

Análisis del deterioro del clima organizacional en Euros Services S.A.S que posibilite identificar factores, situaciones o circunstancias de años anteriores que han perjudicado el ambiente laboral y así crear un plan estratégico durante el año 2024.

Eduard Alexis Blandón Ospina

Luisa Fernanda Soto Pérez

Melissa Heredia Heredia

Myriam Consuelo Hoyos Villegas

Pilar Nattaly Carvajal Suescun

Asesor

Ricardo Andrés Carabalí Tascon

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2024

Resumen

Este trabajo escrito tiene como objetivo analizar cada uno de los antecedentes que tiene la empresa Euros Services S.A.S con el propósito de identificar y abordar los factores que afectan negativamente el ambiente de trabajo y la productividad. La investigación se basa en la recolección de datos y análisis de documentos internos, con el fin de obtener una visión integral de las percepciones y experiencias de los empleados; para así efectuar un estudio investigativo relacionado con el deterioro del clima organizacional que se ha estado presentando, a la vez este proyecto se presentará como trabajo de grado para obtener el título como administradores de empresas.

En la ejecución de este trabajo, se tiene como base todo el recorrido que se ha obtenido durante la carrera con cada uno de los cursos desarrollados, que han sido prevalecientes para llevar a cabo el proyecto seleccionado.

Se espera que la implementación de las estrategias propuestas, resulte un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, lo que a su vez incrementará la productividad y reducirá la rotación de personal. A largo plazo, la empresa debería experimentar una mayor eficiencia y un mejor desempeño general, contribuyendo al éxito y crecimiento sostenido de Euros Services S.A.S.

Palabras Claves: acción, clima organizacional, colaboradores, comunicación, productividad.

Abstract

This written work aims to analyze each of the backgrounds that the company Euros Services S.A.S has with the purpose of identifying and addressing the factors that negatively affect the work environment and productivity. The research is based on data collection and analysis of internal documents, in order to obtain a comprehensive view of employees' perceptions and experiences; in order to carry out an investigative study related to the deterioration of the organizational climate that has been occurring, at the same time this project will be presented as a degree project to obtain the title as business administrators.

In the execution of this work, the entire course that has been obtained during the degree with each of the courses developed, which have been prevalent to carry out the selected project, is taken as a basis. It is expected that the implementation of the proposed strategies will result in a more positive and collaborative work environment, which in turn will increase productivity and reduce staff turnover. In the long term, the company should experience greater efficiency and better overall performance, contributing to the success and sustained growth of Euros Services S.A.S.

Keyword: action, organizational climate, collaborators, communication, action, productivity.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Descripción del Problema	9
Planteamiento del Problema.....	9
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Antecedentes del Problema.....	15
Marco Teórico.....	17
Marco Legal	20
Metodología	23
Tipo de Investigación	23
Método de Investigación Cualitativa.....	23
Información Primaria (técnicas, instrumentos, población, muestra).....	24
Técnicas de Recolección de Datos	24
Instrumentos de Recolección de Datos	24
Población.....	25
Muestra.....	25
Resultados	26
Instrumento de Recolección de Datos Encuesta para Empleados.....	26
Propuesta del Plan de Mejora	40
Conclusiones.....	44

Recomendaciones	46
Bibliografía	48

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Diagrama circular</i>	26
Figura 2 <i>Diagrama circular</i>	27
Figura 3 <i>Diagrama circular</i>	28
Figura 4 <i>Diagrama circular</i>	29
Figura 5 <i>Diagrama circular</i>	30
Figura 6 <i>Diagrama circular</i>	31
Figura 7 <i>Diagrama circular</i>	32
Figura 8 <i>Diagrama circular</i>	33
Figura 9 <i>Diagrama circular</i>	34
Figura 10 <i>Diagrama circular</i>	35
Figura 11 <i>Diagrama circular</i>	36
Figura 12 <i>Diagrama circular</i>	37
Figura 13 <i>Diagrama circular</i>	38
Figura 14 <i>Diagrama circular</i>	39

Lista de Apéndices

Apéndice A *Instrumento de recolección de datos – encuesta* **51**

Apéndice B *Intrumento de recolección de datos – encuesta* **52**

Introducción

Actualmente la globalización genera transformación en las empresas, ya que permite identificar falencias y buscar cambios estratégicos para asumir retos en el mercado con la ayuda de los avances tecnológicos que se desarrollan a nivel mundial. La constante búsqueda del éxito en las organizaciones conlleva a que cada área de una empresa sea analizada en torno a debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y el departamento de talento humano es considerado uno de los más importantes, pues se fundamenta en la necesidad de buscar personal idóneo competente que atribuya positivamente y cumpla con los objetivos de la empresa.

La empresa Euros Services S.A.S es una distribuidora de elementos relacionados con papelería, artículos de oficina, farmacia y equipos de tecnología, constituida por medio de una sociedad de acciones simplificada con una trayectoria en el mercado por más de 20 años. Se considera que es altamente competitiva por la gran variedad de productos que comercializa, sin embargo, ésta organización presenta ciertas falencias a nivel interno que perjudican la empresa a nivel general, puesto que existe una problemática relacionada con el clima organizacional; los compañeros son individualistas, se presenta un ambiente tenso y negativo, se evidencia falta de inducción y capacitación para el puesto de trabajo, falta de respeto, empatía y colaboración.

Por lo anterior, la compañía presenta un bajo rendimiento laboral y la situación desencadena conflictos internos que perjudican los objetivos y la imagen de la empresa. Es necesario entonces, analizar e identificar oportunidades que mejoren el clima laboral; generando trabajo en equipo, comunicación, confianza, respeto, motivación y el buen desarrollo de la personalidad. Puesto que, al reconocer la importancia de una comunicación interna efectiva mejora el clima organizacional y se fomenta la apertura de escucha activa, Feedback constructivo, transformación del ambiente laboral y el rendimiento global de la organización.

Descripción del Problema

Planteamiento del Problema

Euros Services S.A.S es una empresa pequeña constituida a través de una sociedad de acciones simplificadas desde el año 2.001, actualmente cuenta con 12 empleados y su actividad económica principal radica en la distribución de elementos relacionada con papelería, artículos de oficina, farmacia y equipos de tecnología. Después de analizar su estructura organizacional actual, se concluye que existe una problemática que debe ser atendida con premura, y está relacionada con el clima organizacional, ya que constantemente se presenta alto nivel de rotación de personal, siendo éste el problema principal al cual se ve sometida la compañía, ésta problemática nace por la falta de compañerismo, denotándose un evidente individualismo en el trabajo por alcanzar las metas, ausencia de inducción en el puesto y carencia de capacitación, lo que afecta la sensación de inclusión en el ambiente laboral y una falencia en cuanto a la calidad de la ejecución de los procesos del personal nuevo; dicha problemática también se incrementa por un bajo rendimiento laboral y una falta de identificación con los objetivos de la empresa, situación que nace directamente desde la gerencia, al no establecer un plan de comunicación claro con los empleados de la compañía.

La situación desencadena consigo otros conflictos internos como; la desmotivación y un ambiente laboral tenso, afectando negativamente la cultura organizacional y la imagen de la empresa ante sus clientes y colaboradores. Es crucial implementar medidas para mejorar la integración, formación y desarrollo de los empleados con el fin de impulsar el crecimiento y la estabilidad de la organización, del mismo modo han surgido nuevos roles al interior de la organización generando competitividad en las áreas de trabajo.

Según Irondo (2007), “por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de cultura empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, aunque comparta una connotación de continuidad.”

El clima organizacional es importante por varias razones; en primer lugar, permite a los empleadores conocer la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, lo que puede ayudar a identificar áreas de mejora y tomar medidas para promover un ambiente de trabajo más positivo. Además, una investigación de clima laboral puede contribuir a la retención de talento, ya que al identificar y abordar los problemas que afectan la satisfacción de los empleados, se puede trabajar en la creación de un entorno laboral más atractivo. En resumen, una investigación de clima laboral es importante porque proporciona información valiosa para mejorar el ambiente laboral, retener talento, aumentar la productividad y promover el bienestar de los empleados.

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive en el entorno de trabajo. Incluye la percepción que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo, las relaciones laborales, el liderazgo, las oportunidades de crecimiento, la comunicación, la cultura organizacional, entre otros aspectos.

Un clima laboral positivo se caracteriza por la satisfacción de los empleados, la motivación, el trabajo en equipo efectivo, la comunicación abierta, la confianza en la dirección, y un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional. Por otro lado, un clima laboral negativo puede manifestarse en altos niveles de estrés, conflictos interpersonales, falta de

motivación, desconfianza, y una cultura organizacional poco saludable. Entender y gestionar el clima laboral es crucial para promover un entorno de trabajo saludable, aumentar la productividad, retener talento y fomentar el bienestar de los empleados.

Por lo anterior se precisa urgente identificar oportunidades que permitan dar paso a una solución progresiva para la problemática identificada en la empresa Euros Services S.A.S en el primer semestre del año 2024, con el fin de evitar que ésta situación siga acrecentándose con el pasar de los días, y que a su vez acarree nuevas problemáticas al interior de la organización.

Justificación

Todas las empresas tienen como propósito el crecimiento, incremento de ventas, posicionamiento, liderazgo, productividad, entre otras. Los objetivos que se pretenden alcanzar se llevan a cabo a través de personas que están en la obligación de interactuar y tener una relación laboral. La empresa Euros Services S.A.S día a día se enfrenta a nuevos desafíos para satisfacer las necesidades de los clientes, mantenerse en el mercado y tener ventajas competitivas. Sin embargo, el clima organizacional está muy deteriorado y los trabajadores viven en un ambiente laboral tenso, poco empático y desmotivador que no le permite a la empresa brindar un servicio de calidad que genere fidelización de clientes, rentabilidad y en consecuencia, una buena imagen.

Ésta investigación tiene como finalidad, el estudio detallado de los factores, situaciones o circunstancias de años anteriores que han afectado negativamente el clima laboral de Euros Services S.A.S, puesto que dicha problemática desencadena un alto nivel de rotación de personal, incumplimiento de objetivos, bajo rendimiento laboral, mala imagen y actitudes negativas que finalmente desestabilizan el crecimiento de la compañía.

El clima organizacional es de un especial interés a nivel general, pues tiene mucha influencia en los procesos administrativos y psicológicos como lo son el aprendizaje, la comunicación, solución de problemas, toma de decisiones y motivación. Para dirigir una empresa es importante conocer la percepción que tiene los trabajadores sobre los métodos, técnicas de reconocimiento, estimulación, supervisión y control. Dicha información posibilita el conocimiento de las principales causas de insatisfacción y, por ende, planear nuevas estrategias que permitan el buen desarrollo organizacional.

Euros Services S.A.S es consciente de que es importante mejorar el ambiente laboral que actualmente está perjudicando la productividad de la empresa, pues considera que los trabajadores apreciarán más su puesto, lo verán atractivo e interesante; por tal motivo, es necesario recalcar que un clima abierto y participativo juega un papel trascendental en la integración de objetivos y normas de trabajo, de los cuales pueden surgir líderes preocupados por las relaciones interpersonales, directivos confiables y sociables.

Adicionalmente el abordar la alta rotación de personal, hace que éste proyecto tenga un impacto social de forma indirecta pero significativa, ya que, al mejorar la estabilidad laboral y el bienestar de los empleados, puede contribuir a la cohesión social y desarrollo comunitario.

Este plan estratégico tiene viabilidad porque identificará los factores que han contribuido al deterioro del clima organizacional en años anteriores, al mejorar prolongadamente la cultura organizacional se tendrá un aumento en la productividad y una mayor retención de talentos, lo que impactará positivamente en los resultados financieros y la reputación de la empresa, un buen ambiente laboral, estimulará la innovación y creatividad entre los empleados, lo que puede llevar a ideas, procesos mejorados y soluciones innovadoras para la empresa, el plan estratégico tiene objetivos claros y acciones concretas a largo plazo para mejorar el ambiente laboral de manera sostenible y continua. Otro aspecto positivo del plan, es que incluye mecanismos de seguimiento y evaluación que permiten medir el progreso y ajustar las acciones según sea necesario para garantizar el éxito de las iniciativas de mejora del clima organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los antecedentes negativos sobre el clima organizacional de la empresa Euros Services S.A.S con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la productividad.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del clima laboral en Euros que facilite relacionar los factores negativos que impiden el buen desempeño laboral.

Crear un instrumento de recolección de información, tipo encuesta que permita conocer la perspectiva de los empleados sobre el actual ambiente laboral.

Desarrollar un plan estratégico para la mejora del clima organizacional, con el propósito de elevar la calidad del entorno laboral en Euros Services S.A.S.

Antecedentes Del Problema

Dada la problemática del clima organizacional en Euros Services S.A.S, una empresa pequeña dedicada a la distribución de papelería, artículos de oficina, farmacia y equipos de tecnología, es un tema que requiere atención inmediata. Este problema se manifiesta principalmente en la alta rotación de personal; lo que afecta la estabilidad y eficiencia de la compañía.

Hay una serie de autores que han abordado los antecedentes de ésta problemática, proporcionando aportes relevantes para comprender sus causas y posibles soluciones.

Según Frederick Herzberg (1978), en su teoría de los dos factores, sugiere que la satisfacción y la insatisfacción laboral son influenciadas por diferentes conjuntos de factores. Los factores de higiene, como el ambiente de trabajo y las políticas de la empresa, pueden estar contribuyendo a la insatisfacción de los empleados en Euros Services S.A.S. La falta de compañerismo y la percepción de individualismo en el trabajo pueden estar afectando negativamente el clima laboral, lo que a su vez conduce a una alta rotación de personal.

Según Adam Smith (1980), en su teoría de la mano invisible, argumenta que los individuos persiguen sus propios intereses en el mercado laboral. En el contexto de Euros Services S.A.S, la falta de inducción adecuada en el puesto y la carencia de capacitación pueden estar fomentando este individualismo al no proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para colaborar eficazmente y alcanzar las metas organizacionales.

Según Abraham Maslow (1920), la teoría de la motivación señala que las necesidades de los empleados deben ser satisfechas en un orden jerárquico para alcanzar su máximo potencial en el trabajo. Si los empleados no se sienten incluidos en el ambiente laboral o no perciben una conexión entre sus objetivos personales y los de la empresa, es probable que experimenten una

falta de motivación y compromiso, lo que puede manifestarse en un bajo rendimiento laboral y una alta rotación.

La comunicación organizacional también desempeña un papel crucial en la creación de un clima laboral positivo. Autores como David K. Berlo (1980), argumenta que una comunicación efectiva es fundamental para establecer relaciones sólidas entre la gerencia y los empleados. La falta de un plan de comunicación claro en Euros Services S.A.S puede estar contribuyendo a la falta de identificación de los empleados con los objetivos de la empresa y a la percepción de falta de apoyo por parte de la gerencia.

En conclusión, las teorías anteriormente mencionadas, hacen referencia a los diferentes factores que pueden perjudicar de manera negativa el clima organizacional, demostrando que existen varios puntos de vista donde las causas no siempre están directamente relacionadas con la actitud del trabajador, pues también influye las políticas de la empresa y quienes la dirigen. Por lo tanto, el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo y cómo este afecta la satisfacción, motivación y productividad de los empleados dentro de una organización. Las políticas de la empresa y el liderazgo de los dirigentes son factores clave que influyen en este clima. En resumen, las políticas de la empresa y el estilo de liderazgo de los dirigentes son determinantes clave del clima organizacional, pues afectan directamente la percepción y la experiencia de los empleados en el trabajo. Un clima positivo contribuye a mayor compromiso, productividad y retención de talento.

Marco Teórico

El marco teórico es primordial en todo trabajo escrito que requiere de una investigación, ya que se abordan diferentes teorías bibliográficas y definiciones que complementan a la sustentación de la siguiente investigación en cuanto al deterioro del clima organizacional de Euros Services S.A.S.

Inicialmente se tiene en cuenta que el clima organizacional se refiere a las percepciones y actitudes compartidas por los miembros de una organización acerca de su entorno de trabajo; incluye aspectos como la comunicación, el liderazgo, la satisfacción laboral, el compromiso y la cultura organizacional.

Al tener un deterioro en el ambiente laboral como lo tiene Euros Services S.A.S, se pueden adoptar y aplicar teorías como son las de Likert, Litwin, Stringer y Schneider, ya que son teorías basadas en mejorar el clima organizacional, se tienen dos pasos para lograr un buen clima organizacional, primero el impacto en el desempeño: Un clima positivo mejora la productividad, la calidad del trabajo y la retención de empleados y el segundo es la satisfacción y motivación: Teoría de Herzberg sobre la motivación e higiene, que diferencia entre factores motivadores (intrínsecos) y factores higiénicos (extrínsecos).

En lo siguiente se tendrán argumentos basadas en autores relevantes, que han tenido definiciones importantes en el Clima Organizacional.

Según Sudarsky (1977), “plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del

clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control”.

Otra teoría importante basada en la satisfacción, según Hellriegel (2001) “Podría decirse que la satisfacción laboral está determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, tales como: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto, determinarían el grado de satisfacción laboral del trabajador y su puesto de trabajo”.

Por las anteriores definiciones se tiene que la importancia de abordar un clima organizacional deteriorado no puede subestimarse. Mejorar el ambiente laboral es esencial para garantizar la salud, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez influye positivamente en la productividad y el éxito a largo plazo de la empresa. Invertir en un buen clima organizacional es invertir en el futuro de la organización.

Además, un buen clima laboral en la organización influye positivamente en factores como la productividad donde es asociado con mayor motivación y compromiso de los empleados. Esto se traduce a mayor eficiencia, mejor desempeño y productividad alta. A su vez, retiene el talento, los empleados que se sienten satisfechos y valorados tienden a permanecer más tiempo en la empresa. Es así que un clima laboral positivo facilita la atracción y retención de talento calificado. Por otro lado, influye en la innovación y creatividad porque un ambiente de trabajo estimulante y de colaboración fomenta la generación de ideas nuevas. Los empleados se sienten más cómodos para compartir sus perspectivas e innovar. En resumen, un clima laboral favorable es esencial para impulsar el éxito y el crecimiento de una empresa a largo plazo.

Invertir en el desarrollo de un entorno de trabajo positivo y motivador puede generar beneficios tangibles para la organización.

Renato Días Baptista (2009), en su artículo “comunicación organizacional: inminentes conexiones para la transición”, señala que las organizaciones deben abandonar los mecanismos destinados únicamente a la gestión de información interna y adoptar una comunicación integral. Para mejorar la eficiencia, es fundamental que la organización se base en estudios sobre la cultura y el clima organizacional a lo largo del tiempo. Realizar estos análisis permitirá identificar todas las variables que forman parte de la comunicación, desde la evaluación de los niveles educativos de los trabajadores hasta un análisis profundo de los conceptos relacionados con el trabajo y la empresa. Esto favorecerá una comunicación más efectiva dentro de la organización. Además, Baptista advierte que limitarse a informar no permite gestionar todas las variables, especialmente en empresas que están pasando de modelos rígidos a más flexibles (p.79).

Para Adler (2003), todas las actividades están estrechamente relacionadas con la comunicación, el liderazgo, la negociación, la motivación, la toma de decisiones, la resolución de problemas y el intercambio de información. Esto incluye las capacidades de la dirección y los subordinados, así como la comunicación entre equipos de trabajo, clientes y proveedores de diferentes culturas.

Marco Legal

En este proyecto, el marco legal que apoya la temática principal y apunta hacia su objetivo se puede enmarcar en las siguientes fuentes legales:

Colombia es un país miembro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual especifica en una serie de convenios la importancia de las condiciones laborales dignas y seguras, tal como el convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores (1981), donde su propósito fue establecer medidas para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades de origen laboral, por lo cual su relevancia en Colombia es que obliga al país a implementar normativas que apunten al mismo objetivo, por lo cual la empresa al estar en Colombia debe reflejar en sus políticas internas dichos lineamientos para tener un ambiente seguro.

Otro convenio de la OIT es el convenio 190 sobre la violencia y el acoso en el año 2019, proporcionando un marco que brinda protección contra la violencia y el acoso en los lugares de trabajo, siendo relevante para el proyecto ya que obliga a los miembros de la organización a velar por el cumplimiento de este marco en sus territorios, así, mejorando la calidad del ambiente laboral.

En concordancia en Colombia nos regimos por la Constitución Política de Colombia de 1991 donde se reza en el Artículo 25: Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas. Y en el Artículo 53: Establece los principios mínimos fundamentales del trabajo, como la igualdad de oportunidades, la remuneración mínima vital y móvil, entre otros.

Por otro parte tenemos también el Código Sustantivo del Trabajo donde se regula las relaciones de trabajo, los derechos y deberes de empleadores y trabajadores. Se establece normas sobre jornada laboral, salarios, descansos, vacaciones, entre otros.

Además, estamos regidos por la Ley 1010 de 2006 - Ley Anti acoso Laboral la cual define y sanciona las diferentes modalidades de acoso laboral. Establece la obligación de los empleadores de prevenir y corregir el acoso laboral. Y por la Ley 1562 de 2012 - Sistema de Riesgos Laborales la cual establece medidas de prevención y protección de la seguridad y salud en el trabajo. Incluye la prevención de riesgos psicosociales.

Artículo 3° de la Resolución N° 2646 del 17 de julio de 2008: emitida por el Ministerio de la Protección Social, esta resolución establece las directrices y responsabilidades para la identificación, prevención, evaluación, intervención y monitoreo constante de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como la determinación del origen de patologías causadas por el estrés laboral.

Artículo 2.2.10.8 Planes de incentivos: estos planes se enmarcan dentro de los programas de bienestar social y tienen como objetivo otorgar reconocimientos por desempeño a los empleados. Esta acción promueve una cultura laboral orientada a la calidad y productividad, basada en un mayor compromiso con los objetivos organizacionales.

Ley 1221 de 2008 (teletrabajo): esta ley regula el teletrabajo, estableciendo los derechos y obligaciones tanto del empleador como del trabajador. Para la empresa Euros Services S.A.S, esta modalidad es crucial, ya que mejora el clima organizacional siempre y cuando se cumplan las condiciones adecuadas para los trabajadores.

Ley 1257 de 2008 (política pública de equidad de género para las mujeres): esta ley promueve la igualdad de género en el ámbito laboral y elimina cualquier forma de discriminación por razones de género. Euros Services S.A.S garantiza igualdad de oportunidades, respeto a los derechos de las mujeres, y la implementación de políticas que fomenten la equidad de género en toda la empresa.

Ley 1610 de 2013 (prevención del consumo de sustancias psicoactivas): esta ley establece medidas para prevenir y controlar el consumo de sustancias psicoactivas en el entorno laboral. Euros Services S.A.S implementa políticas de prevención y detección temprana para mantener un ambiente laboral saludable.

Por último podemos enfatizar en la resolución 2646 de 2008 - factores de riesgo psicosocial donde se establece disposiciones y responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. La cual tiene como objetivo establecer las disposiciones que identifican, evalúan previenen, intervienen y monitorean, las exposiciones a los factores de riesgo psicosocial en los ambientes laborales y la determinación de los orígenes de las patologías causadas por el estrés ocupacional; esta resolución brinda un marco legal al proyecto, ya que da las bases legales para evaluar y mejorar las condiciones psicosociales al interior de la empresa en los años a investigar.

Por lo anterior se puede resaltar que este marco legal busca promover un entorno laboral saludable, prevenir el acoso y los riesgos psicosociales, y garantizar los derechos de los trabajadores en Colombia.

Metodología

Tipo de Investigación

Según Salguero (2006), “el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta”. Por ende, ésta investigación es de tipo descriptiva, ya que según Hernández (2014), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”. Y para ésta situación en especial, es necesaria aplicarla en la empresa Euros Services S.A.S, con el fin de analizar el deterioro del clima organizacional que posibilite identificar los factores o circunstancias de años anteriores que han perjudicado el ambiente laboral para luego desarrollar un plan estratégico que mejore dicha condición. El estudio se desarrolla bajo el enfoque cualitativo y como técnica de recolección de datos se aplica las encuestas.

Método de Investigación Cualitativa

En ésta investigación el enfoque metodológico es de carácter cualitativo, en el cual se analiza el deterioro del clima laboral en la empresa Euros Services S.A.S, con el propósito de identificar los principales factores y situaciones que han perjudicado el ambiente laboral desde años anteriores.

De acuerdo con Krause (1995), la metodología de la investigación cualitativa permite responder a preguntas sobre fenómenos de naturaleza particular o ideográfica, debido al objetivo comprensivo - interpretativo que se presenta. La investigación cualitativa se presenta como un

proceso y diálogo continuo con el objeto de estudio. Esto implica que el método del se adapta en función de las características particulares de aquello que se pretende estudiar.

Información Primaria (técnicas, instrumentos, población, muestra)

Técnicas de Recolección de Datos

Una investigación se ejecuta con la finalidad de obtener resultados o conclusiones frente a una situación problema estableciendo la importancia para mostrar los hechos y fenómenos que a éste le afecta. Por tal razón, es importante crear las técnicas de recolección de datos a utilizar en la investigación y así dar cumplimiento al objetivo propuesto, el tipo de investigación descriptiva tiene diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de información como lo es las encuestas, entrevistas, documentación y observación, de éste modo se direccionará la investigación para estudiar el problema de investigación que se enfoca en la empresa Euros Services S.A.S, donde se presenta un clima laboral negativo durante los últimos años.

Para éste tipo de investigación descriptiva de carácter cualitativo, se implementó la encuesta como técnica de recolección de datos, pues por medio de ella se recopiló información relevante en base a la población investigada, que permitió analizar los resultados desde el punto de vista de los empleados y directivos, evaluando así los factores y situaciones que desencadenaron el deterioro del clima organizacional.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para que la presente investigación se lleve a cabo satisfactoriamente, cumpliendo con los objetivos planteados y respondiendo a la pregunta de investigación, se ha implantado la aplicación de un método para la obtención y validación de la información de los datos compilados que permite identificar las situaciones, factores y circunstancias de años anteriores que perjudicaron el clima laboral de Euros Services S.A.S.

La encuesta es considerada un instrumento de recolección de datos que se lleva a cabo con la ayuda de un cuestionario aplicada a una muestra de personas, en este caso a los empleados y directivos de la empresa Euros Services S.A.S, con el fin de analizar y estudiar las situaciones que desencadenaron un ambiente laboral negativo, por ende, es menester diseñar una serie de preguntas que permita obtener información significativa.

Población

La población es el conjunto total de individuos que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. En este caso como factor interno para la aplicación de la encuesta se cuenta con 10 empleados y 2 directivos, para un total de 12 personas dentro de la empresa Euros Services S.A.S. Ésta investigación tiene como objetivo principal, aplicar la encuesta a los miembros directamente implicados en el ambiente laboral negativo que viene presentando la organización hace varios años.

Muestra

La muestra de la población interna se obtuvo en la aplicación de 12 encuestas realizadas a los empleados que integran la empresa Euros Services S.A.S, para consecuentemente conocer el punto de vista de cada uno de los integrantes, analizar las opiniones, saber el grado de satisfacción con la que trabajan y descubrir las dificultades que se presentan a diario con el propósito de identificar la raíz del problema y plantear soluciones efectivas incluyendo plan de mejoramiento continuo.

Resultados

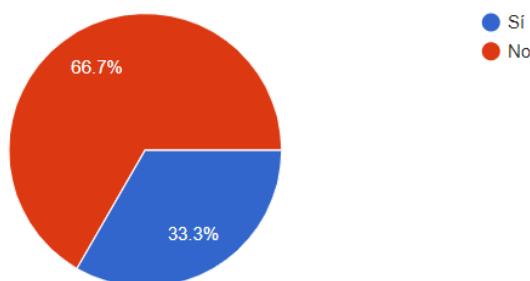
Instrumento de Recolección de Datos Encuesta para Empleados.

Figura 1.

Diagrama circular

¿Tiene usted conocimiento sobre la Misión y Visión de la empresa?

12 respuestas

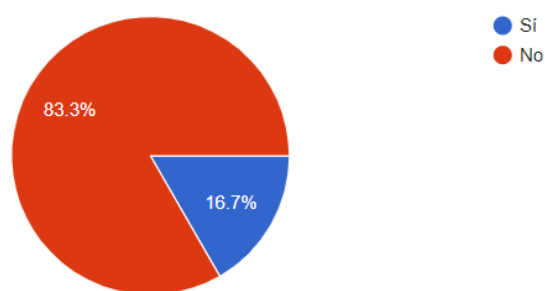


Fuente. Tabulación estadística, autoría propia

Analizando las respuestas de la pregunta anterior, se puede concluir que más de la mitad de los empleados desconocen la misión y visión de la empresa Euros Services S.A.S, pues el 66.7% de los empleados afirman no tener conocimiento de dicha información, mientras que el 33.3% de ellos dice conocerlos, esto es preocupante, ya que es fundamental que cada uno de los empleados entiendan por qué y para qué existe la compañía, deben saber el propósito y las metas a alcanzar si se quiere tener éxito.

Figura 2.*Diagrama circular***¿Le han informado a cerca de los objetivos generales de la empresa?**

12 respuestas

*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

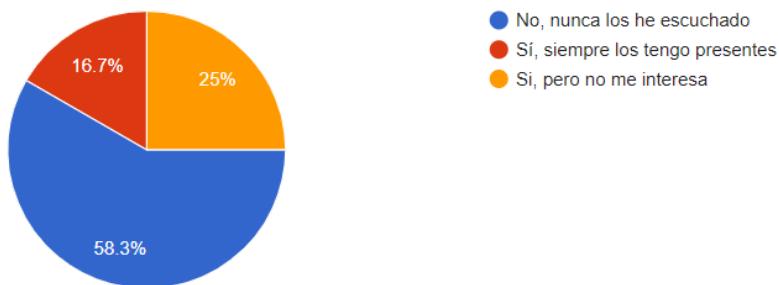
De acuerdo con la información suministrada por parte de los 12 empleados encuestados sobre el conocimiento de los objetivos generales de la empresa, el 83,3% menciona no haber recibido información sobre los objetivos y el 16% de ellos afirman conocerlos; por lo que se puede concluir que la empresa no tiene una debida inducción a la hora de ingresar el personal, los objetivos son importantes porque orientan al empleado para desarrollar estrategias que posibilite el buen desempeño para alcanzarlos.

Figura 3.

Diagrama circular

¿Conoce los valores organizacionales de Euros services S.A.S?

12 respuestas

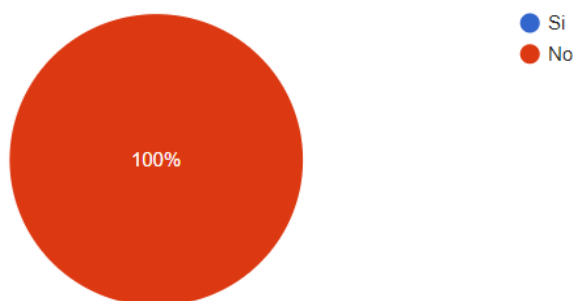


Fuente. Tabulación estadística, autoría propia

Teniendo en cuenta la pregunta anterior, el 58,3% de los empleados dicen que nunca han escuchado sobre los valores de la empresa, el 25% de ellos dice que no les interesan los valores que pueda representar la compañía y tan solo el 16,7% afirma que siempre los tienen presentes, por lo que se deduce que el personal en general cuenta con una deficiencia de principios transparentes, moral, poca integración, falta de respeto, compañerismo, amabilidad y comunicación. En conclusión; la empresa se encuentra en un punto crítico con respecto a la cultura organizacional, pues en todas las organizaciones es fundamental tener como base la responsabilidad, empatía, honestidad, trabajo en equipo, etc., que finalmente representa una personalidad y diferenciación entre la competencia.

Figura 4.*Diagrama circular***¿La empresa le brinda oportunidades de crecimiento profesional?**

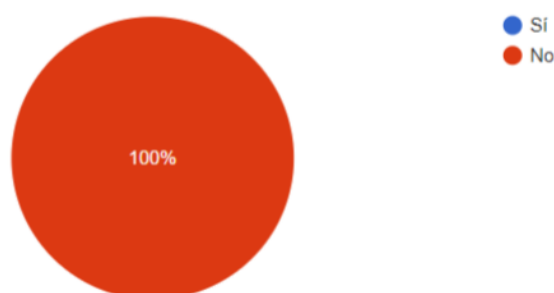
12 respuestas

*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

Todos los encuestados afirman que la empresa no les brinda oportunidades de crecimiento profesional, con éste resultado se deduce que Euros Services S.A.S. no le interesa tener herramientas ni programas adecuados para hacer crecer el talento, como tampoco le interesa impulsar el crecimiento personal. Esto, es un punto desfavorable para la empresa, puesto que cuando el personal es valorado y capacitado, se obtienen mejores resultados, se evidencia innovación, buen desempeño y actitud positiva.

Figura 5.*Diagrama circular***¿Usted recibe felicitaciones de parte de la empresa por su buen desempeño?**

12 respuestas

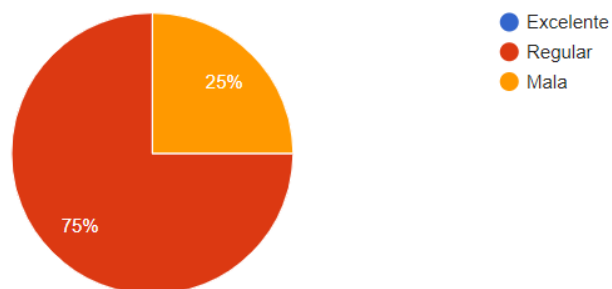


Fuente. Tabulación estadística, autoría propia

Teniendo en cuenta las respuestas anteriores se concluye que la empresa tiene en poco el esfuerzo que los empleados realizan cada día. Cuando al personal se le reconoce la labor genera una satisfacción personal y laboral que estimula bienestar y optimismo al equipo de trabajo, que seguidamente conlleva al cumplimiento de las metas. Es importante que Euros Services S.A.S. reconozca y comprenda el reconocimiento laboral para que el trabajador se sienta motivado, feliz, valorado y respetado, con el fin de obtener eficiencia, productividad y mejora del ambiente laboral.

Figura 6.*Diagrama circular***¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?**

12 respuestas

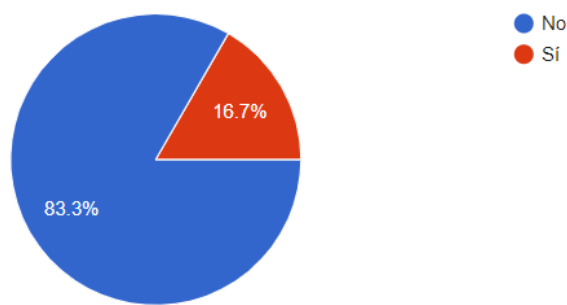


Fuente. Tabulación estadística, autoría propia

En esta pregunta se puede analizar que el ambiente laboral de Euros Services S.A.S. realmente es negativo, pues el 75% de los empleados aseguran que la comunicación con los compañeros es regular y el 25% confirma que es mala. De lo que se puede concluir que el ambiente laboral no es armonioso precisamente por la mala comunicación que hay entre ellos, no existe compañerismo, empatía ni respeto. La empresa debe implementar lo más pronto posible, canales de comunicación y un plan de mejoramiento en el cultura y clima laboral.

Figura 7.*Diagrama circular***¿La empresa tiene canales formales para que la comunicación sea efectiva?**

12 respuestas

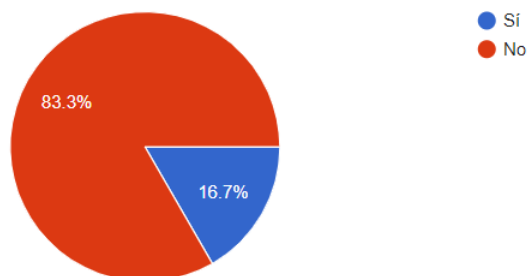
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

La mayoría de los encuestados confirman que los canales de comunicación son deficientes, pues el 83.3% dicen no conocer canales formales para solucionar problemas en el equipo de trabajo, por lo que se infiere que esporádicamente atienden a alguna solicitud. La comunicación efectiva le permite al empleado trabajar a gusto y coordinar las tareas para mayor calidad, resultados e impactos positivos internos y externos.

Por lo anterior es que la empresa no refleja una buena imagen corporativa, esto hace que el público tanto interno como externo lo catalogue como poco serio y profesional, generando así desconfianza y desestabilidad en el mercado.

Figura 8.*Diagrama circular***¿Ha encontrado amigos en la empresa Euros Services S.A.S.?**

12 respuestas

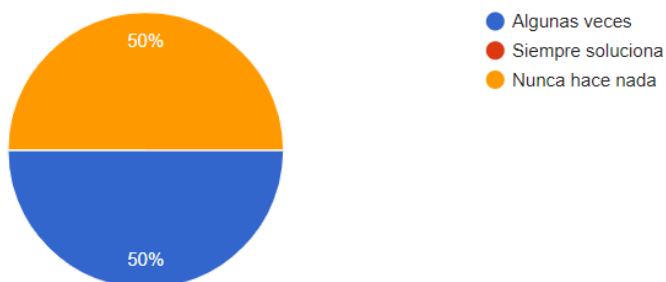


Fuente. Tabulación estadística, autoría propia

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos, el 83.3% aseguran que no han encontrado amigos en la empresa Euros Services S.A.S., y tan solo el 16.7% afirman haber tenido al menos una amistad, de esto se deduce que el personal que allí labora es poco servicial, amable, son conflictivos y egoístas, ser amigo en el trabajo no significa confiar al otro la vida privada, sino ayudarse mutuamente para trabajar en equipo, significa ser empático, amable, respetuoso y colaborador en las tareas asignadas para mejor desempeño.

Figura 9.*Diagrama circular***¿Considera que el jefe actúa rápidamente cuando hay problemas de convivencia?**

12 respuestas



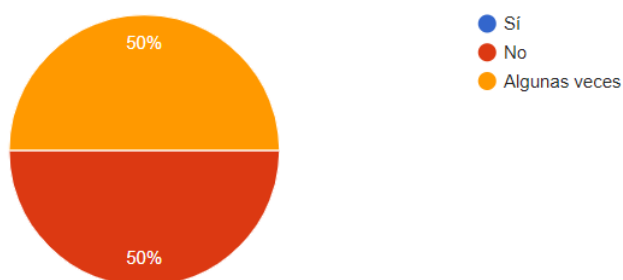
Fuente. Tabulación estadística, autoría propia

De la figura anterior se puede observar que la mitad de los empleados afirman que el jefe nunca hace nada cuando hay problemas de convivencia y el otro 50% afirman que solo algunas veces hace presencia y soluciona, de lo anterior se infiere que la empresa no cuenta con un buen líder, pues el líder es quien debe velar por el equipo de trabajo, que todo marche perfectamente y que los empleados se sientan a gusto de realizar las actividades asignadas, un buen líder crea un grupo laboral armonioso y no permite que los conflictos crezcan y mucho menos que entre los compañeros se falten al respeto. Este es otro factor que perjudica el ambiente laboral de la empresa Euros Services S.A.S.

Figura 10.*Diagrama circular*

¿Considera que en la empresa existe un buen liderazgo?

12 respuestas

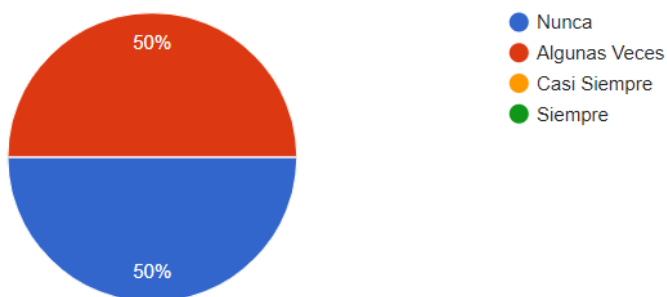


Fuente. Tabulación estadística, autoría propia

Con el resultado de la figura anterior, se concluye que no existe un buen liderazgo por parte de la empresa Euros Services S.A.S., pues el 50% de los empleados aseguran que no hay un buen líder, y la otra mitad afirman que si lo hay. Para que exista un buen liderazgo debe de haber confianza, respeto, trabajo en equipo, capacidad de escucha activa, entre muchas otras, pero debe estar dispuesto para todo el personal, no para la mitad de los empleados, pues se supone que todos conforman la empresa.

Figura 11.*Diagrama circular***¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?**

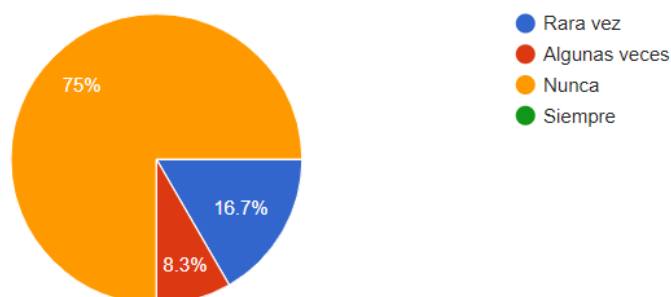
12 respuestas

*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

A partir del resultado obtenido, se evidencia que hay favoritismos dentro de la empresa, pues el 50% de los empleados afirman que sus esfuerzos algunas veces han sido recompensados justamente, mientras que el otro 50% aseguran que nunca han recibido algún tipo de compensación. Este tipo de situaciones hace que los demás empleados no compensados o incentivados se desmotiven y decepcionen de la empresa, pues empiezan a trabajar porque les toca pero realmente no lo hacen con amor, con buena actitud, y eso se ve reflejado en las ventas y la atención al cliente, que finalmente perjudica el crecimiento y la imagen de la empresa.

Figura 12.*Diagrama circular***¿Su equipo de trabajo lo motiva para alcanzar las metas?**

12 respuestas

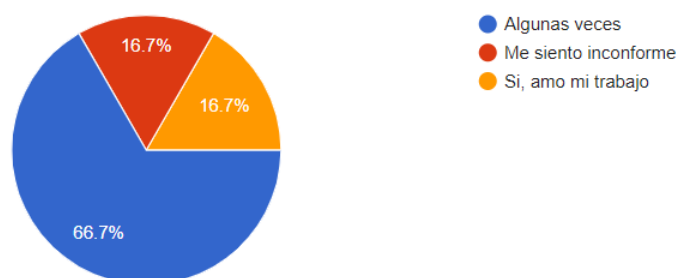
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

De acuerdo con las 12 respuestas obtenidas, el 75% de los empleados manifiestan que sus compañeros nunca los han motivado para alcanzar las metas y el 16.7% dicen que rara vez ha sucedido que el equipo de trabajo brinde una motivación, de lo anterior se supone que el personal es individualista, cada quien mira cómo responde por su tarea y no existe un apoyo en el grupo.

En conclusión, el clima laboral sufre de otro factor negativo que lo perjudica, pues entre los empleados no hay compañerismo, no hay unión, cada quien se defiende como puede.

Figura 13.*Diagrama circular***¿Se siente satisfecho con las funciones que desempeña en la empresa?**

12 respuestas

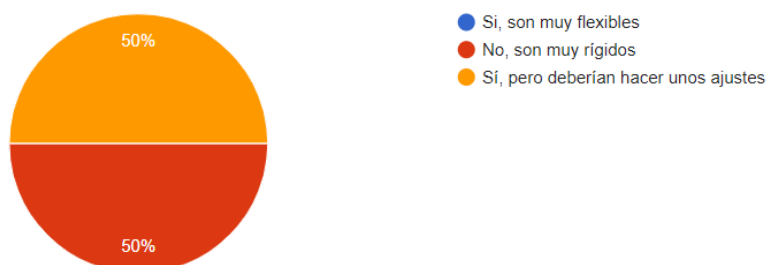
*Fuente.* Tabulación estadística, autoría propia

De las respuesta obtenidas, el 66.7% manifiestan que solo algunas veces se sienten satisfechos con las funciones que desempeñan y el 16.7% afirman que se siente inconformes, se concluye entonces que la mayoría del personal no está a gusto con las actividades que se les asigna, muy seguramente porque la empresa no realiza la debida inducción cuando ingresan a trabajar, lo que genera pérdida de productividad y alta rotación de personal.

Figura 14.*Diagrama circular*

¿Los horarios de trabajo le parecen apropiados y conscientes para permitir un descanso digno?

12 respuestas



Fuente. Tabulación estadística, autoría propia

Con las respuestas anteriores se puede inferir que los empleados no están a gusto con el horario de trabajo que estipula la compañía, pues el 50% dicen que es muy rígido y el otro 50% sugiere unos cambios, ellos afirman que el cumplimiento de las 8 horas son divididas injustamente, es decir que no tienen un solo turno sino varios, dicha situación no permite que el empleado tenga un descanso digno y tampoco pueda realizar sus compromisos personales. Este es otro factor negativo para el clima laboral, pues la insatisfacción crea ambientes tóxicos, de estrés y ansiedad que perjudican la salud física y mental.

Propuesta del Plan de Mejora

Acción 1

Estima y Reconocimiento: La empresa Euros Services S.A.S destinará un muro de la fama donde mensualmente se publicará la foto del empleado del mes; teniendo en cuenta el compañerismo, respeto, actitud positiva, productividad, puntualidad, creatividad y servicio al cliente.

Beneficios: Días libres, agradecimiento y reconocimiento en las redes sociales de la empresa, horarios flexibles, bono para reclamar un electrodoméstico.

Responsable: Gerencia

Recurso: Se hace necesario una agenda de apuntes y bono por parte gerencia para entregar el electrodoméstico.

Tiempo: Una vez al mes

Indicador de control: Productividad

Acción 2

Remuneración variable individual y colectiva: La empresa realizará un análisis individual y colectivo sobre el desempeño de los trabajadores cada tres meses, teniendo en cuenta el liderazgo, la puntualidad, el trabajo en equipo y el cumplimiento de las metas.

Beneficios: Si el equipo de trabajo cumple con los objetivos, la empresa realizará una integración motivadora cada trimestre para mejorar el ambiente laboral e implementará un bono monetario anual que se entregará el fin de año.

Responsable: Administración

Recurso: Utilidad de la empresa

Tiempo: Integración cada tres meses, plan de bono anual cada fin de año.

Indicador de control: Evaluación de desempeño

Acción 3

Capacitación como oportunidad de crecimiento dentro de la empresa: La empresa realizará capacitaciones internas con respecto a toda la tecnología nueva que llegue y aparte brindará talleres y diplomados en áreas específicas que tienen que ver con el crecimiento de la empresa; como por ejemplo en marketing, finanzas, servicio al cliente, entre otras. También se apoyará y tendrá en cuenta el desarrollo profesional que esté realizando por fuera de la empresa.

Beneficios: Los empleados con mejor desempeño en aprendizaje, tienen la oportunidad de recibir el ascenso dentro del área que se está capacitando, como también se le obsequia una semana de vacaciones para la fecha que disponga el empleado.

Responsable: Administración

Recurso: Personal y un proyector de video para las capacitaciones internas, recurso monetario para capacitaciones externas.

Tiempo: Cada seis meses para capacitaciones externas, cada dos meses para capacitaciones internas.

Indicador de control: Desempeño profesional

Acción 4

Incentivos laborales interpersonales: La empresa Euros Services S.A.S, compensará al equipo en general teniendo en cuenta los siguientes parámetros; el grupo completo debe apreciar y valorar cada puesto de trabajo, demostrar pro actividad, excelente comunicación, cero discusiones, mucha empatía en cada situación, compañerismo, cultura organizacional, respeto, generar una buena imagen, liderazgo y crear un clima laboral positivo todos los días.

Beneficios: El beneficio es para todo el personal, el gerente reconocerá ante todos los trabajadores el buen desempeño y mejoramiento del clima organizacional, como también se obsequiarán vales para vestido, gasolina, restaurantes, pago de prestaciones superiores a la ley, créditos con cero cuotas de interés y ahorro para vivienda.

Responsable: Gerencia

Recurso: Talento humano, utilidades de la empresa, bonos.

Tiempo: Mensual

Indicador de control: Desempeño cultura organizacional.

En pro de mantener un sistema de beneficios ajustado a las necesidades de la compañía con el paso del tiempo, se deben tener en cuenta los siguientes puntos sobre el plan en general:

Se deben identificar las métricas clave que se tendrán en cuenta para la evaluación y reconocimiento de los empleados, tanto en forma individual como en forma grupal.

Se debe mantener una comunicación lo más clara posible con todos los colaboradores de la empresa, donde se informe cambios, premiaciones y se de claridad sobre el porqué de los reconocimientos a cada ganador, esto con el fin de levantar susceptibilidades en cuanto a los procesos meritorios.

El sistema de beneficios y recompensas es a su vez un sistema de medición constante, con la cual se puede ir evaluando el desempeño individual y general de las condiciones de la empresa, no solo en productividad sino también en cuanto a la situación climática al interior del ambiente laboral.

El sistema de reconocimientos en la empresa le estará haciendo una apuesta al reconocimiento público, que busca mejorar la situación de clima laboral de la empresa, incrementando la satisfacción, moral y motivación al interior de la compañía.

El sistema también será objeto de evaluación por los colaboradores de la empresa, por lo cual se estará manejando una encuesta de satisfacción para que ellos también evalúen el sistema y se tomen correcciones o nuevas propuestas en caso de ser necesario.

Se hace énfasis en que la gerencia de la empresa estará haciendo un acompañamiento al desarrollo del sistema de beneficios corporativo, ratificando el compromiso que se tiene para con los niveles de satisfacción de la empresa.

Conclusiones

Después de haber realizado la investigación del presente proyecto, se cuenta con información indispensable y suficiente que propicia las siguientes conclusiones:

En la empresa Euros Services S.A.S. de La Dorada, Caldas, se identificaron diferentes factores y situaciones que han deteriorado el clima laboral, tales como: ausencia de un buen líder, falta de comunicación efectiva, desconocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa por parte de los empleados, estrés laboral, la empresa no brinda oportunidades de crecimiento profesional, el jefe no reconoce el buen desempeño de cada uno de los empleados, cuando hay problemas de convivencia no son resueltos eficazmente por parte del jefe, el trabajo en equipo es nulo y los horarios de trabajo son bastante rígidos, al punto de generar inconformidad y desmotivación.

Para mejorar todo lo anterior, implica brindar oportunidades de capacitación y mentoría para que los empleados puedan adquirir las habilidades necesarias para liderar de manera efectiva. Además, es importante establecer claros objetivos y expectativas, así como fomentar una cultura de liderazgo participativo y empático que inspire a los colaboradores a alcanzar su máximo potencial. Esto incluye establecer canales de comunicación abiertos y accesibles, así como capacitar a los empleados en habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos. Así mismo, es importante fomentar un ambiente de confianza y respeto donde los empleados se sientan seguros para expresar sus ideas y opiniones de manera asertiva.

Es fundamental implementar medidas de bienestar y salud en el trabajo. Como por ejemplo; programas mindfulness, actividades de ejercicio físico, políticas de flexibilidad laboral y apoyo psicológico. Es importante promover una cultura organizacional que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como brindar herramientas y recursos para que los

empleados puedan gestionar el estrés de manera efectiva. Al priorizar el bienestar de los colaboradores se puede crear un ambiente laboral saludable, productivo y sostenible a largo plazo.

Por lo anterior, podemos destacar que invertir en un buen ambiente laboral trae múltiples beneficios tanto para los empleados como para la organización en su conjunto. Es así que permite una mayor productividad y eficiencia donde un ambiente de trabajo positivo y motivador ayuda a los empleados a ser más productivos y eficientes en sus tareas. Además, mejora salud y bienestar, es decir un entorno laboral saludable y agradable reduce el estrés y mejora el bienestar físico y mental de los trabajadores. Por otro lado, se puede decir que permite un mayor compromiso y lealtad donde los empleados que se sienten valorados y satisfechos con su trabajo tienden a estar más comprometidos con la empresa y menos propensos a buscar oportunidades en otro lugar. También por medio de un buen ambiente laboral se puede mejorar las relaciones interpersonales, fomentar la colaboración, la comunicación abierta y las relaciones positivas entre los miembros del equipo. Por último, ésta permite innovación y creatividad con un entorno estimulante que fomenta la participación de los empleados, puede impulsar la generación de nuevas ideas y soluciones creativas.

Recomendaciones

De acuerdo a la problemática planteada en el estudio de investigación que se realizó en la empresa Euros Services S.A.S. de La Dorada, Caldas, se evidenciaron algunos factores negativos en el clima organizacional, por lo tanto, se recomienda:

Primero que todo, realizar una reunión como inducción general a todo el personal sin importar el tiempo que lleva laborando, donde se dará a conocer la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, puesto que dicha información proporciona orientación y sentido a los propósitos de la organización, como también permite la integración y el cumplimiento de los objetivos y metas.

En segundo lugar, dar a conocer cada una de las áreas de la empresa a los empleados es fundamental para promover la transparencia, la colaboración y el entendimiento de cómo funciona la organización en su conjunto. Al familiarizarse con las diferentes áreas, los empleados pueden comprender mejor cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos generales de la empresa, lo que aumenta su sentido de pertenencia y compromiso. Además, al conocer las distintas áreas, los empleados pueden identificar oportunidades de colaboración interdepartamental, lo que favorece la integración de equipos y la generación de sinergias que impulsan la innovación y el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, al implementar un programa integral de desarrollo y reconocimiento profesional en Euros Services S.A.S no solo mejorará el clima organizacional al fomentar un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo, sino que también mejorará las condiciones de trabajo al empoderar a los empleados y reconocer sus contribuciones de manera significativa. Esto no solo beneficiará a los empleados individualmente, sino que también fortalecerá la posición competitiva y la cultura corporativa de la empresa a largo plazo.

Para garantizar la efectividad del programa, Euros Services S.A.S deberá establecer mecanismos para evaluar regularmente su impacto y realizar ajustes según sea necesario. Esto podría incluir encuestas de satisfacción de empleados, análisis de retroalimentación y revisiones periódicas de los planes de desarrollo individual.

Bibliografía

- Adler, N. J. (2003). *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western College Publishing.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Baptista, R. D. (2009). *Comunicación organizacional: Inminentes conexiones para la transición*.
- Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal*. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGrawHill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>
- Durán Bernardino, M. (2021). *Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil*. 1. Dykinson. (pp.178-180). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>

- Fong Reynoso, C. (2017). *La teoría de recursos y capacidades : un análisis bibliométrico* Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader= Resource based-theory: a bibliometric analysis. *Nova Scientia*, 9(19), 411–440. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.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. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>
- 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. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- 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.163-176). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=163>
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Mendez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). *Principales teorías de la Gestión del Talento Humano*.

[Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Apéndices

Apéndice A

Instrumento de recolección de datos - encuesta

Encuesta para empleados de Euros Services S.A.S.

Ésta encuesta se realiza con el fin de obtener información relevante desde la perspectiva del empleado con referencia al clima organizacional, de acuerdo con la investigación que se está realizando como proyecto de grado.

1. **¿Tiene usted conocimiento sobre la Misión y Visión de la empresa?**
 - a. Sí
 - b. No
2. **¿Le han informado a cerca de los objetivos generales de la empresa?**
 - a. Sí
 - b. No
3. **¿Conoce los valores organizacionales de Euros Services S.A.S?**
 - a. No, nunca los he escuchado
 - b. Sí, siempre los tengo presentes
 - c. Sí, pero no me interesa
4. **¿La empresa le brinda oportunidades de crecimiento profesional?**
 - a. Sí
 - b. No
5. **¿Usted recibe felicitaciones de parte de la empresa por su buen desempeño?**
 - a. Sí
 - b. No
6. **¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo?**
 - a. Excelente
 - b. Regular
 - c. Mala
7. **¿La empresa tiene canales formales para que la comunicación sea efectiva?**
 - a. Sí
 - b. No

Nota. Cuestionario de encuesta, diseñado para los empleados de la empresa Euros Services S.A.S

Apéndice B

Instrumento de recolección de datos - encuesta

8. **¿Ha encontrado amigos en la empresa Euros Services S.A.S.?**
 - a. Sí
 - b. No
9. **¿Considera que el jefe actúa rápidamente cuando hay problemas de convivencia?**
 - a. Algunas veces
 - b. Siempre soluciona
 - c. Nunca hace nada
10. **¿Considera que en la empresa existe un buen liderazgo?**
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Algunas veces
11. **¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?**
 - a. Nunca
 - b. Algunas Veces
 - c. Casi Siempre
 - d. Siempre
12. **¿Su equipo de trabajo lo motiva para alcanzar las metas?**
 - a. Rara vez
 - b. Algunas Veces
 - c. Nunca
 - d. Siempre
13. **¿Se siente satisfecho con las funciones que desempeña en la empresa?**
 - a. Algunas veces
 - b. Me siento inconforme
 - c. Sí, amo mi trabajo
14. **¿Los horarios de trabajo le parecen apropiados y conscientes para permitir un descanso digno?**
 - a. Si, son muy flexibles
 - b. No, son muy rígidos
 - c. Sí, pero deberían hacer unos ajustes

Nota. Cuestionario de encuesta, diseñado para los empleados de la empresa Euros Services S.A.S