidad S.A.S?
2. ¿Recomiendas a otros colegas trabajar en EMCR Locativas y Electricidad S.A.S? ¿Por qué?
3. ¿Qué mecanismos de comunicación tienen en la empresa? ¿le parecen adecuados?