

**Plan de acción para minimizar las debilidades y mantener las fortalezas del clima organizacional de la empresa Johsanleomart dedicada al corretaje de seguros en la ciudad de Cali, valle del cauca, 2024.**

Jhon Harol Ospina Monsalve

Martha Lucia Arteaga.

Santiago García Morales

Leonardo Ramírez Cangrejo

Asesora

Vivian Patricia Valencia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, contables, económicas y de negocios - ECACEN

Administración de empresas

2024

## Tabla de contenido

### Contenido

Tabla de contenido .....	2
Lista de apéndices .....	3
Apéndice A.	
Entrevista.....	3
Lista de figuras.....	4
Dedicatoria .....	5
Agradecimiento.....	6
Resumen.....	7
Palabras Clave.....	7
Abstract .....	8
Keyword.....	8
Introducción .....	9
Planteamiento del problema.....	11
Justificación de la investigación .....	13
Objetivos .....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos.....	14
Antecedentes .....	15
Marco Teórico.....	17
Marco Legal .....	22
Metodología .....	24
Tipo de Estudio .....	24

Resultados .....	25
Diagnóstico de clima organizacional mediante la aplicación del método de Escala de Clima Organizacional EDCO .....	25
Factores débiles a intervenir de acuerdo a los resultados del diagnóstico de clima organizacional .....	36
<i>Estrategias a implementar para el mejoramiento del clima organizacional</i> .....	37
Recomendaciones .....	43
Conclusiones .....	44
Referencias Bibliográficas .....	45
Apéndices.....	49

### **Lista de apéndices**

<b>Apéndice A. Entrevista</b> .....	49
<b>Apéndice B. Respuestas a la entrevista</b> .....	52
<b>Apéndice C. Preguntas</b> .....	53

### Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>¿Siente que puede contarle sus problemas personales a su jefe?.....</i>	25
<b>Figura 2.</b> <i>¿Siente que puede contarle sus problemas laborales a su jefe?.....</i>	26
<b>Figura 3.</b> <i>¿Cuándo necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con su jefe?.....</i>	27
<b>Figura 4.</b> <i>¿Cuándo necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con sus compañeros?.....</i>	28
<b>Figura 5.</b> <i>¿Siente que su trabajo es valioso para la empresa y la sociedad?.....</i>	29
<b>Figura 6.</b> <i>¿Siente que tiene una remuneración justa en su trabajo?.....</i>	30
<b>Figura 7.</b> <i>¿Recomendaría la empresa donde trabaja como un buen lugar para trabajar?.....</i>	31
<b>Figura 8.</b> <i>¿Puede expresar lo que piensa sin temor a represalias.....</i>	32
<b>Figura 9.</b> <i>¿Puede hacer planificación de carrera dentro de su organización?.....</i>	33
<b>Figura 10.</b> <i>¿Siente que su empresa se preocupa por usted cómo persona?.....</i>	34
<b>Figura 11.</b> <i>¿Si le ofrecieran trabajo en otra empresa con sueldo y funciones similares, consideraría irse?.....</i>	35

### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Estrategias de comunicación efectiva.....</i>	38
<b>Tabla 2.</b> <i>Estrategias de mejoramiento del clima laboral .....</i>	39
<b>Tabla 3.</b> <i>Estrategias de comunicación entre el personal .....</i>	40
<b>Tabla 4.</b> <i>Plan de compensación .....</i>	41

## **Dedicatoria**

Es digno y gratificante de alguna manera dedicar este trabajo a aquellas personas que hicieron lo posible en brindarnos el apoyo, confiar en nuestro esfuerzo, conocimiento y valentía de lograr este sueño.

Dedicarlo primeramente a DIOS, porque nos puso en este camino con desafíos y dificultades, donde también permitió que encontráramos la salida a cada uno de esos problemas que se fueron presentando en este largo camino, generando así momentos de esperanza y perseverancia.

A nuestros padres que vieron en sus hijos las capacidades de lograr prepararse, y de algún modo motivarnos a mantenernos firmes en la lucha, y sacrificios cada día.

A nosotros mismos, que elegimos el camino de superarnos para poder realizar de una mejor manera nuestro trabajo, al adquirir nuevos conocimientos podremos ser profesionales técnicos y lo más importante en el mundo laboral ser productivos.

### **Agradecimiento**

El agradecimiento va dirigido primero a Dios, gracias por permitirnos cumplir un sueño y darle luz a esta meta.

Especialmente gracias a la Universidad Abierta y A distancia UNAD institución, que de alguna u otra manera sacrifico su tiempo, atención, paciencia y el talento humano que brindaron en todo momento para que las cosas funcionaran de la mejor manera posible, así mismo de todas aquellas personas que intervinieron en la etapa formativa, en la cual se fortalecieron conocimientos, habilidades y valores.

Agradecer a esposas que gracias a su apoyo incondicional y voz de aliento dio el soporte suficiente para lograr un sueño y edificar paso a paso de su mano un mejor futuro.

A todas aquellas personas que han participado de este proceso de aprendizaje.

## **Resumen**

En el presente trabajo se encuentra a la empresa de seguros Johsanleomart que lleva 150 años en el tema de seguros y se ha mantenido como punta de lanza en lo referente a este tema, en este momento se encuentra en la ciudad de Cali Valle del Cauca, esta organización tiene una cultura organizacional con pilares fundamentales como, la resiliencia, el cambio y generar un buen ambiente de trabajo, con la intención de lograr el alcance de los objetivos; la problemática radica en la insatisfacción que se está teniendo por parte de los colaboradores de esta organización, los cuales no se sienten alineados con la metodología de liderazgo y mando con la que cuentan los mandos medios ocasionando de esta forma que no se cuente con la buena gestión de las personas y tengan falencias en el clima laboral lo cual puede conllevar al no cumplimiento de los objetivos de la empresa y en un futuro a la baja productividad.

En este trabajo se efectúa un estudio enfocando en el colaborador y de esta forma identificar las falencias de estos mandos medios y altos los cuales no están teniendo en cuenta el liderazgo suficiente para poder influir en sus colaboradores.

Con este trabajo se busca comprender como las personas que tienen la capacidad de influir en las demás personas positivamente o negativamente logran hacer crecer o caer una organización, es vital contar con líderes preparados en el manejo y gestión de las personas logrando siempre sacar lo mejor de cada uno de sus empleados.

## **Palabras Clave**

Clima organizacional, empresa de seguros, estrategia

### **Abstract**

In this work we find the insurance company Johsanleomart, which has been in the field of insurance for 150 years and has remained at the forefront of this issue. It is currently located in the city of Cali Valle del Cauca, This organization has an organizational culture with fundamental pillars such as resilience, change and generating a good work environment, with the intention of achieving the objectives; The problem lies in the dissatisfaction that is being experienced by the employees of this organization, who do not feel aligned with the leadership and command methodology that the middle managers have, thus causing a lack of good people management and have shortcomings in the work environment which can lead to non-compliance with the company's objectives and, in the future, low productivity.

In this work, a study is carried out focusing on the collaborator and in this way identifying the shortcomings of these middle and high managers who are not taking into account sufficient leadership to be able to influence their collaborators.

This work seeks to understand how people who have the ability to influence other people positively or negatively manage to make an organization grow or fall. It is vital to have leaders prepared in the handling and management of people, always managing to get the best out of them. each of its employees.

### **Keyword**

Organizational climate, insurance company, strategies



## Introducción

Desde la administración de empresas, la gestión del talento humano es un pilar fundamental para poder consolidar equipos de trabajo sólidos y poderosos, dando ventajas competitivas en el mercado.

La dirección, organización y planificación del talento humano es un recurso transversal que se involucra en todas las áreas de una compañía, reconociendo las necesidades en las áreas, creando cargos, realizando contrataciones, capacitaciones, creando plan de carrera, evaluaciones de desempeño, beneficios de los empleados, velando por las prestaciones, nóminas, compensaciones, pagos de parafiscales, seguridad laboral, temas legales que involucren la relación empleado/empleador, creación de valor en la compañía por medio de la fuerza laboral y creación de prestigio gracias a sus empleados.

Velar por tener un buen clima organizacional en la empresa es fundamental, en la actualidad las organizaciones se esmeran por hacer que los objetivos de la organización vayan de la mano con los objetivos personales de los colaboradores confluendo esto a que si organización crece la persona en su ámbito personal crece, al comprender este aspecto tan significativo el jefe se centrara por hacer del bienestar de las personas un objetivo más y las personas en contraparte darán lo mejor de sí en el cumplimiento de sus tareas, en resumidas cuentas canalizando y manteniendo un buen clima organizacional se cumplirán objetivos y metas satisfactoriamente, haciendo que la empresa suba de nivel constantemente.

El trabajo que se desarrolla a continuación aborda la problemática en lo que refiere a clima laboral de la empresa de seguros **Johsanleomart** ubicada en la ciudad de Cali valle del cauca, la cual está teniendo conflictos en el manejo y motivación de sus colaboradores, el objetivo general de este trabajo es crear un plan de acción el cual permita contrarrestar las

debilidades que está teniendo esta empresa en el manejo del personal y de esta forma gestionar de la mejor forma el clima organizacional de la misma, para entender la problemática que está teniendo la empresa se realizó una encuesta la cual dio luz a los inconvenientes de la misma y poder plantear una probable solución.

El trabajo está estructurado en 54 paginas, el cual aborda la problemática por la cual está pasando la empresa johsaleomart en el ámbito de la motivación constante de sus colaboradores, el cual el objetivo principal es desarrollar un plan de acción con el fin de mejorar el clima organizacional y motivación del personal, la metodología de estudio se abordó utilizando entrevistas por Google forms con un muestreo de conveniencia a 30 personas las cuales representan el 10,7% de los colaboradores, los cual arrojó un resultado que nos da luces para comprender las falencias de la organización y facilita la forma de efectuar planes para solucionarlos.

## **Planteamiento del problema**

La empresa seleccionada en el equipo de trabajo es Johsanleomart es una empresa con más de 150 años de experiencia en corretaje de seguros, gestión del riesgo y servicios de consultoría.

Se ha convertido con el paso de los años en ser líder global de corretaje de seguros, teniendo presencia en más de 130 países y más de 83.000 empleados en todos los países que opera, fue fundada en el año 1.871 como intermediario de seguros.

En Colombia tiene presencia en la ciudad de Cali, ha sido por medio de la compra de corredores de seguros locales que ha obtenido gran potencial de crecimiento y ética profesional afín a las filiales líderes del grupo, teniendo algunos cambios de enfoque en algunas de ellas para poder seguir siendo el líder mundial en el sector.

La compañía de corretaje de seguros se ha introducido en el mercado y su enfoque claramente en la ciudad de Cali realiza procesos estandarizados en todos los campos y segmentos de la compañía en el cual se puede medir y controlar de manera efectiva.

Sin embargo, se han estandarizado procesos, negociaciones, metodologías, cargos, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, entrenamiento, las cuales se han evidenciado las debilidades y amenazas que no son fáciles.

La compañía cuenta con gran demanda en corretaje de seguros y esto multiplica las finanzas de la organización, hacen parte de su cultura organizacional, la resiliencia, el cambio y generar un buen ambiente de trabajo, sin embargo, se evidencian dificultades en su proceso de adaptación y flexibilidad hacia los entornos donde se ubica, toda vez que se presenta una debilidad en la gestión y en la forma de atender las necesidades y emociones de los colaboradores; pudiéndose observar, como ejemplo: tratar de obtener resultados por encima del bienestar de sus

colaboradores en el sentido de que se incentiva primero la organización y después la persona, también genera malestar la compensación salarial y los aumentos anuales, ya que son muy inferiores al porcentaje anual de inflación nacional y teniendo en cuenta que los aumentos decretados por el gobierno nacional de manera anual aplican solo para los empleados que ganan el salario mínimo, no aplican dicho aumentos para las empresas que pagan más del salario mínimo a sus colaboradores; sin embargo, se genera inconformidad en los colaboradores porque van perdiendo capacidad adquisitiva año tras año, toda vez que mientras su salario aumenta de 4 a 6 por ciento anual, la inflación aumenta en torno a un 10 por ciento.

De acuerdo a lo anterior y sumado a la presión de los líderes por obtener resultados, el bajo aumento salarial anual y la carencia en la manera de tratar las necesidades y emociones de los colaboradores, ha hecho que muchos colegas se planteen buscar ofertas laborales en otras compañías del sector, debido a inconformidades.

### **Justificación de la investigación**

Es importante resaltar que el sector asegurador presenta un flujo regular de rotación de personal entre las diferentes empresas, donde se mueven los empleados de una a otra, buscando mejoría en su calidad de vida, su remuneración y crecimiento profesional.

La empresa Johsanleomart se ha caracterizado a lo largo de los años por ser una de las empresas líderes en el sector asegurador y esto ha sido posible gracias a su recurso humano, pues la calidad de los empleados en el transcurso del tiempo ha sido catalogada líder en el sector.

Con el paso de los años los colaboradores con mayor conocimiento y experiencia se han pensionado y los nuevos colaboradores no cuentan con la pasión por la compañía que contaban los colegas de antaño.

de acuerdo con Schulte et al. (2009), los climas organizacionales tienen impacto directo en los resultados de los trabajadores y, por ende, de la organización, por lo anterior, se puede inferir que un empleado que habite en un buen clima organizacional se encontrará motivado y contento, por lo que se desempeñará mejor en sus funciones.

Méndez Álvarez (2006) define el clima laboral como el ambiente propio de la organización, percibido por el empleado y producido a su proceso de interacción social y la estructura organizacional que se desglosa en objetivos, motivación, control, toma de decisiones, liderazgo y cooperación; lo anterior orienta al colaborador sobre su grado de percepción en la participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia.

Es fundamental en una organización velar por un buen clima organizacional y ambiente de sus colaboradores, es por este motivo que para la organización Johsanleomart se propone la implementación de un plan de acción tendiente a generar acciones que permitan reducir la desmotivación causada en los empleados debido a los aumentos salariales tan bajos.

Se deben generar ambientes propicios para el dialogo entre colaborador y jefe, donde el empleado pueda expresar su percepción y emociones frente a sus líderes sin miedo a represalias, dentro del marco del respeto mutuo y la aceptación de las falencias por parte de los líderes y busca continua de soluciones o cambios en estos aspectos, a fin de mitigar dichas problemáticas.

Un clima organizacional negativo hará declinar a los empleados en su ímpetu por el trabajo y el alcance de los objetivos, es fundamental abordar y mejorar los factores que estén afectando a la empresa con el fin de la mejora constante.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular un plan de acción para minimizar las debilidades y mantener las fortalezas del clima organizacional de la compañía de seguros Johsanleomart en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, año 2024.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de clima organizacional mediante la aplicación del método de Escala de Clima Organizacional EDCO.
2. Identificar los factores débiles a intervenir de acuerdo con los resultados del diagnóstico de clima organizacional.
3. Definir las estrategias a implementar para el mejoramiento del clima organizacional.

### **Antecedentes**

Con referencia al clima organizacional, en este país existen varios antecedentes donde se puede deducir que es un tema de bastante importancia en una compañía; pues saber el grado de satisfacción que tienen los colaboradores, permite estar al tanto de la realidad.

Dentro de la investigación se puede encontrar que (P. Sarmiento, P. Valero 2014) realizaron un estudio que tiene como objetivo desarrollar un plan de acción para fortalecer el ambiente laboral de Vicepresidencia Técnica de Avianca, y se basan en los resultados de la encuesta de clima organizacional Great Place to Work, aplicada en esta empresa en el 2012; donde se asentaron en la dirección de calidad con 139 empleados, con tres grupos focales de 60 colaboradores, un (1) gerente y cuatro (4) jefes de turno, como población de muestra.

Respecto a este plan se analizaron las dimensiones que obtuvieron la calificación más baja con respecto a las otras dimensiones, de las cuales se intervinieron tres (3) credibilidad, respeto y camaradería.

Un artículo publicado por (A. Cuadra peralta, Constanza Velozo 2022) el cual titula “grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional” concluye que el grado de supervisión o liderazgo es un constructor de dos polos, estrecho y lejano; donde estrecho es un ambiente en el que el líder pasa mucho tiempo con sus colaboradores, los conoce, conoce sus emociones, los entiende, entiende sus problemáticas y sus necesidades, esto le permite tener mayor maniobrabilidad en la afluencia sobre como ejecutan su trabajo generando un mayor impacto tanto en su trabajo como en su vida; por otro lado, el polo lejano, es un líder que se mantiene distante de sus colaboradores, por ende no conoce y no se interesa por sus necesidades, sentimientos y percepciones hacia la compañía, haciendo que el

clima laboral se pueda tornar más pesado y susceptible a conflictos, también impacta en sus funciones pero de manera negativa.

Se tiene como antecedente la investigación de (Castillo Forero, 2022) quien plantea el “Mejoramiento del clima laboral en INGEMETCOL S.A.S, el cual lo divide en fases, la primera fase consiste en identificar cual es el problema y la posible causa, es aquí donde la autora identifica que hay falencias en el área de producción. En la segunda fase plantea proponer objetivos que le permitan mejorar el clima laboral por medio de un plan de mejoramiento. Por último, procede a realizar una encuesta a los trabajadores de la empresa con el fin de evidenciar los puntos claves a mejorar de acuerdo al análisis del resultado obtenidos.

(Arias Escobar, 2022) dice en su investigación realizada a la empresa IMPRESOR S.A.S donde se viene presentando cierta carga laboral porque no hay suficiente empleados para cubrir todas las tareas por realizar y sumado a esto se viene presentando ausentismo laboral, de acuerdo a esto ella plantea un estudio descriptivo donde realiza encuestas para medir el clima laboral, encontrar donde es que se está teniendo las falencias y así plantear el diseño metodológico, cronograma de actividades y presupuesto.

En la investigación “Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional en la empresa impresos Richard” (Fajardo Miramag, 2018) plantea realizar un diagnóstico detallado donde analiza el clima organizacional a partir de un análisis de información que ya se ha estudiado en esta empresa, dice que para validar esta información realizó una encuesta a 30 empleados equivalentes al 30 % de la compañía, en base a los resultados obtenidos se propone realizar un plan de gestión enfocado en actividades que influirán directamente en el desempeño laboral, esto con el fin de alcanzar los objetivos de los colaboradores como los corporativos.



## Marco Teórico

El clima organizacional se puede interpretar como la sensación que tienen los integrantes de una organización, puede interpretarse las sensaciones de alegría, frustraciones, enfados, insatisfacción, etc. Los puntos negativos impiden que las personas no puedan explotar sus capacidades que ayudarían a hacer crecer la organización, como manifiesta Méndez Álvarez, CE. (2005). El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas.

En los últimos tiempos se ha constituido en objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que hacen esfuerzos por identificarlo (pág. 101). Desde los inicios con el psicólogo y sociólogo Elton Mayo con sus estudios se pudo llegar a la conclusión de que la motivación del trabajador no es puramente económica. De esta forma se afirma que en la actualidad las grandes corporaciones efectúan estrategias con el fin de identificar las necesidades de los integrantes de la organizacional y busca solucionarlas con el fin de hacerlos sentir bien en su trabajo, esto con la intención de efectuar una mejora constante en el clima organizacional y lograr la consecución de los objetivos de la empresa, y para lograr esto es de vital importancia capacitar a las personas encargadas de la dirección del personal en formas de motivación.

Peña y Villón (2017) confirman que la motivación laboral se puede concebir como consecuencia de la interrelación del sujeto y el estímulo efectuado por la institución con el propósito de instaurar medios que induzca y estimulen al servidor en alcanzar un Propósito. En consecuencia, es el empeño que determina al sujeto por medio del esfuerzo individual a querer alcanzar las metas de la institución adaptado a la necesidad de sosegar sus necesidades personales. (Pag 119).

Como lo manifiesta Méndez Álvarez, CE. (2005) la motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de

liderazgo que les identifica (Pag 105), llevar una organización a la cima en términos estadísticos es fácil, muchas organizaciones lo han logrado, el reto está en mantenerse, y las empresas que logran mantenerse en la cima son las que se han entendido, la importancia de tener un canal efectivo, de manejo de emociones y de personal entre sus trabajadores y mandos medios, los cuales están correlacionados constantemente con los trabajadores y su efectividad.

Por otro lado, y en relación al liderazgo Acosta-Prado, J. C., Zárate Torres, R. A., & Garzón Castrillón, M. A. (2015) define el liderazgo transformacional, como una teoría del poder, es la influencia con la que el líder actúa de manera mutua con sus seguidores, apelando a sus mayores necesidades, e inspirando y motivando para avanzar hacia un propósito particular.

En este punto es donde se comprende que en muchas ocasiones lo que transforma una organización es el capitán del barco, el cual es el que toma las decisiones y lleva la nave al puerto deseado, pero debe tener claro que para alcanzar esto no se efectúa el trabajo solo, y debe cambiar la mentalidad del “yo” por el “nosotros”.

La organización debe buscar las forma de garantizar que las necesidades de sus colaboradores sean solucionadas al incorporarse a la organización, de ahí podemos citar la teoría de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow donde este manifiesta que los seres humanos tienen unas necesidades y mientras más solucionen sus necesidades pueden escalar, sentirse realizados y lograr la eficiencia plena, de igual forma nos encontramos a Elton Mayo quien en el año 1923 efectúa el experimento Hawthorne que conlleva a tener resultados tales como entender que no siempre la retribución económica es lo que mueve a las personas, sino que también existen las motivaciones sociales y morales, a lo que nos lleva estas investigaciones es a comprender al ámbito social de los colaboradores de toda organización y comprender la importancia de velar por el bienestar de los mismos.

La organización debe convertirse en un lugar ideal para el colaborador, de acuerdo a las teorías de Chris Argyris destaca la importancia del desarrollo de las habilidades interpersonales y la importancia de conciencia y capacitación de los colaboradores.

Abarcando temas de liderazgo se debe comprender que los tiempos cambian, las necesidades cambian, los clientes cambian, todo en el mundo fluctúa, nada se mantiene estático, las estrategias que daban resultados en el pasado no son efectivas en el presente, lo que se utiliza en el presente va a ser abolido en el futuro, con esta premisa se inicia un enfoque de flexibilidad, tema importante en toda empresa que quiera sobrevivir al caos del cambio y que deben entender los líderes de las organizaciones, es imposible poner a flote una empresa queriendo manejarla como la manejaron hace 20 años, el líder debe estar en la capacidad de comprender su entorno y sus trabajadores y tomar las mejores decisiones como lo manifiesta Carnegie, D. (2016).

La identidad del líder es mucho más amplia que su identidad como individuo. El líder encarna la identidad del grupo. Es la persona en quien otros buscan consejo y consuelo. Y cuando lo reciben, literalmente sienten que salió de ellos mismos.

De otro lado y en relación a la flexibilidad en las organizaciones y su importancia, es fundamental que los líderes tengan estas características es de vital importancia también que los trabajadores tengan la cultura del cambio y es función del mando medio saber canalizar este aspecto y preparar a sus subalternos creando de esta forma personas de valor.

Como manifiesta Muñoz, D. C., & Prieto, A. B. (2007). las personas con mayor valor para las organizaciones serán aquellas que sepan aprovechar la inestabilidad laboral, que se muestren abiertas y flexibles ante el cambio y que sepan adaptarse permanentemente a nuevos contextos y procedimientos de trabajo (Pag 617).

Como se viene indicando, el tiempo no se detiene y a futuro, la manera de hacer las cosas tiende a cambiar, para nadie es un secreto. En Latinoamérica se tiende a manejar este concepto; se debe estar en constante cambio para lograr mantenerse en la cima y naturalmente, en Cali no es la excepción.

El clima organizacional sigue siendo un tema complejo y de mejora continua, Gan, F. (2013), dice que su significado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas esto quiere decir que dentro de la organización puede haber días fríos, calurosos y templados; cuando se dice templado se refiere a el equilibrio que se desea dentro de la organización.

En el clima organizacional prevalecen políticas internas, cuando hablamos de relaciones que abarcan en los recursos humanos, se busca las buenas relaciones tanto entre compañeros de trabajo como con líderes, en un ambiente saludable, abiertos para la comunicación, incorporado de respeto mutuo, que la comunicación se exprese de manera libre sin miedo y sin temor, son logros organizacionales que crean cambios, e influyen y motivan al líder a crear un ambiente de bienestar, de eficiencia, le inspira motivación generando confianza, flexibilidad, su desarrollo profesional transforma y valora positivamente al empleado generando bienestar, reconocimiento participación. de esta forma responde problemas concretos que al ser implantados los resultados del conocimiento tendrán impacto en la gente de la organización (mejoran las condiciones laborales, la percepción del clima organizacional, el liderazgo, aborda el rol de tomar las mejores decisiones que comunica y guía a su equipo, la participación de la gente en los procesos de decisiones etc.) (Méndez, 2003, pág. 53).

Goncalves (2000), expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los colaboradores, pues induce a

determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima.

La percepción de los trabajadores puede crear interpretaciones en la organización que puede variar, dichos factores directa e indirectamente afectan el comportamiento y su actitud de manera individual.

La manera como se puede ver influenciado es por su comportamiento, la comunicación, el liderazgo; las políticas que rige la compañía, las aplica recursos humanos y la cultura organizacional. Finalmente, estos cambios pueden generar comportamientos y percepciones que influyen en la dinámica de la compañía.

Si existe el clima laboral, existe la satisfacción laboral y motivación; expone Maslow (1943), las personas cubren en su trabajo una serie de necesidades como pertenencia, relaciones de integración. la mayoría de los empleados el trabajo también da respuesta a su necesidad de interacción social; su satisfacción depende de la calidad interacción y del dialogo, bien sea entre compañeros o jefe o con otro personal, esto da entender que el personal está motivado a realizar sus actividades, comprometido a ser productivo, creativo para el logro de las expectativas de la compañía, así contribuye a un clima laboral positivo.

### **Marco Legal**

Para iniciar se aborda el tema del trabajo en lo correspondiente a la mejora del clima organizacional en el marco legal el cual se cita el código sustantivo del trabajo en su artículo No 11 DERECHO AL TRABAJO, manifiesta que toda persona tiene derecho a trabajo y goza de libertad para escoger su profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la constitución y la ley, lo que manifiesta que todo colombiano tiene derecho a trabajar y escoger en que trabajar mediante las posibilidades y que estos trabajos que desarrolle deben estar dentro de los parámetros legales, en el artículo No 59 PROHIBICIONES A LOS EMPLEADORES, en este artículo se evidencia todas aquellas prohibiciones hacia el empleador que permite marcar las pautas necesarias para que los trabajadores tengan un trabajo digno y le sean respetados sus derechos, en Capítulo II se encuentra todo lo referente al salario mínimo, estos aspectos fundamentales del código sustantivo del trabajo permite al empleado y empleador tener las pautas claras de la contratación sin dar pie a interpretaciones que puedan violar el derecho de alguna de las partes, tener claro estos términos es fundamental para el mantenimiento del clima organizacional .

Ley 1010 de 2006 por medio del cual se adoptan las medidas preventivas para corregir y sancionar el acoso laboral, en el artículo No 2 se plasma la definición de acoso laboral y las modalidades de acoso laboral, y de igual forma en su artículo No 8 plasma las conductas que no son o no constituyen acoso laboral, esto con el fin de ayudar a las organizaciones a marcar las pautas claras del trabajo y el cumplimiento a los objetivos.

La ley ayuda a comprender a los gerentes y trabajadores que no todo es acoso, pero es fundamental el trabajo basado en cordialidad y enfocado en el cumplimiento a los objetivos, el entendimiento de esta ley es fundamental ya que el buen ambiente en el trabajo se siente y se

propaga, tener un buen clima organizacional es el resultado de un trabajo comprometido y bien estructurado bajo un enfoque humano de camaradería y alcance de objetivos con convicción y amor no solo por el cumplimiento de las normas.

Ley 2191 de 2022 por el cual se regula la desconexión laboral y marca las pautas y características para respetar los espacios de nuestros colaboradores, y plasma en su artículo No 4 **GARANTIA DEL DERECHO A LA DESCONEXIÓN LABORAL** que los trabajadores tienen derecho a lo que plasma esta ley enfocándose en el respeto por la vida privada, personal y familiar, aspectos fundamentales y motor de la gran mayoría de los colaboradores, esto permite darle a las personas sus espacios de tiempo propicios para ampliar los valores y fortalecer los pilares fundamentales de las personas como es la familia.

Ley 1562 de 2012 en la cual se dictan disposiciones en materia de salud ocupacional y nos dan los parámetros para la seguridad y protección de nuestros trabajadores, ayudando al contratante a cumplir todas las normas necesarias de seguridad, y de esta forma cuidar a las personas que laboran en la organización.

## Metodología

### **Tipo de Estudio**

Entrevista simple y anónima, de tipo cualitativo, buscando determinar causas del detrimento del clima organizacional en la empresa Johsanleomart y poder establecer un plan de acción para mejorar el clima organizacional en la compañía.

### ***Población***

Se eligió a empleados de la organización de corretaje de seguros Johsanleomart, donde se envió por medio de los diferentes medios tecnológicos (correo electrónico y WhatsApp) entrevista de Google Forms, con preguntas específicas relacionadas con el clima organizacional.

**Muestra.** En este punto se utilizó un muestreo a conveniencia a 30 personas, representando el 10,7% de los colaboradores de la oficina de Cali, siendo 280 la cantidad de empleados; es de resaltar que con este tipo de muestra se puede recopilar rápidamente los datos que se necesitan para la investigación debido a que se pueden identificar lo que piensan los empleados y lo que esperan de la empresa de una manera sencilla.

***Instrumento de medición.*** Se utilizó la entrevista de Google Forms, con preguntas específicas y dirigidas a la población que trabaja en Johsanleomart, donde se entrevistaron a 30 personas, representando el 10,7% de los colaboradores, siendo 280 la cantidad de empleados.

***Variable.*** Para esta investigación se utilizó un formato estructurado con preguntas cerradas, el cual se enfatizan la percepción y el entorno en el cual trabajan los empleados de la empresa Johsanleomart, con sede en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.

***Procedimiento.*** Es importante seguir cierto protocolo el cual se toman un espacio para responder de 10 a 20 minutos, finalmente la recolección de datos de maneja digital.



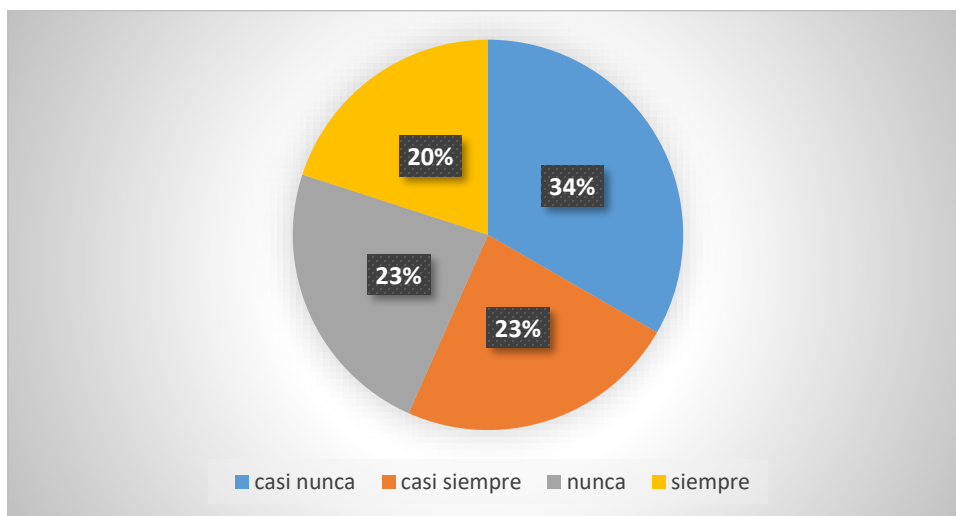
**Análisis de datos.** Se realiza un manejo de los resultados arrojados en google forms en el que representan la gráfica tipo pastel y su porcentaje para realizar análisis, con esto se pretender encontrar las falencias más críticas en el cual se va a implementar el plan de acción en la empresa Johsanleomart.

## Resultados

### Diagnóstico de clima organizacional mediante la aplicación del método de Escala de Clima Organizacional EDCO

**Figura 1**

*¿Siente que puede contarle sus problemas personales a su jefe?*



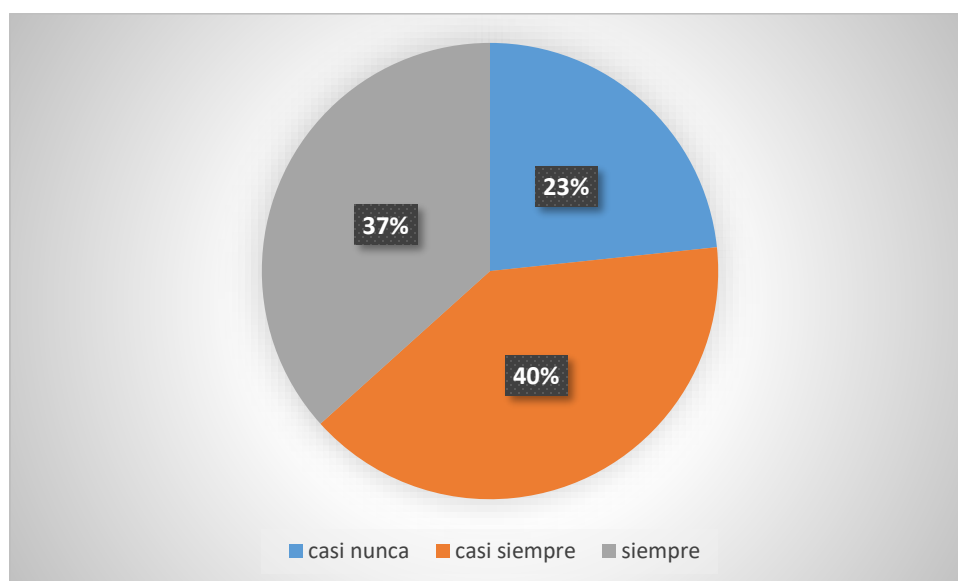
*Nota.* Diagrama circular de las respuestas a la pregunta uno, autoría propia.

Con el resultado de la pregunta ¿siente que puede contarle sus problemas personales a su jefe? Se evidencia que el 34% de las personas encuestadas seleccionaron la opción “Casi nunca”, y otro 23% seleccionó la opción “nunca” lo que denota que casi el 60% de la población encuestada no confía a nivel personal en su jefe, por lo que se limitan únicamente al entorno laboral.

Como resultado a esta pregunta la información proporciona que debe haber mayor eficiencia en la comunicación, y mejora en liderazgo, el cual los trabajadores puedan crear empatía con los jefes y de esta manera se logre un nivel de confianza hacia los jefes.

## Figura 2

*¿Siente que puede contarle sus problemas laborales a su jefe?*



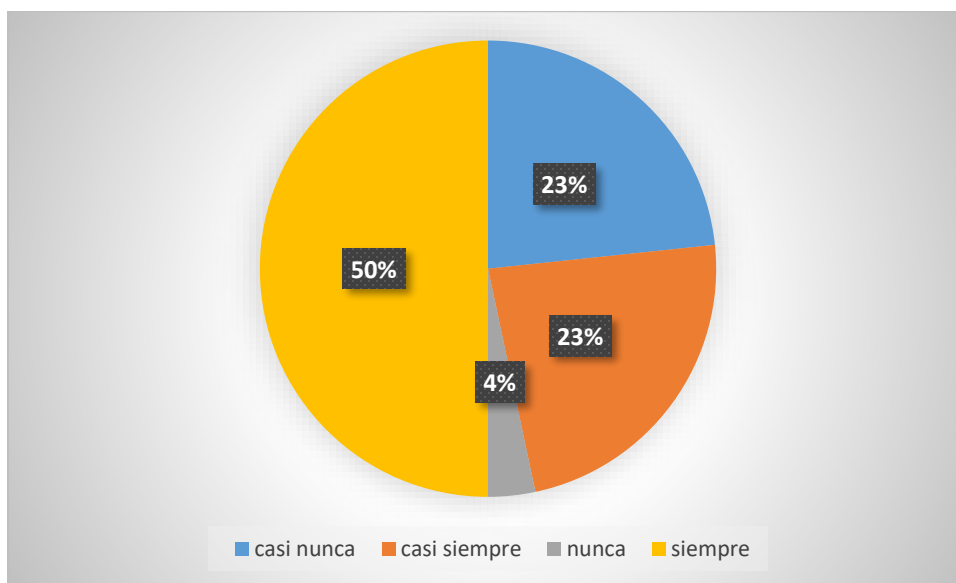
*Nota.* Diagrama circular las respuestas a la pregunta número dos, autoría propia.

De acuerdo con el resultado de la pregunta ¿siente que puede contarle sus problemas laborales a su jefe? Se identifica que en general los colaboradores si pueden contar con sus jefes directos a nivel laboral; mínimamente pueden buscar en su líder para contar sus problemas laborales y buscar una solución conjunta.

El 37% que respondieron siempre indica que hay un nivel de confianza entre el jefe y el personal, esto se puede interpretar que hay honestidad y una buena comunicación, hay preocupación se abordan las dificultades para darle solución al equipo de trabajo.

**Figura 3**

*¿Cuándo necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con su jefe?*



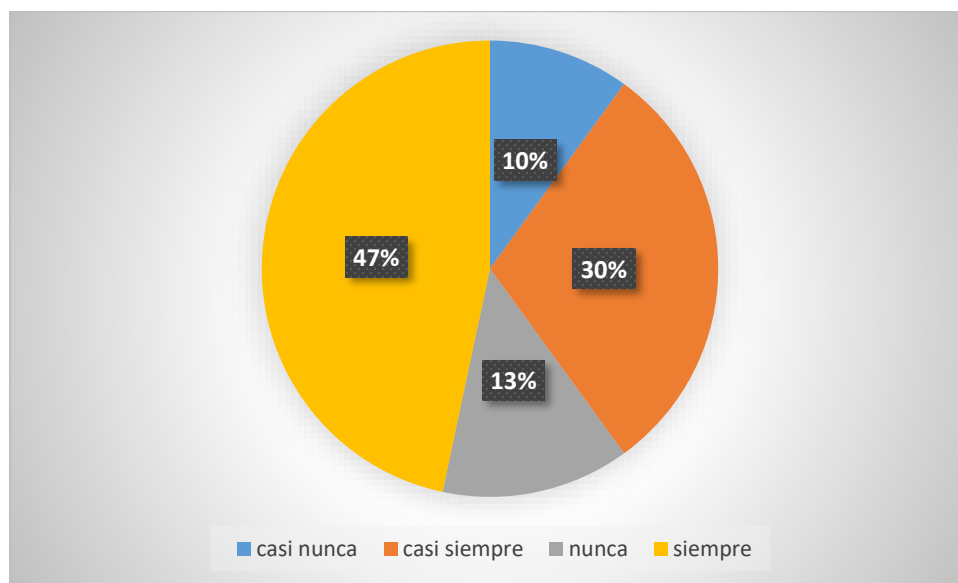
*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número tres, autoría propia.

El análisis del resultado de la pregunta 3, ¿Cuándo necesita ayuda en su trabajo, puede apoyarse con su jefe? Muestra que el jefe está mayormente dispuesto a dar apoyo en las situaciones donde el colaborador necesita la mano de un líder para solventar una situación específica; sin embargo, un 27% respondió negativamente, lo que indica que aún se deben realizar esfuerzos para mejorar la disposición de los líderes en este aspecto.

El nivel del profesional es presar su total apoyo a nivel laboral, es decir abierta y efectiva, el 50% del resultado indica que siempre, es decir que, si hay un absoluto apoyo, es positivo el respaldo a la resolución de los inconvenientes prestos en la labor y la colaboración que brindan en pro de la compañía, es decir que las respuestas son efectivas el cual indica que hay empatía en atender y escuchar.

**Figura 4**

*¿Cuándo necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con sus compañeros?*



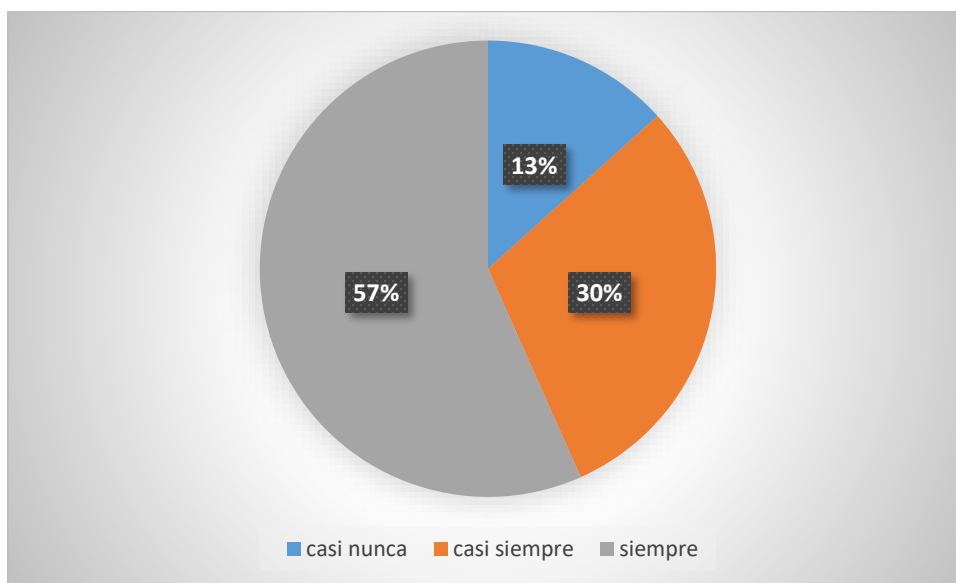
*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número cuatro, autoría propia.

El resultado de las cuatro preguntas *¿Cuándo necesita ayuda en su trabajo, puede apoyarse en sus compañeros?* Denota el mismo resultado de la pregunta anterior, si bien, en su mayoría, los colegas están dispuestos a colaborar entre sí para resolver los obstáculos del trabajo diario, hay oportunidades de mejora, con el atenuante de que el 13% de los encuestados respondieron “nunca” siendo una negativa rotunda y mostrando posibles roses o inconformidades entre colegas.

47% siempre no es un porcentaje que se diga que hay mayor afinidad entre los compañeros pero que si hay colaboración en el trabajo, por ello la fortaleza de las relaciones interpersonales las colaborativas como equipo de trabajo son dispendiosas para mejorar y crear una conexión efectiva en el entorno laboral, dado el caso del casi nunca aún se presenta personal que no se sienten cómodos buscando la ayuda de sus compañeros.

**Figura 5**

*¿Siente que su trabajo es valioso para la empresa y la sociedad?*



*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número cinco, autoría propia.

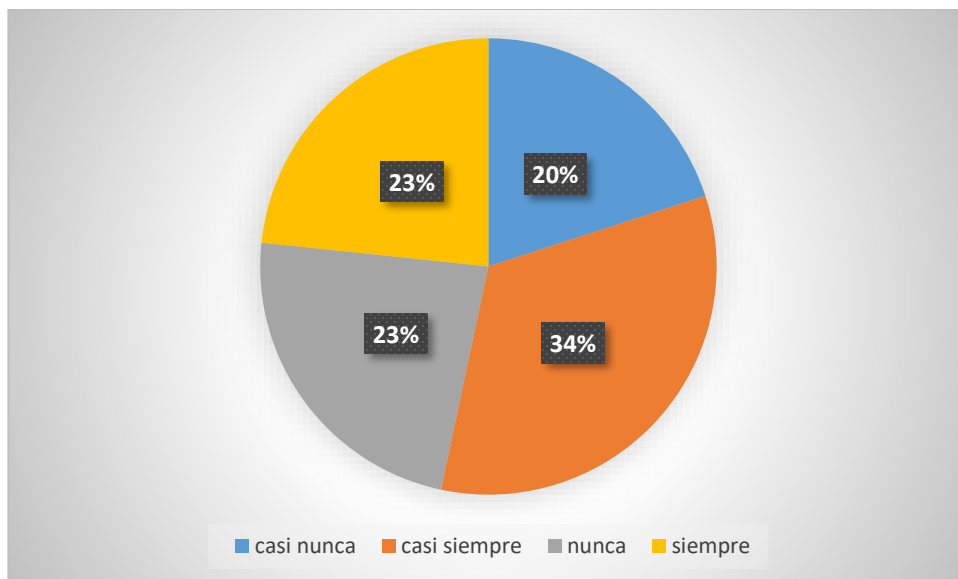
Respecto a la pregunta ¿siente que su trabajo es valioso para la empresa y la sociedad? Se evidencia que un 87% de los encuestados respondieron positivamente, indicando que su trabajo si es productivo para la sociedad y la empresa, pero con ello de ese 87% un 30% respondieron “casi siempre” lo que indica que si bien son conscientes de la importancia de su trabajo, se encuentra un sinsabor o falta de foco a los objetivos de la empresa y su función en la sociedad; por otro lado, el 13% respondieron negativamente, lo que indica que no se sienten cómodos trabajando en el sector de corretaje de seguros.

Al responder el 57% Siempre. Contribuye de manera significativa y de algún modo se sienten comprometidos con su responsabilidad y quieren contribuir de alguna manera a que el trabajo sea valioso, y se genere buenos resultados ya que se percibe en función de sus actividades compromiso.

De manera negativa la Insatisfacción de las tareas y actividades no suplan las expectativas y por ello no demuestra compromiso e importancia a la labor.

### Figura 6

*¿Siente que tiene una remuneración justa en su trabajo?*



*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número seis, autoría propia.

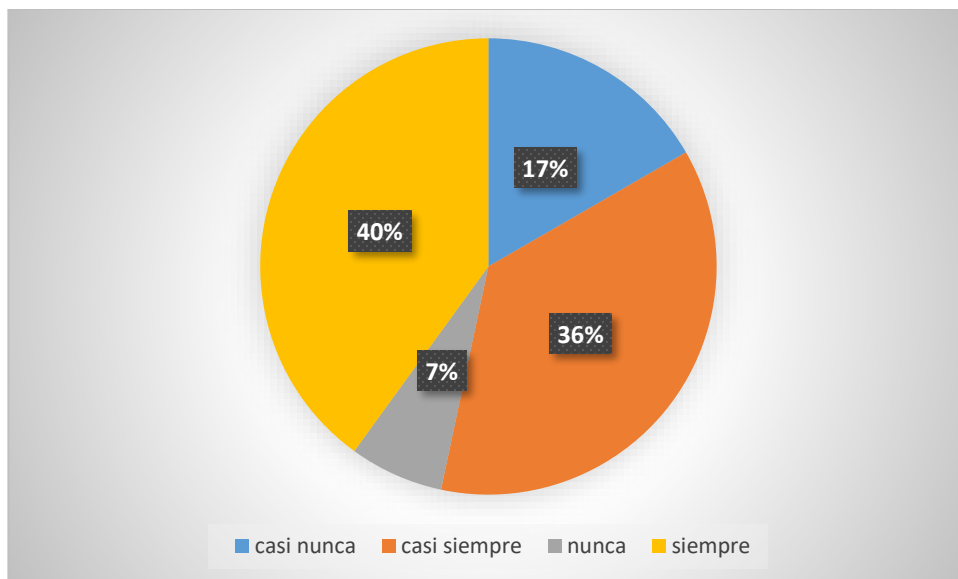
Las respuestas obtenidas de la pregunta 6 del cuestionario ¿siente que tiene una remuneración justa en su trabajo? Arrojan un resultado muy heterogéneo, encontrando opiniones divididas; por un lado, hay respuestas positivas “siempre” y “casi siempre” con un 57% de los votos de los encuestados y un 43% negativo compuesto por las respuestas de “nunca” y “casi nunca” lo que resalta el inconformismo de gran parte de la compañía con su remuneración salarial.

Hay opiniones indiferentes, para algunos la remuneración es justa, mientras que otras personas consideran que no, debido a los roles o papeles que ejercen y desde ya hay una percepción de

salarios que no se sienten satisfechos, es incómodo la comparación, pero esa diferencia en la compañía crear desigualdad por justicia salarial.

### Figura 7

*¿Recomendaría la empresa donde trabaja como un buen lugar para trabajar?*



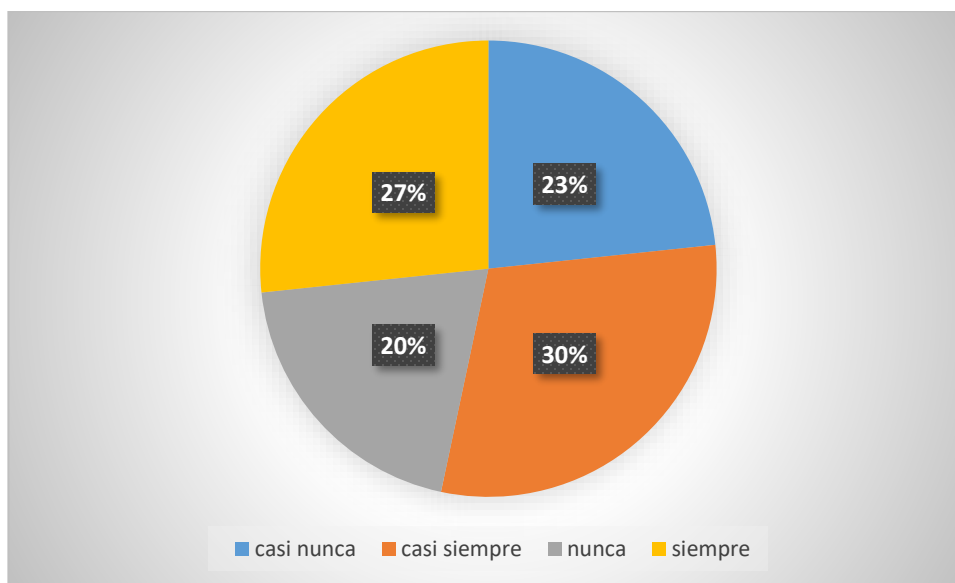
*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número siete, autoría propia.

La pregunta 7 ¿recomendaría la empresa donde trabaja como un buen lugar para trabajar? Arroja un resultado contundente del 76% positivo, pero aún debe trabajarse en el 24% negativo, mejorando la percepción de los empleados hacia la compañía.

Se observa que el 40% del segmento de empleados si la recomiendan creando y generando satisfacción y lealtad por la compañía, como también la recomiendan por el ambiente laboral, aunque hay que trabajar y fortalecer y prestar atención frente a ese 60% restante hay preocupación e interés al obtener un porcentaje que para la empresa no sería una información valiosa al evaluar que el resultado más que positivo es negativo.

## Figura 8

*¿Puede expresar lo que piensa sin temor a represalias?*



*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número ocho, autoría propia.

Con el resultado de la pregunta 8 de la muestra ¿puede expresar lo que piensa sin temor a represalias? También se encuentran respuestas muy parejas entre las 4 opciones disponibles; esto indica que hay colaboradores que sienten que no pueden expresarse libremente por temor a perder su trabajo, específicamente un 43% de los empleados que se sienten atemorizados por lo que puedan decir, un indicativo más que muestra que deben revisarse los cargos medios y gerencias, pues podrían coartar el desarrollo personal de los empleados.

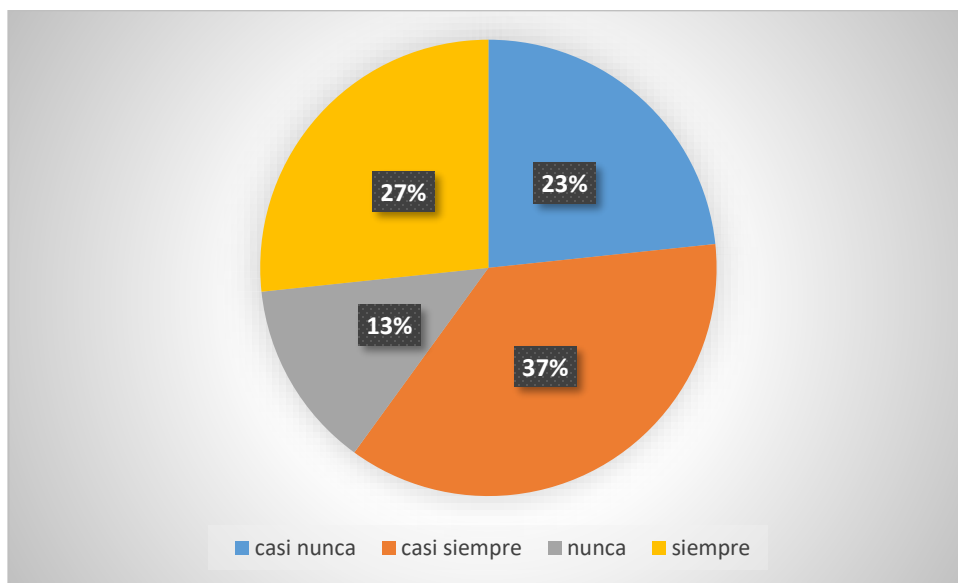
De acuerdo al resultado del 27% siempre, Es crucial el resultado porque ni la cuarta parte tiene la confianza en sí de expresar lo que siente sin represalias, aunque la sociedad es libre y abierta, pero en un entorno laboral hay empresas que permiten escucharlas y es fundamental el intercambio de ideas, al querer escuchar para crear estrategias en pro de la compañía. Cuando fomenta un dialogo es una forma de expresión y libertad de comunicación, sin embargo la



gráfica arroja resultados donde la libertad de expresión si tiene límite con el personal de la compañía.

### Figura 9

*¿Puede hacer planificación de carrera dentro de su organización?*



*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número nueve, autoría propia.

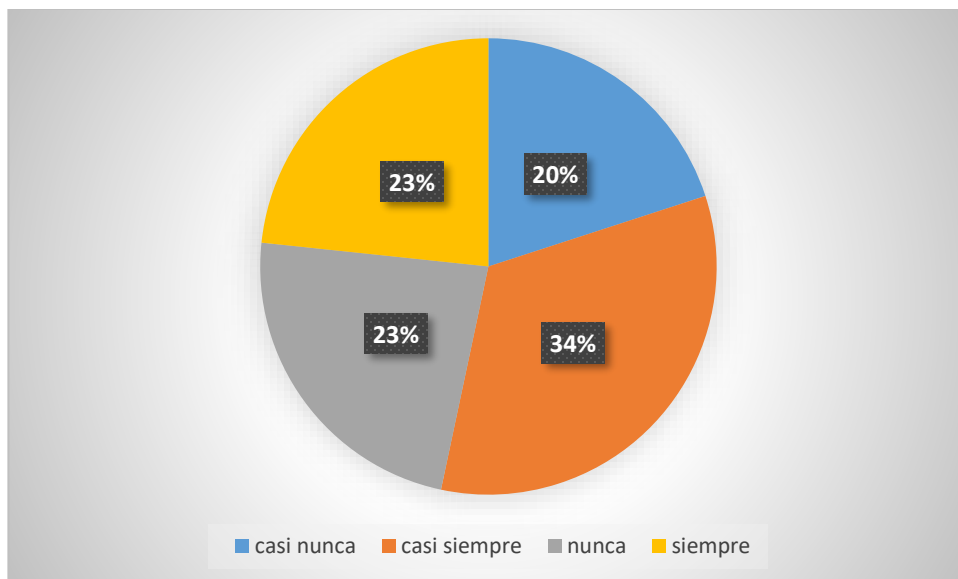
La pregunta 9 de la muestra ¿puede hacer planificación de carrera dentro de su organización? indica que el 64% de los colaboradores encuestados piensan que podrían crecer laboralmente en la empresa por medio de ascensos, pero el otro 36% piensa que no podrá crecer en la organización, lo que denota inconformismo y rechazo, entendiendo que tal vez la posibilidad de crecer es para unos cuantos y no para todos o que para cargos de mayor responsabilidad preferirían presuntamente traer gente externa que brindar oportunidades dentro de la organización.

Del 37% que tiene la oportunidad de planificar su carrera claro está en que se puede comprender que dichos espacios y apoyos son por que han demostrado conocimientos, habilidades que pueden beneficiar a la compañía,

El 27% siempre son oportunidades que a nivel interno no lo excluyen si no por el contrario ese porcentaje esta presto para proyectos que son viable para la empresa y además ya tienen un gran avance en la formación.

### Figura 10

*¿Siente que su empresa se preocupa por usted cómo persona?*



*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número diez, autoría propia.

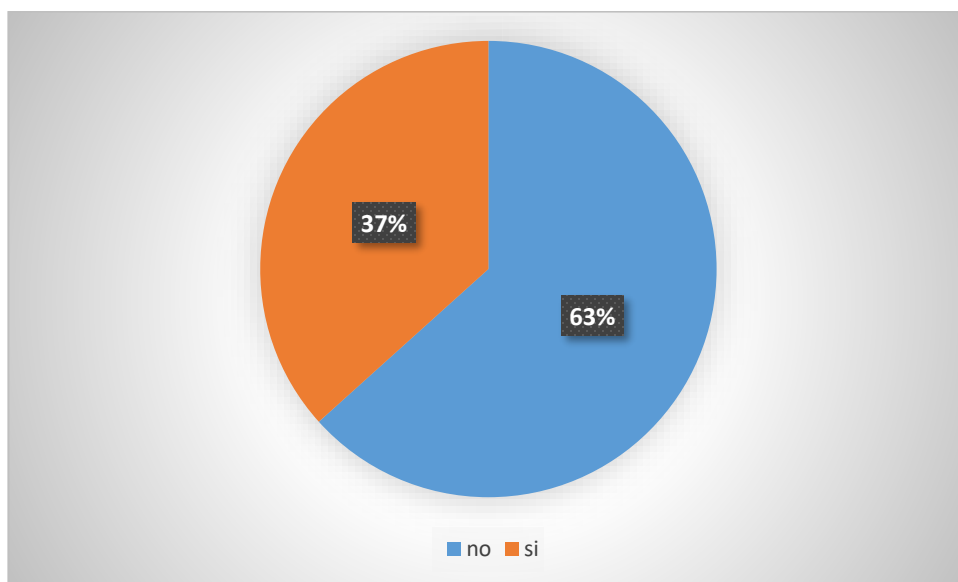
En la pregunta 10 ¿siente que su empresa se preocupa por usted como persona? Se encuentra nuevamente una división de pensamientos, donde el 57% de los encuestados sugiere que la empresa vela por los colaboradores y sus necesidades personales, mientras que el otro 43% sienten abandono o falta de interés de la compañía por los colegas, mostrando de nuevo, las fracturas que se presentan a nivel de clima organizacional y la percepción de los empleados en general para con la empresa.

Hay variación de significados un tanto que, si hay interés de parte de la empresa por su bienestar, es un análisis valioso de poder analizar qué pasa cuando el 23 % responde siempre y el otro 23% nunca, hay una similitud que no se comprende o no está clara su cultura organizacional el

compromiso de empresa a trabajadores y de trabajadores a empresa. Y en cuanto al 43 % del nunca y casi nunca querrá tal vez muestra que es la empresa no hay un compromiso que sea evidente en la fortalecer ese vínculo e integrante de la empresa ya que no demuestra preocupación frente a sus políticas, el bienestar y la comunicación.

### Figura 11

*¿Si le ofrecieran trabajo en otra empresa con sueldo y funciones similares, consideraría irse?*



*Nota.* Diagrama circular a las respuestas de la pregunta número once, autoría propia.

La pregunta 11 del muestreo ¿si le ofrecieran trabajo en otra empresa con sueldo y funciones similares, consideraría irse? Denota nuevamente este porcentaje cercano al 40% que no se siente a gusto en la empresa, que no siente apoyo y que no siente un buen clima laboral, por lo que, al tener la oportunidad o posibilidad, se plantearía seriamente dejar la organización. El 63% Indica que las decisiones estratégicas son motivo para cambiar, al presentarse insatisfacción salarial, no hay oportunidad de educación y superación, insatisfacción con liderazgo y falta de apoyo al trabajador entre otros aspectos para este caso es posible que se retire.

## **Factores débiles a intervenir de acuerdo a los resultados del diagnóstico de clima organizacional**

Al realizar el análisis se identifican tres factores débiles, el primero la confianza del empleado con su jefe, segundo inconformismo con la remuneración y tercero el miedo a expresar lo que el colaborador piensa por miedo a represalias. Dentro de la entrevista estos tienen el mayor porcentaje de desaprobación de sobre los entrevistados, en base a esto se va a implementar la estrategia para mejorar el clima organizacional de la empresa dedicada al corretaje de seguros Johsanleomart, de igual manera estas corroboran por qué se realiza esta investigación.

En la figura número 1, pregunta **¿siente que puede contarle sus problemas personales a su jefe?** de acuerdo a la respuesta de los entrevistados se evidencia que el 34% de las personas encuestadas seleccionaron la opción “Casi nunca”, y otro 23% seleccionó la opción “nunca” lo que denota que casi el 60% de la población encuestada no confía a nivel personal en su jefe, por lo que se limitan únicamente al entorno laboral.

En la figura número 6, pregunta **¿siente que tiene una remuneración justa en su trabajo?**, Arroja un resultado heterogéneo, encontrando opiniones divididas; por un lado, hay respuestas positivas “siempre” y “casi siempre” con un 57% de los votos de los encuestados y un 43% negativo compuesto por las respuestas de “nunca” y “casi nunca” lo que resalta el inconformismo de gran parte de la compañía con su remuneración salarial.

En la figura número 8, **¿puede expresar lo que piensa sin temor a represalias?** se encuentran respuestas muy parejas entre las 4 opciones disponibles; esto indica que hay colaboradores que sienten que no pueden expresarse libremente por temor a perder su trabajo,

específicamente un 43% de los empleados que se sienten atemorizados por lo que puedan decir, un indicativo más que muestra que deben revisarse los cargos medios y gerencias, pues podrían coartar el desarrollo personal de los empleados.

De acuerdo al resultado del 27% siempre, es crucial el resultado porque ni la cuarta parte tiene la confianza en sí de expresar lo que siente sin represalias, aunque la sociedad es libre y abierta, pero en un entorno laboral hay empresas que permiten escucharlas y es fundamental el intercambio de ideas, al querer escuchar para crear estrategias en pro de la compañía. Cuando fomenta un dialogo es una forma de expresión y libertad de comunicación, sin embargo la gráfica arroja resultados donde la libertad de expresión si tiene límite con el personal de la compañía.

Una vez identificados los factores a mejorar, se procede a trabajar sobre la estrategia a implementar, para mejorar el clima organizacional en la empresa Johsanleomart, dedicada al corretaje de seguros en la Ciudad de Cali.

### ***Estrategias a implementar para el mejoramiento del clima organizacional***

**Comunicación asertiva de empleador o jefe a empleado.** No se busca un excelente preparador o líder en conocimientos de cómo manejar una compañía, la idea está en no solo generar sino además promover el clima organizacional, que el ambiente sea agradable desde el punto de vista de jefe a empleados, donde la confianza sea la comunicación que se brinde y sea transparente, una empatía de parte y parte consiguiendo un trabajo motivador una clima labor ameno y saludable, una comunicación es el canal para hablar en el momento oportuno y con la persona que se considere adecuado, se puede tener la absoluta confianza de comunicarse en

temas de trabajo, así mismo lo personal , siempre y cuando se respeten los espacios laborales ya que si es necesario a veces interesarse por las emociones y la vida del trabajo, la intercomunicación es una estrategia que generalmente inspira a que puede trabajar en equipo, líder y trabajador.

**Tabla 1**

*Estrategias de comunicación efectiva*

<b>Estrategia/objetivo</b>	<b>Medición del rendimiento</b>	<b>Formula o método de pago</b>	<b>Resolución de controversia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Desayuno de trabajo</b>	Mejorar la comunicación entre empleado/jefe	El último lunes de cada mes los empleados y líder de la oficina Johsanleomart en Cali, realizaran un desayuno de trabajo con el fin de poder contar experiencias e inquietudes ocurridas durante el mes	Con esta estrategia se busca fortalecer los lasos de confianza entre empleado y Jefe	Líder Oficina

**Líderes empáticas.** En la construcción de un clima organización es importante el líder, la cabeza está preparada para muchas cosas de trabajo y demás, como también liderar un equipo de trabajo y por ende es necesario que esa persona cuente con habilidades en comprender los asuntos y preocupaciones de los empleados, ser una persona sensible talvez, pero consiente de que hay a veces que priorizar necesidades es justo y más cuando hay honestidad.

**Tabla 2***Estrategias de mejoramiento del clima laboral*

<b>Estrategia/objetivo</b>	<b>Medición del rendimiento</b>	<b>Formula o método de pago</b>	<b>Resolución de controversia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Capacitaciones</b>	Mejoramiento del clima laboral entre líderes y sus subordinados	Bisualmente los líderes asistirán a capacitaciones racionadas con el manejo de personal, crecimiento personal y gestión del talento humano	Con esta estrategia se busca tener unos líderes mejor capacitados y con empatía hacia sus subalternos, teniendo en cuenta que deben saber la calidad del personal que tiene bajo su liderazgo, se busca que con esto se saque el potencial de los corredores.	Talento Humano

***Programa de clima organizacional.*** El enfoque que directamente se relaciona a este tipo de estrategia busca trabajar el bienestar de las personas en este caso los empleados en los cuales se busquen espacios en el cual se aborden temas relacionados al desafío personal y laboral, la insatisfacción que promueve un líder al equipo de trabajo, el compromiso y las obligaciones cuando hay estrés, abordar temas de escucha para facilitar las relaciones originando un equilibrio de confianza desarrollando un interés genuino hacia el líder y los empleados.

**Tabla 3***Estrategias de comunicación entre el personal*

<b>Estrategia/objetivo</b>	<b>Medición del rendimiento</b>	<b>Formula o método de pago</b>	<b>Resolución de controversia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Encuentro de colegas</b>	camaradería entre el personal que trabaja en la oficina de seguros Johsanleomart	El último fin de semana de cada la empresa de seguros Johsanleomart hará una integración en su oficina principal donde todos sus empelados tengan un espacio de recreación y relajación.	Con esta actividad se busca fortalecer los lasos de compañerismo, camaradería y amistad de todos los integrantes de la empresa donde ese día podrán olvidarse por un momento del trabajo y socializar con los demás compañeros.	Talento humano

***Incentivar al empleado.*** En una gran diversidad las personas, trabajadores que se manejen en una compañía y sin embargo es evidente que el talento humano es primordial en la compañía, así como ella depende de los empleados, los empleados puedan apoyarse en la compañía, es mérito también saber que de alguna manera ante las difíciles situaciones ante las inconformidades se garanticen sus derechos y se valore su trabajo, se exigen para aprender para trabajar en armonía y para dar lo mejor de sí mismos.

Entonces cuando se habla de incentivar es buscar estrategias como crear un entorno de inclusión, que es valorar a cada persona, sea creando un voto de confianza, donde la relación de equipos de trabajo sea mejor, que la vida diaria y laboral sea significativa, que los esfuerzos sean remunerados en el cual la satisfacción de tiempo y esfuerzo sean cambios valiosos e importantes, entre ellos las condiciones políticas, la remuneración, el desarrollo profesional, la



capacitación a la diversa opinión de vez en cuando, recompensar el éxito de la compañía y por ende el del empleado, que la organización sea cambiante de forma óptima y positiva, para que el empleado reciba una realimentación de innovación y de un coaching en pro de una futura empresa de seguros asegurando la integridad autonomía, creando cercanas relaciones de jefes a empleados.

### Plan de Compensación e incentivos

**Tabla 4**

*Plan de compensación*

<b>Estrategia/objetivo</b>	<b>Medición del rendimiento</b>	<b>Formula o método de pago</b>	<b>Resolución de controversia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Ordenar el objetivo del personal, individualmente</b>	Básicamente el logro a su metas individuales serán recompensadas y contribuida de alguna manera	Salario Fijo compensación base independientemente de sus logros individuales.	Documento formal, establecido las políticas de la compañía para con el personal y la compensación acerca del trabajo individual en la que se trata con transparencia en desarrollo de un trabajo activo y justo.	Empleadores
<b>Medir el objetivo de la empresa</b>	Se manejan los KPIs como manera de que se estén cumpliendo dicho objetivo, la cual la empresa	Salario fijo + bonificaciones por su rendimiento.	Crear un comité para que se manejen y se cumplan los parámetros de cada uno de los anexos	Gerencia Talento humano

	planifica estratégicamente.		relacionados en el contrato.	
<b>Beneficiar con las compensación</b>	Los líderes y jefes de la empresa como pago al trabajo y en pro de su rendimiento la compañía realizan una previa evaluación y análisis y así proceder a los ajustes de incentivos.	Bonificación salarial+compensación a las competencias +bonificación organizacional.	Revisión de contratos y resolución a los antecedentes que la compañía antecede a la compensación e incentivos para tomar decisiones de manera responsable	Asesoramiento legal y gestión humana
<b>Compensación en desarrollo profesional</b>	La productividad y eficiencia en su cargo generan un gran desarrollo económico para la compañía de manera positiva, impacta rendimiento, causa y efecto, un elemento esencial para la compañía.	Ascenso en escalafón + reajuste salarial.	Requisitos legales y documentación transparente, confiabilidad, dicho propósito es con el fin de que no exista malos entendidos y que los proceso se realizan a fin de que no se presenten inconsistencias	Gerencia, Talento humano
<b>Ajustar tendencias al mercado laboral</b>	Los ajustes en el entorno laboral son estrategias para que el moderno mercado este actualizado con las políticas de compensación e incentivos de	Incentivos y rendimiento en grupo es una magnitud que no se cumple pero que a veces es representativo en el rendimiento  Cantidad+ calidad + bonificación	Evaluar a cada persona o cada grupo implica sostener un entorno laboral pacifico, ameno y productivo.	Gestión humana

	acuerdo al clima organizacional, para el personal de la compañía en actualidad hay variables que se enfocan en actualizarse y las expectativas son, competencias individuales y colaborativas		Por ende las políticas y la buena comunicación infiere en trabajar en procesos y procedimientos que protegen los derechos de los empleados como también la empresa	
<b>Beneficio por cumplimiento de metas mensuales</b>	El corredor de seguros que el día 15 de cada mes lleve un cumplimiento de las metas igual o superior al 75%	El otro 25% para un total del 100% de la meta podrá hacerlo desde casa, es decir mediante teletrabajo o cualquier otro medio donde pueda reportar el resultado, esto sin acercarse presencialmente o físicamente a la oficina.	Incluido en el manual de incentivos y bonificaciones de la oficina Johsanleomart sede en Cali, donde aplique solo para los corredores de seguros	Director de la oficina o sede
<b>Beneficio por cumplimiento de metas mensuales</b>	El corredor de seguros que cumpla con la meta mensual de traer 5 clientes nuevos	Se le otorgará una bonificación del 25% equivalente a la base de su salario básico	Incluido en el manual de incentivos y bonificaciones de la oficina Johsanleomart sede en Cali, donde aplique solo para los corredores de seguros	Director de la oficina o sede

### Recomendaciones

De acuerdo a lo anterior, se recomienda seguir las pautas dadas en la investigación, toda vez que busca el mejoramiento del clima organizacional en la empresa, encadenamiento al plan

de acción que se hizo de acuerdo a las respuestas de los colaboradores por medio de la entrevista realizada. Si se siguen las recomendaciones de la estrategia se espera que la expectativa de los empleados respecto a sus líderes cambie.

Con las actividades expuestas en cada cuadro se tendrá un acercamiento entre empleado y líder, lo que mejorara la comunicación y los integrara mediante las actividades propuestas; cabe resaltar que si existe un buen ambiente y los colaboradores se sienten a gusto el rendimiento a nivel individual y grupal se optimizaran.

Se debe realizar una auditoria continua a lo propuesto en la estrategia para que no solo se aplique durante un tiempo determinado, si no que se siga implementado en busca de la mejora continua, así como se busca tener a gusto el cliente externo, también se debe pensar en el cliente interno, porque sin el segundo no se le puede dar calidad al primero.

### **Conclusiones**

La información de la cultura organizacional crean y propician ambientes que son discriminatorios y otros no crecen porque hay diferencias morales, por la cultura, sus valores y de las mismas normas que implantan la compañía, sin embargo la cultura organizacional tiene algo en particular el desarrollo de las diferentes actividades y el bienestar de la compañía la cual garantiza y genera un ambiente laboral, que ante las diferencias y las desafíos de las diferentes pensamientos y culturas, es indispensable crear estrategias, planificar ideas para el trabajo en

conjunto, donde se compartan dichas experiencias y aprendan de los conocimientos de los demás, como prioridad de avanzar en la compañía.

Se puede decir que, al analizar los resultados de la entrevista mediante el método de Escala Clima Organizacional EDCO se evidencia que la empresa Johsanleomart presenta los inconvenientes en cuanto al clima organizacional mencionados en el planteamiento del problema, con relación al disgusto con la remuneración, temor a expresarse y la confianza entre empleado con el jefe.

Se identificaron los factores más débiles respecto al clima organizacional de la empresa se analizaron y se planteó la estrategia para mejorar este aspecto en cuanto a clima organizacional.

Finalmente, con las estrategias a implementar en la organización habrá una mejora muy positiva en el clima laboral, ya que fomentar la empatía, fortalece las relaciones entre líderes y empleados, en cuanto al estímulo de la comunicación es asertiva y el fomento a la cultura organizacional en conjunto serán el resultado de un entorno de trabajo más saludable, una entrega colaborativa de empleados y líderes construyendo sólidas relaciones.

### **Referencias Bibliográficas**

Acosta-Prado, J. C., Zárate Torres, R. A., & Garzón Castrillón, M. A. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Visión de futuro*, 19(2), 0-0.

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357941099002.pdf>

- Colombiano, E. (2022, septiembre 7). *Marsh McLennan: 150 años siendo faro para otras empresas*. Elcolombiano.com. <https://www.elcolombiano.com/informes-comerciales/las-marcas-hablan/marsh-mclennan-150-anos-siendo-faro-para-otras-empresas-CC17044327>
- Cervantes, M., (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universidad Business Review*, (5), 112-119. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300511.pdf>
- Cuadra-Peralta, Alejandro Adrián, & Veloso-Besio, Constanza Beatriz. (2010). Degree Of Supervision As A Moderating Variable Of The Relation Between Leadership And Satisfaction, Motivation And Organizational Climate. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000100003>
- Carnegie, D. (2016). *Maestría en liderazgo: Técnicas y consejos para desafiar a usted mismo, desafiar a otros y alcanzar la grandeza*. SUDAMERICANA.
- DeLima Marsh S.A. Los Corredores de Seguros (DeLima Marsh). (s/f). Bnamericas.com. Recuperado el 1 de febrero de 2024, de <https://www.bnamericas.com/es/perfil-empresa/delima-marsh-sa-los-corredores-de-seguros>
- Delima Marsh Colombia. (2017). Corresponsables.com Colombia. <https://colombia.corresponsables.com/organizaciones/delima-marsh-colombia>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *[Dirección de recursos humanos: gestión de personas](#)*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *[Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano](#)*. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Luna Arocas, R. (2018). *[Gestión del talento](#)*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>
- Marsh*. (s/f). Marsh.com. Recuperado el 1 de febrero de 2024, de <https://www.marsh.com/co/home.html>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *[Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana](#)*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Muñoz, D. C., & Prieto, A. B. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 616-620 <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719412.pdf>
- Méndez Álvarez, CE (2005) Clima Organizacional en las Empresas Colombianas 1980-2004 100-121 <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217454006.pdf>

País, E. (2022, septiembre 14). *Marsh McLennan: 150 años siendo faro para otras empresas*.

Noticias de Cali, Valle y Colombia - Periodico: Diario El País.

<https://www.elpais.com.co/informacion-comercial/marsh-mclennan-150-anos-siendo-faro-para-otras-empresas.html>

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

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

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

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

(pp. 142-188). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142)

(S/f). LinkedIn.com. Recuperado el 1 de febrero de 2024, de

<https://www.linkedin.com/company/marsh-latinoamerica>

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

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

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

Villón, S., & Peña, H. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito

Organizacional. *Revista Scientific*, 117, 192.



## Apéndices

### Apéndice A. Entrevista

#### Preguntas de la entrevista:

**¿siente que puede contarle sus problemas personales a su jefe?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿siente que puede contarle sus problemas laborales a su jefe?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿cuándo necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con su jefe?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿cuándo necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con sus compañeros?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿siente que su trabajo es valioso para la empresa y la sociedad?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿siente que tiene una remuneración justa en su trabajo?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿recomendaría la empresa donde trabaja como un buen lugar para trabajar?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿puede expresar lo que piensa sin temor a represalias?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿Puede hacer planificación de carrera dentro de su organización?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿siente que su empresa se preocupa por usted cómo persona?**

siempre

casi siempre

casi nunca

nunca

**¿si le ofrecieran trabajo en otra empresa con sueldo y funciones similares,  
consideraría irse?**

si

no

## Apéndice B. Respuestas a la entrevista

30 respuestas

[Ver en Hojas de cálculo](#)Se aceptan respuestas 

Resumen

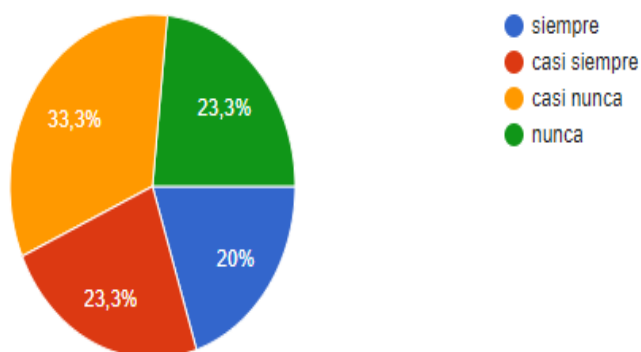
Pregunta

Individual

¿siente que puede contarle sus problemas personales a su jefe?

[Copiar](#)

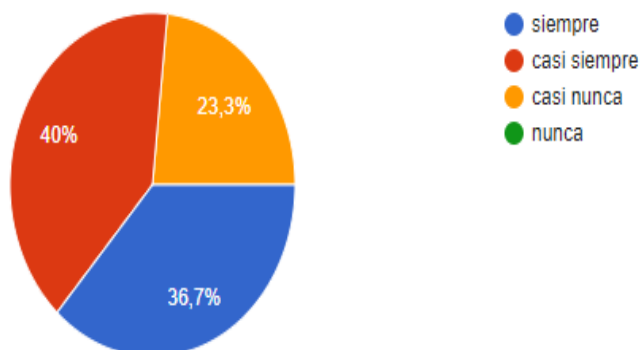
30 respuestas



¿siente que puede contarle sus problemas laborales a su jefe?

[Copiar](#)

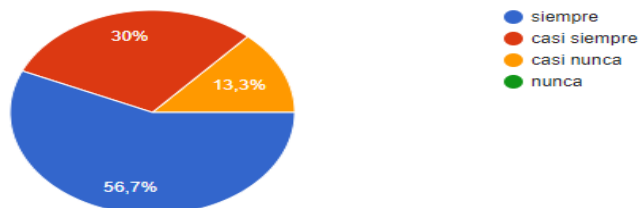
30 respuestas



¿siente que su trabajo es valioso para la empresa y la sociedad?

[Copiar](#)

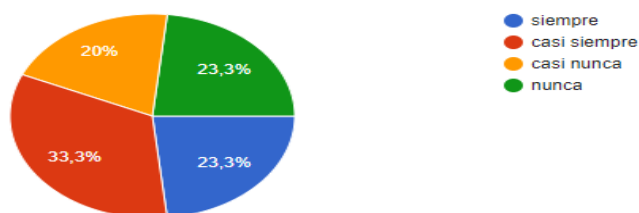
30 respuestas



¿siente que tiene una remuneración justa en su trabajo?

[Copiar](#)

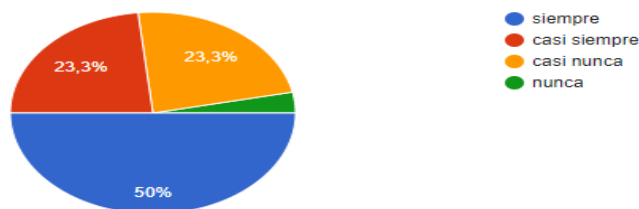
30 respuestas



¿cuando necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con su jefe?

[Copiar](#)

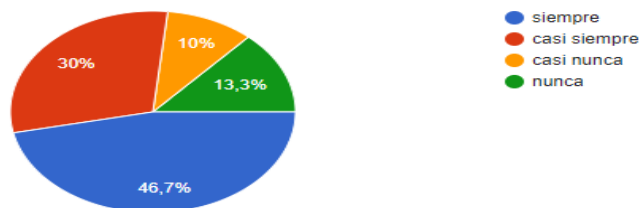
30 respuestas



¿cuando necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con sus compañeros?

[Copiar](#)

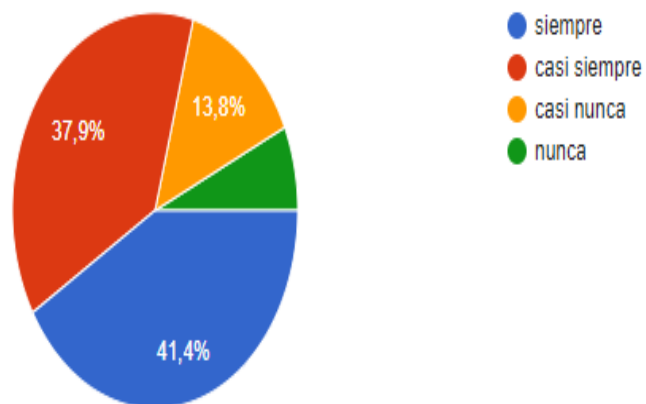
30 respuestas



¿recomendaría la empresa donde trabaja como un buen lugar para trabajar?

 Copiar

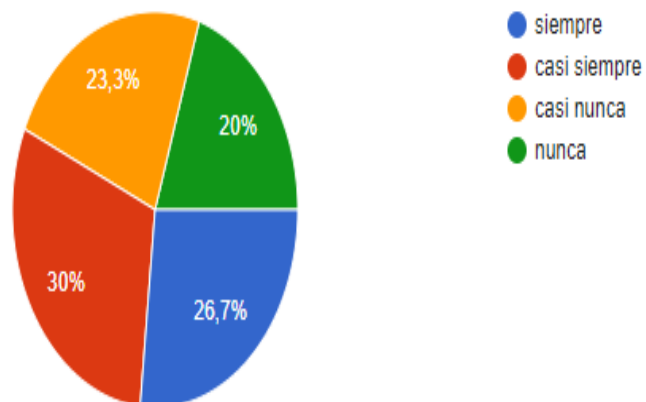
29 respuestas



¿puede expresar lo que piensa sin temor a represalias?

 Copiar

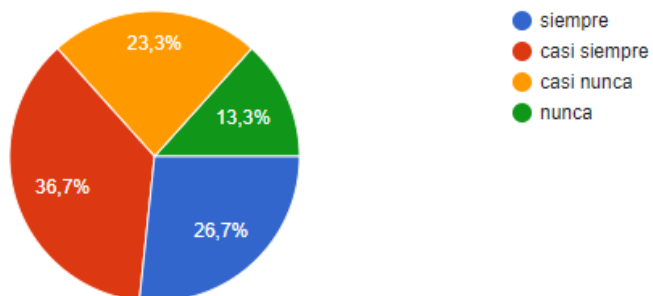
30 respuestas



¿Puede hacer planificación de carrera dentro de su organización?

 Copiar

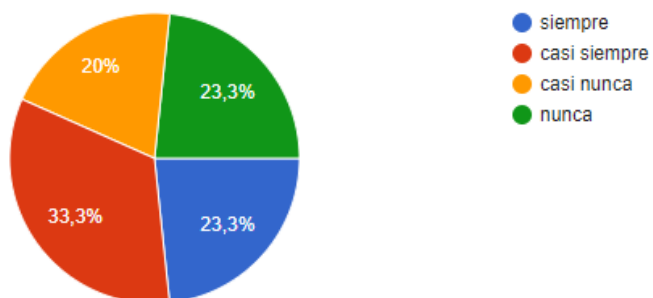
30 respuestas



¿siente que su empresa se preocupa por usted cómo persona?

 Copiar

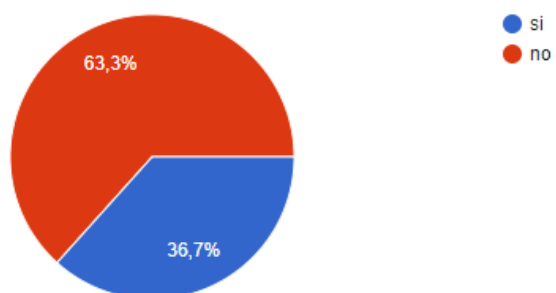
30 respuestas



¿si le ofrecieran trabajo en otra empresa con sueldo y funciones similares, consideraría irse?

 Copiar

30 respuestas



### Apendice C. Preguntas

¿siente que puede contarle sus problemas personales a su jefe?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿siente que puede contarle sus problemas laborales a su jefe?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca



¿cuando necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con su jefe?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿cuando necesita ayuda en su trabajo puede apoyarse con sus compañeros?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿siente que su trabajo es valioso para la empresa y la sociedad?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿siente que tiene una remuneración justa en su trabajo?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿recomendaría la empresa donde trabaja como un buen lugar para trabajar?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿puede expresar lo que piensa sin temor a represalias?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿Puede hacer planificación de carrera dentro de su organización?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿siente que su empresa se preocupa por usted cómo persona?

- siempre
- casi siempre
- casi nunca
- nunca

¿si le ofrecieran trabajo en otra empresa con sueldo y funciones similares, consideraría irse?

- si
- no