

**El clima organizacional como pilar estratégico: un análisis en la empresa parasoles
Montagut de Bucaramanga.**

Nelson Orlando Carvajal Anaya

Edeinis Andrea Mercado Rodríguez

Wendy Vanesa Vaca Pérez

Tutor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por ser esa luz que me ha guiado en este largo camino, por llenarme de sabiduría, esperanza y paciencia, a mi familia padres y hermanos por su amor incondicional, su apoyo y por enseñarme cada día el valor de la perseverancia y a mi Pareja por su comprensión, su apoyo, y su compañía en los momentos más complicados de este proceso.

(Edeinis Andrea Mercado Rodríguez)

Mi proyecto de grado está dedicado a mis padres, ellos han sido mi mayor inspiración para superarme y lograr ser una profesional exitosa y prospera, va dedicado también a mis tres sobrinas, a las cuales quiero dar el mejor ejemplo para que ellas orienten también su vida hacia el éxito profesional y personal.

De manera especial también dedico este proyecto a mi novio, el cual siempre me ha visualizado triunfando en la vida.

Y sin lugar a duda, a Dios la más grande dedicatoria, pues es quien me permitió lograr culminar mi carrera sin inconveniente alguno.

(Wendy Vanesa Vaca)

Una dedicación especial a nuestras familias, por el apoyo incondicional, paciencia y amor con el que nos acompañaron.

(Nelson Orlando Carvajal)

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios por haber sido mi guía y mi fortaleza para culminar con este proceso, por llenarme de valor en las situaciones más difíciles. A mis Padres por su apoyo y porque siempre han creído en mí y en lo capaz que soy de lograr lo que me propongo, A mi pareja por su amor y su apoyo inquebrantable y siempre estar presente en las etapas más complejas de mi vida, por último, me dedico este proyecto a mí, por ser una mujer dedicada, por siempre sacar fuerzas para cumplir y por confiar siempre en que podría lograrlo.

(Edeinis Andrea Mercado Rodríguez)

Expreso mis más sinceros agradecimientos, en primera instancia a Dios, el cual me ha dado la fortaleza y entendimiento en el transcurso de estos 5 años que hoy en día tengo de estar preparándome profesionalmente, a mis padres los cuales son el motor principal en mi vida y mi motivación más grande para ser una excelente profesional, a mis hermanas y hermano, los cuales han estado presentes en cada etapa de mi vida.

A mi novio, el cual ha sido de mis más grandes motivadores y me brinda un apoyo incondicional en los momentos donde sentía no poder más.

Muy especial agradecimiento a todos y cada uno de los tutores que tuve en todo mi proceso formativo, sin la ayuda de ellos no habría sido posible llegar a esta instancia.

(Wendy Vanesa Vaca)

A Dios por darnos la posibilidad de desarrollar y culminar este proceso de formación, que, guiados de su mano, me permitirá continuar este crecimiento en nuestra vida profesional y personal.

A Christiam Soto Vallejo, nuestro tutor temático por su colaboración, acompañamiento y compromiso en este proceso.

Al grupo de especialistas docentes quienes compartieron con nosotros sus conocimientos, experiencias y herramientas para fortalecer nuestras competencias gerenciales, en la Gestión de Talento Humano.

A quienes, de una u otra manera estuvieron presentes en nuestro proceso de formación, aprendizaje y desarrollo humano.

(Nelson Orlando Carvajal)

Resumen

Este trabajo identifica la conexión entre la gestión de recursos humanos y los objetivos empresariales con énfasis en el clima organizacional. El talento es el activo que crea valor para la organización. Toda empresa desarrollará planes y establece metas y objetivos, y para alcanzarlos se requiere una buena contratación, pero la mayoría de las empresas exigen que los empleados tengan habilidades comerciales, y la gestión de recursos humanos a través de recomendaciones que indican que el proceso de capacitación es en sus inicios y carece de reclutamiento y planificación.

Los recursos humanos necesitan estar dotados de las habilidades necesarias para realizar su trabajo de forma eficaz y por tanto necesitan una formación adecuada que los acerque a los objetivos de la organización. Pero una de las causas del cumplimiento de objetivos, sostenibilidad de la empresa se basa el clima organizacional.

En este trabajo realizaremos una investigación, medir como se encuentra el clima organizacional en la empresa Parasoles Montagut de Bucaramanga y una propuesta de mejora.

Los estudios y prácticas demuestran que una adecuada gestión del talento humano es fundamental para alcanzar los objetivos de manera efectiva, pero las empresas no realizan inversión en este tema y plantean proyecciones para mejorar el clima organizacional, en consecuencia, no se logran los resultados establecidos.

Palabras Claves: gestión del talento humano, competitividad, logro de objetivos, empresas, desarrollo organizacional, recursos humanos, cultura organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizacional.

Abstract

This work identifies the connection between human resource management and business objectives with emphasis on the organizational climate. Talent is the asset that creates value for the organization. Every company will develop plans and set goals and objectives, and to achieve them requires good hiring, but most companies require that employees have business skills, and human resource management is done through recommendations that indicate that the process training is in its infancy and lacks recruitment and planning.

Human resources need to be equipped with the necessary skills to carry out their work effectively and therefore need adequate training that brings them closer to the organization's objectives. But one of the causes of the company's fulfillment of objectives and sustainability is based on the organizational climate.

In this work we will carry out an investigation, measure the organizational climate in the Parasoles Montagut Company in Bucaramanga and make a proposal for improvement.

Studies and practices show that adequate human management is highly effective in achieving the organization's objectives, but companies with investment limitations do not develop good personnel selection processes and do not make projections to improve the organizational climate, therefore, the proposed results are not achieved.

Keywords: human talent management, competitiveness, achievement of objectives, companies, organizational development, human resources, organizational culture, job satisfaction, organizational commitment.

Tabla de Contenido

| | |
|--------------------------------------|----|
| Introducción | 11 |
| Planteamiento del Problema | 13 |
| Justificación | 15 |
| Objetivos | 17 |
| Antecedentes | 18 |
| Marco teórico | 22 |
| Marco Legal | 34 |
| Metodología de la Investigación..... | 37 |
| Resultados | 40 |
| Conclusiones | 49 |
| Recomendaciones | 50 |
| Referencias..... | 51 |
| Anexos | 54 |

Lista de Imagenes

| | |
|--|----|
| Imagen 1 <i>Evaluación de Liderazgo</i> | 40 |
| Imagen 2 <i>Existencia de colaboración efectiva</i> | 40 |
| Imagen3 <i>La expresión de los empleados frente a la comodidad y la satisfacción del ambiente físico de trabajo</i> | 41 |
| Imagen 4 <i>La expresión de los empleados frente al reconocimiento del esfuerzo y el desempeño</i> | 42 |
| Imagen 5 <i>La expresión de los empleados frente a la motivación que se genera para asistir al trabajo</i> | 42 |
| Imagen 6 <i>Beneficios y compensaciones</i> | 43 |
| Imagen 7 <i>Horarios y flexibilidad laboral</i> | 43 |
| Imagen 8 <i>Bienestar y emocional físico</i> | 44 |
| Imagen 9 <i>Relaciones Interpersonales</i> | 44 |
| Imagen 10 <i>Expresión de los empleados frente al estado de las relaciones en toda la empresa</i> . | 45 |

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 *Guía para mejorar el clima organizacional en la empresa* 46

Ilustración 2 *Cronograma de implementación de la guía para mejorar el clima laboral* 48

Lista de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1 <i>indicador grupal Parasoles Montagut</i> | 54 |
| Anexo 2 <i>Indicador individual Parasoles Montagut</i> | 55 |
| Anexo 3 <i>Plan de incentivos Parasoles Montagut</i> | 56 |

Introducción

En el panorama empresarial actual, caracterizado por una gran incertidumbre y una intensa competencia, las organizaciones se ven obligadas a implementar transformaciones profundas para superar los retos que se les presentan. La supervivencia en este sistema económico globalizado, tecnológico, acelerado y en perpetua evolución exige un esfuerzo constante por mejorar la competitividad.

Dentro de este contexto, las personas deben ser consideradas un elemento fundamental para garantizar la estabilidad, la supervivencia y el progreso de la organización.

Si bien algunas empresas reconocen la importancia del talento humano y lo valoran como tal, otras tienden a subestimarlos. Sin embargo, la gestión del talento es un tema crucial que ninguna organización puede ignorar, independientemente de su sector o tamaño.

Una vez que definimos qué es el talento, podemos describir fácilmente qué significa gestión del talento. La gestión del talento es un enfoque de gestión estratégica que tiene como objetivo proporcionar el máximo valor a la empresa a través de una serie de actividades diseñadas para adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para lograr resultados sin dejar de ser competitivos en los mercados existentes y futuros.

Actualmente la gestión del talento humano es considerada como un elemento esencial para la competitividad y calidad de las empresas. Anteriormente, las organizaciones hacían un gran énfasis en los productos y servicios y su comercialización, esto se consideraba el proceso más relevante para el logro de los objetivos y el talento humano solo se concebía como un elemento más de los activos o recursos organizacionales, sin embargo, esta concepción ha ido cambiando a la luz de las teorías, ya que anteriormente lo relevante e importante dentro de las empresas, era la infraestructura, la producción y comercialización. (Uribe, 2020)¹

¹ Tomado de: [CarenYessenia GonzálezUribe 2020.pdf](#)

Hoy, sin dejar de lado los aspectos anteriores, las organizaciones han orientado sus esfuerzos hacia el personal, ya que un empleado sano y motivado aumenta sus niveles de productividad y fidelidad. En conclusión “el capital humano constituye un elemento estratégico de la organización, y cada vez se buscan métodos y dinámicas para influir positivamente en ellos, pues se sabe que esto contribuye para alcanzar los resultados que la organización desea” (Universidad César Vallejo. Piura. Perú., 2020)

Por lo anterior la presente monografía se centra en el análisis de la gestión del talento humano en la empresa parasoles montagut. El talento humano ha logrado grandes avances y una gran relevancia al interior de las organizaciones, siendo de esta manera una fuente de sostenibilidad y ventaja competitiva.

Basado en lo expresado anteriormente se plantea la problemática de investigación teniendo en cuenta la importancia del recurso humano para cualquier unidad productiva, enfocado en el clima organizacional el cual ha sido subestimado en muchos de los casos.

Además, se describen los objetivos de investigación generales y específicos para ayudar a abordar las preguntas de investigación. Proporciona un marco referencial y documental que tiene en cuenta el contexto general de la gestión de recursos humanos, su impacto en el contexto económico, y el resultado del uso de las tecnologías de la comunicación y la información en los procesos mencionados.

Planteamiento del Problema

Parasoles Montagut es una pequeña empresa, Santandereana, con 12 trabajadores directos y 6 puestos de trabajo indirectos; “Dedicada a la fabricación de parasoles, carpas, membranas arquitectónicas, muebles para exteriores, sombrillas gigantes, y toda clase de soluciones en materia de cubiertas y ampliación de los espacios para la industria y el hogar.” (coopropiedad, 2022)

“El clima laboral es un conjunto de características y cualidades relativamente estables en un entorno de trabajo particular las cuales son percibidos, sentidos o experimentados por los individuos dentro de las organizaciones y que predominan en su comportamiento.” (Delia Arrieta Díaz, 2018, pág. 179)

“Un ambiente de trabajo efectivo es caracterizado por una comunicación abierta y eficaz, relaciones profesionales fuertes, cooperación, respaldo mutuo, agradecimiento y gratificación por el trabajo realizado, oportunidades de progreso profesional y un entorno de confianza y respeto”. (Condezo, 2024)

En este sentido, en la empresa Parasoles Montagut se ha identificado un problema real relacionado con el clima organizacional, en el que el entorno laboral es indispensable para la productividad, bienestar y felicidad de todos los empleados, así como para el éxito de la organización.

Un clima laboral desfavorable suele estar marcado por problemas como una comunicación inadecuada, desconfianza y falta de reconocimiento, relaciones laborales complicadas, altos niveles de estrés, y la ausencia de oportunidades para el desarrollo. (Condezo, 2024)

Pregunta de Investigación

¿Estos factores influyen de manera negativa en la motivación, en el bienestar de los individuos y la productividad de las empresas?

En la empresa Parasoles Montagut se ha detectado un entorno laboral hostil, con niveles elevados de estrés y dificultades de comunicación entre los diversos departamentos.

El clima laboral tiene un efecto directo en el rendimiento de la organización. Según este, los empleados realizarán su trabajo con una mayor o menor eficacia, lo que repercute directamente en el rendimiento general.

Esta problemática influye directamente el desempeño de la empresa, ocasionando baja productividad, desinterés y dificultad para tomar decisiones; así mismo la rotación de empleados y la inasistencia son altos, lo que aumenta los costos y obstaculiza la estabilidad y continuidad operativa de la empresa.

Ahora bien, en este sentido, la idea es proporcionar una guía sobre como implementar soluciones viables y efectivas para crear un clima organizacional saludable y satisfactorio en el que los individuos se sientan a gusto y estén más dispuestas a trabajar en equipo para que la productividad no se vea afectada.

Justificación

“El talento humano representa actualmente uno de los activos más representativos dentro de las organizaciones” (*Franco-López y Bedoya-Zapata, 2018*), las transformaciones significativas requieren una reestructuración a nivel organizacional, respaldada por la tecnología, con un personal con profundos saberes, valores éticos y profesionales.

Agregando a lo anterior, se plantea lo siguiente: “[...] el desarrollo del mercado, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico, con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa” (PORRAS, 2011)²

Lo anterior, hace referencia a que uno de los factores más representativos para el desempeño óptimo en las empresas y su adaptación a los cambios del entorno, es un talento humano competente, el cual a través de sus labores y conocimiento brindarán diferentes elementos para lograr un cambio a nivel interno, permitiendo a su vez a las compañías ser más competentes y sostenibles en el tiempo, en un mercado que cada vez presenta grandes retos, innovación de productos o servicios sustitutos. (Condezo, 2024)

De igual forma (LOZANO, 2007), plantea que “el activo más importante y casi siempre el único está representado por las personas vinculadas a la empresa; estas son las que conllevan al cumplimiento de objetivos organizacionales y mantenimiento de una cultura corporativa en búsqueda de un bienestar colectivo” (p. 151). Así pues, resulta crucial que los procesos de administración humana sean profundamente formalizados y organizados en el contexto estratégico de la organización para aportar a la consecución de sus metas. Con base en lo

² Tomado de:

https://www.google.com.co/books/edition/Realidades_perspectivas_y_desaf%C3%ADos_de_I/RRxLDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

anterior, el ser humano es visto como el protagonista del cambio, aportando al cambio necesario, permitiendo superar la percepción que se tenía hace tiempo sobre los trabajadores. Este nuevo enfoque según (LOZANO, 2007): “[...] deja atrás la concepción de que las personas son un recurso más de la cadena productiva empresarial y que deben ser administrados como el dinero, los materiales, las maquinarias, etc. dando lugar a que las personas sean concebidas como seres con talentos, necesidades, intereses y aspiraciones, que dan sentido a los procesos y que agregan valor a las organizaciones. Pues es evidente que solo con una adecuada gestión del talento humano las organizaciones podrán sobrevivir en un entorno variable y altamente competitivo” (Condezo, 2024)

Lo expuesto en la cita anterior, enfatiza que una adecuada gestión del talento humano permite a una empresa sobrevivir en un entorno volátil y no debe verse como un activo tangible más, que forma parte de la cadena de valor, como la maquinaria, sino que debe verse como un motor transformador que crea valor y ventaja competitiva diseñada para lograr objetivos. Considerando todos los factores anteriores y reconociendo que el talento ha superado su importancia en las unidades productivas, la investigación aporta conocimientos y datos que pueden servir como introducción o apoyo a futuras investigaciones que deseen determinar la importancia o el valor del talento.

Objetivos

Objetivo General

Analizar como una gestión efectiva del talento humano puede mejorar el clima organizacional en la empresa Parasoles Montagut, aumentando la eficiencia, mejorando la estabilidad laboral y disminuyendo la rotación de los empleados.

Objetivos Específicos

Realizar diagnóstico sobre el clima organizacional en la empresa Parasoles Montagut de Bucaramanga.

Crear propuesta para la mejora en la gestión del talento humano enfocado en el clima organizacional de la empresa Parasoles Montagut de Bucaramanga.

Crear indicadores medibles con el fin de realizar el seguimiento y la toma de decisiones para la mejora continua y estipular incentivos de la empresa Parasoles Montagut de Bucaramanga.

Antecedentes

Debido a su impacto directo en la productividad Laboral, la noción de cultura organizacional ha cobrado gran relevancia y expectativa dentro de las unidades productivas, este tema ha sido objeto de estudio por numerosos autores, a continuación, se presentan las perspectivas más destacadas organizadas cronológicamente.

Inicialmente, el concepto de cultura organizacional se desarrolló a partir de los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración. Esta escuela llevó a cabo una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne de Western Electric en Chicago, entre 1927 y 1932. El grupo de investigadores, que incluía a Elton Mayo, investigó los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de los trabajadores. Durante estos experimentos, se realizaron cambios en la iluminación del espacio de trabajo, aumentos salariales, diferentes períodos de descanso y reducción de la jornada laboral. Los resultados concluyeron que la conducta y los sentimientos de los trabajadores afectan significativamente su comportamiento individual, que las normas del grupo influyen en la productividad individual y que el dinero es un factor menos relevante para determinar la productividad. (Marco, 2023, pág. 8)³

Es importante destacar que, en 1979, el concepto de cultura organizacional fue desarrollado por Pettigrew, quien lo describió como "el sistema de significados pública y colectivamente aceptados que opera para un grupo específico en un momento determinado" (Pettigrew, 570-581). "Esta definición resalta la importancia de los valores y significados compartidos dentro de una organización, los cuales influyen en el comportamiento y las decisiones de sus miembros. Desde entonces, esta perspectiva ha sido ampliamente reconocida y ha contribuido a la comprensión y estudio de la cultura organizacional." (Marco, 2023, pág. 8)⁴

³ Tomado de: <https://dspaceapi.uai.edu.ar/server/api/core/bitstreams/978141e3-41db-4532-9b07-edd555629c2e/content>

⁴ Tomado de: <https://dspaceapi.uai.edu.ar/server/api/core/bitstreams/978141e3-41db-4532-9b07-edd555629c2e/content>

“El estudio de los antecedentes de la cultura organizacional no ha sido tan fructífero como en otras áreas de estudio. Sin embargo, se ha podido identificar que algunas de las variables que determinan la aparición de ciertos tipos de culturas organizacionales son la cultura nacional y el tipo de liderazgo llevado a cabo en las instituciones”. (Delia Arrieta Díaz, 2018)⁵

En cuanto a la primera de ellas, algunos investigadores (Lee & Kramer, 2016; Omar & Urteaga, 2010) han sostenido que determinados tipos de culturas organizacionales dominan en empresas de diferentes países, lo que indica que la cultura de una organización se encuentra influenciada por la cultura nacional. De allí que se ha remarcado que los valores nacionales influyen sobre las prácticas desarrolladas dentro de las organizaciones. A este respecto, se ha indicado (Iorgulescu & Marcu, 2015) que las organizaciones que se insertan en otros horizontes sufren influencias sistemáticas de su ambiente próximo y procuran adaptarse a él, por lo que serían afectadas por los valores de la nueva cultura nacional.

Resultados similares (Omar & Urteaga, 2010) “han demostrado que la cultura nacional de origen influye sobre la cultura organizacional, lo que revela que la adopción de determinadas prácticas organizacionales se vincula estrechamente con el origen de la organización”.

“Al respecto, las empresas se caracterizan privatizadas se caracterizan por la instauración de prácticas orientadas al mercado, a los resultados y a los sistemas abiertos” (Omar & Urteaga, 2010).

Tales hallazgos coinciden con observaciones previas (Earley & Erez, 1997; House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002) “sostenían que los gerentes implementan normas y prácticas dentro de las organizaciones que, en término medio, reflejan las normas y prácticas típicas de las organizaciones donde se formaron”. (Peiró, 2014)⁶

⁵ Tomado de: Delia Arrieta Díaz, et al., Jesús Guillermo Sotelo Asef, et al.

⁶ Tomado de: <https://1library.co/document/ykrn7z-cultura-organizacional-impacto-rendimiento-equipos-trabajo-mediador-reflexividad.html>

“La relación entre liderazgo y cultura organizacional muestra cierto consenso entre los especialistas que sostienen que el núcleo de valores de una organización comienza con su liderazgo y luego se transforma en un estilo de liderazgo” (Zennouche & Zhang, 2014).

“No obstante, así como el líder incide directamente en la cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder, es decir que al tiempo que moldea es moldeado” (Jalal, 2017).

Los líderes de una organización, entonces, desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento tanto del clima como de la cultura organizacional. De esta manera, los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza, el entrenamiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (Jalal, 2017).

“Esto asegura comportamientos consistentes entre los miembros de una organización, reduce los conflictos y crea un ambiente laboral sano para los empleados.” (Peiró, 2014)⁷

“Otras variables vinculadas al liderazgo que complementan el proceso de creación y reforzamiento de la cultura en una organización son: el estilo de comunicación, el proceso de toma de decisiones, las declaraciones formales importantes para la empresa” (Jalal, 2017).

“Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte de la cultura de la empresa.” (Gabini, 2018)⁸

⁷ Tomado de: <https://1library.co/document/ykrn7z-cultura-organizacional-impacto-rendimiento-equipos-trabajo-mediador-reflexividad.html>

⁸ Tomado de: <https://www.teseopress.com/rendimientolaboral/chapter/capitulo-iv-cultura-organizacional/#:~:text=As%C3%AD%20como%20se%20han%20des%C2%ADcri%C2%ADto%20diver%C2%ADsos%20mode%C2%ADlos>

La relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional ha sido ampliamente estudiada debido a su impacto en el desempeño organizacional. Según Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill., el talento humano es el recurso más valioso de una empresa, y su adecuada gestión permite alinear los objetivos personales con los organizacionales, creando un ambiente más armónico y productivo. Un enfoque estratégico en esta gestión puede mejorar la satisfacción laboral, disminuir la rotación y fomentar una cultura organizacional sólida.

Por su parte, Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento Organizacional*, destacan que el clima organizacional influye directamente en el comportamiento de los empleados, afectando factores como la motivación, el desempeño y la retención. Un ambiente laboral positivo puede reducir conflictos, aumentar la colaboración y generar una mayor identificación de los colaboradores con la empresa.

Estudios específicos también han demostrado que una deficiente gestión del talento humano puede generar un clima laboral adverso, lo cual incrementa la rotación y disminuye la productividad.

En el contexto de empresas manufactureras, como Parasoles Montagut, la investigación de Martínez, L., & Pérez, R. (2021). *Gestión de talento humano en empresas manufactureras: Un análisis de buenas prácticas*. *Estudios Organizacionales*, 12(4), 78-95. subraya la importancia de adoptar estrategias de gestión basadas en la capacitación constante y la creación de entornos laborales inclusivos para mejorar el desempeño colectivo. Estos estudios confirman que la alineación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional es fundamental para garantizar la sostenibilidad empresarial.

Marco teórico

1. La teoría de la gestión del talento humano según Idalberto Chiavenato

El talento humano es el recurso más importante de una organización. Si no se cuenta con un buen equipo de trabajo, el desempeño de cualquier empresa se verá mermado. Como toda área, la gestión de talento humano también tiene su propia esencia, su propia forma de entender lo que es la gestión de personas. Hay autores y libros que son referentes en este campo. Este es el caso de **Idalberto Chiavenato (2017)** y su obra "Gestión del Talento Humano" recalcando que “se presenta como un enfoque integral que abarca todos los aspectos necesarios para atraer, desarrollar y retener a los empleados en una organización” ya que esto abarca un amplio enfoque dentro de la toma de decisiones dentro de una organización, esta administración es esencial para lograr las metas propuestas dentro de la organización.

1.1 Reclutamiento y selección estratégica

Chiavenato (2017) "enfatisa la importancia de llevar a cabo un reclutamiento y selección que esté alineado con la estrategia de la organización. Esto no solo implica identificar las competencias técnicas requeridas, sino también las competencias y valores que estén en consonancia con la cultura organizacional". A través de una correcta selección estratégica se asegura que las personas equivocadas no lleguen a ocupar los puestos que les corresponda, ya que a la hora de la selección del personal se debe ir más allá de unas habilidades técnicas y eso se traduce indefectiblemente en un éxito empresarial a largo plazo.

1.2 Desarrollo y capacitación

La gestión del talento humano incluye componentes tan básicos y clásicos como la capacitación y el desarrollo. Ambas funciones son cruciales no solo para la mejora de las competencias y habilidades de los empleados, sino también para un impacto que puede medirse a

corto y a largo plazos en el rendimiento organizacional. "La capacitación no es un gasto, sino una inversión estratégica que rinde payback a largo plazo", afirma Chiavenato (2017).

Enfatizando en que este tipo de acciones no pueden ser opcionales sino fundamentales para optimizar las competencias técnicas, profesionales e interpersonales.

1.2.1 Mejora de Competencias

La capacitación no es solo una herramienta más, es la clave que abre puertas para que los empleados desarrollen nuevas habilidades y pongan al día sus conocimientos. Y esto importa, especialmente hoy en día, cuando el mundo empresarial cambia a una velocidad vertiginosa y las tecnologías del mercado no paran de evolucionar. Como bien lo explica Chiavenato (2017), cuando tienes un equipo bien preparado, no solo mejoras sus capacidades individuales si no que fortaleces toda la organización con el fin de que logren adaptarse a los cambios competitivos en el mundo de los negocios, ayudando ampliar el potencial de los empleados y a su vez el fortalecimiento de la organización.

1.2.2 Incremento de la Productividad

La formación adecuada va mucho más allá de pulir habilidades individuales si no que es una pieza clave que impulsa la productividad de todo el equipo. Como señala Chiavenato (2017), los empleados que se sienten seguros y competentes en sus roles no solo rinden más, sino que también encuentran formas más inteligentes de hacer las cosas. Al fin y al cabo, un trabajador bien capacitado es un trabajador más eficiente y efectivo, cada miembro del equipo debe ser bien capacitado con el fin de que su desempeño general mejore y que sus obligaciones sean realizadas con mejor eficiencia atribuyendo a una productividad colectiva.

1.2.3 Fomento de la Innovación

La capacitación no es solo una herramienta de aprendizaje, es una puerta abierta hacia la creatividad e innovación organizacional. Cuando le damos a un empleado la oportunidad de explorar nuevas técnicas y perspectivas, algo interesante sucede: Empiezan a ver su trabajo diario con otros ojos. Como señala Chiavenato (2017), esto suele interpretarse en soluciones creativas y mejoras significativas en los procesos que, francamente, podrían sorprender.

1.3 Tipos de capacitación

Ahora bien, no existe un único camino para capacitar al personal. De hecho, Chiavenato (2017) nos presenta todo un abanico de opciones que las organizaciones pueden poner en marcha, cada una con sus propias ventajas y características particulares:

Capacitación Inicial: Cuando un nuevo empleado se une a la empresa, pasa por un proceso de capacitación inicial. Este es un momento clave para que se familiarice con la cultura de la organización, las políticas internas y lo que se espera de él en su nuevo rol.

Capacitación Continua: La capacitación no termina con la incorporación. A lo largo del tiempo, se ofrecen diversas oportunidades de aprendizaje, como talleres, seminarios y cursos en línea, para que todos los empleados mantengan sus habilidades al día.

Capacitación Técnica: Esta capacitación se enfoca en desarrollar habilidades específicas que son necesarias para el trabajo técnico o funcional del empleado. Es especialmente importante en industrias donde las habilidades técnicas son cruciales para el rendimiento laboral.

Capacitación en Habilidades Blandas: Además de las habilidades técnicas, también es fundamental trabajar en habilidades interpersonales. Esto incluye la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de conflictos. Estas competencias son cada vez más valoradas en el mundo laboral actual.

En el ámbito de los recursos humanos, hemos visto una evolución significativa. Antes, el personal se consideraba un recurso más; hoy, se reconoce su importancia estratégica para la competitividad de la organización. Según Aguilar (2007), el capital humano es un elemento clave en cualquier empresa. Por eso, las organizaciones deben implementar actividades que promuevan el desarrollo y bienestar de sus empleados para alcanzar sus objetivos.

Este cambio de enfoque ha sido impulsado por diversos factores, como la globalización y el avance tecnológico, que han hecho necesario adaptarse a un entorno empresarial más complejo. Las empresas que logran atraer, retener y desarrollar talento obtienen una ventaja competitiva importante (Franco-López & Bedoya-Zapata, 2018).

El marco teórico de este proyecto se centra en conceptos claves sobre la gestión del talento humano y el clima organizacional, destacando su importancia para la competitividad y el rendimiento en un mundo en constante cambio. A continuación, se abordarán los aspectos teóricos fundamentales, especialmente en el contexto de la empresa Parasoles Montagut.

Como señala Ulrich (1997), la gestión del talento humano debe ir más allá de una visión tradicional de recursos humanos. Se convierte en un elemento clave para el éxito empresarial al implementar estrategias que fomenten el desarrollo del capital humano y contribuyan a la innovación, el aprendizaje organizacional y la competitividad.

Esto implica que la gestión del talento humano debe ser un enfoque integral, que no solo se centre en la selección y contratación, sino también en el desarrollo de competencias y en crear un ambiente de trabajo positivo. Esto incluye la implementación de programas de bienestar y la creación de canales de comunicación efectivos. Según García (2016), las empresas que ven al talento humano como un activo estratégico son más capaces de adaptarse a los cambios y lograr una ventaja competitiva sostenible.

La gestión del talento humano también se basa en la ética y los valores corporativos, que son fundamentales para crear un ambiente laboral positivo. Un entorno ético no solo mejora la satisfacción y motivación de los empleados, sino que también fortalece la reputación de la empresa. Fomentar un clima organizacional positivo significa que los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir al éxito colectivo.

Es importante que los valores corporativos estén alineados con las prácticas de gestión del talento humano. Esto significa que las políticas de contratación, capacitación y promoción deben reflejar los principios éticos de la organización. Un estudio de Bermeo et al. (2020) subraya que contar con "un talento humano competente" es esencial para enfrentar los desafíos del entorno globalizado.

2. Teoría x, Teoría y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, en su libro "The Human Side of Enterprise" publicado en 1960, propuso dos teorías que contrastan las actitudes hacia la gestión de recursos humanos: la Teoría X y la Teoría Y. Estas teorías se fundamentan en suposiciones opuestas sobre la naturaleza y el comportamiento de los trabajadores, y tienen un impacto significativo en las prácticas de gestión y liderazgo.

2.1 Teoría x

Según McGregor (1960), se basa en la idea de que los empleados tienen una actitud negativa hacia el trabajo. Se cree que evitan el trabajo siempre que pueden, que necesitan ser supervisados de cerca y que su motivación proviene principalmente de castigos o recompensas externas. Aunque esta perspectiva puede parecer un modelo rígido y limitante, puede servir como un punto de partida para explorar cómo una gestión más efectiva del talento humano podría cambiar esta percepción y mejorar el ambiente laboral.

En este contexto, la Teoría X asume que los empleados carecen de motivación interna y tienden a esquivar responsabilidades. En una empresa modelo como Parasoles Montagut, esto podría manifestarse en una desmotivación o un ambiente organizacional negativo y pesado. Al asociar si estas creencias son comunes en la cultura de la empresa es clave para entender y analizar el motivo del problema.

Si la gestión actual se basa en prácticas rígidas asociadas con la Teoría X, es fundamental cambiar el enfoque hacia uno que promueva el desarrollo del talento humano. Esto significa establecer objetivos claros y alcanzables, ofrecer una supervisión que guíe en lugar de controlar estrictamente, y fomentar la confianza en los empleados, lo que puede ayudar a reducir la sensación de un control excesivo.

Al implementar políticas de gestión del talento humano, como programas de formación para fortalecer las habilidades de los empleados, esto estimula a cambiar la percepción de que los trabajadores no quieren asumir responsabilidades, promoviendo una autonomía y por ende un ambiente laboral positivo y activo.

Aunque la Teoría X, se considera que los empleados son inherentemente perezosos y que evitarán el trabajo si tienen la oportunidad. Se identifica que prefieren ser dirigidos y evitan responsabilidades, buscando principalmente seguridad. La motivación, en este contexto, se basa en un sistema de recompensas y penalizaciones, donde el dinero es el principal incentivo para el desempeño laboral. Debido a esta percepción, se justifica un estilo de gestión autoritario, que implica un control riguroso y supervisión constante, donde los líderes deben ejercer un fuerte control sobre los empleados mediante recompensas y castigos para garantizar que las tareas se completen y todo siendo posible después de aplicar unas estrategias con enfoque positivo que se

incline por una flexibilidad promoviendo la capacitación, orientación y la plena confianza, impulsando el ambiente laboral deseado.

2.2 Teoría “Y”

Una visión humanista del trabajo. Esta nos ofrece una mirada más optimista y humana sobre la naturaleza de los trabajadores. A diferencia de otras perspectivas más tradicionales, esta teoría parte de algunos principios fundamentales que vale la pena explorar.

En cuanto a la naturaleza del trabajador, la teoría sostiene que el trabajo puede resultar tan natural y satisfactorio como el descanso mismo. McGregor (1960) plantea que, cuando las personas están realmente comprometidas con sus objetivos, son perfectamente capaces de dirigirse y controlarse a sí mismas.

En lo que respecta al estilo de gestión, esta teoría va un paso más allá y apuesta por un liderazgo participativo. No se trata solo de dar órdenes, sino de crear un ambiente donde la autonomía de los empleados florezca naturalmente.

Los líderes deben crear un entorno que incentive la creatividad y la innovación, permitiendo a los trabajadores asumir responsabilidades y contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales (McGregor, 1960).

Motivación se basa en el deseo de realizarse personalmente y alcanzar metas significativas, no solo económicas. La dirección debe facilitar condiciones adecuadas para que los empleados puedan desarrollar su potencial (McGregor, 1960).

Cuando se habla de clima organizacional se refiere al ambiente general que prevalece en una organización, que es caracterizado por la percepción que tienen los empleados sobre diversos aspectos del entorno laboral, como las relaciones interpersonales, la comunicación, la gestión del desempeño y las oportunidades de desarrollo. Un clima organizacional favorable está asociado a

niveles elevados de motivación, compromiso y satisfacción laboral, lo que se traduce en mayor productividad y menor rotación de personal.

El clima organizacional ha despertado el especial interés de muchos investigadores desde el pasado siglo, principalmente al analizar la influencia que los cambios tecnológicos, económicos y sociales han producido en las organizaciones modernas. Su estudio es de vital importancia a causa del enorme impacto que tiene sobre el comportamiento de los miembros de una organización, constituyendo una especie de reflejo de la vida de la organización y las condiciones en las cuales los trabajadores se desenvuelven en el ámbito laboral.

Zapata (2008) define el clima organizacional como "un conjunto de características y cualidades relativamente estables en un entorno de trabajo particular, las cuales son percibidas, sentidas o experimentadas por los individuos dentro de las organizaciones y que predominan en su comportamiento". Un clima organizacional positivo fomenta una cultura de trabajo en equipo, cooperación y respeto mutuo, lo que facilita la resolución de conflictos y mejora la comunicación interna, En contraste, un clima desfavorable puede generar desmotivación, estrés y alta rotación de personal”.

La medición del clima organizacional se realiza comúnmente a través de encuestas aplicadas a los trabajadores de la organización o de áreas específicas que se deseen evaluar. Existen diferentes instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, pero la mayoría coinciden en la necesidad de analizar dos aspectos: primero, el clima organizacional actual, y segundo, el clima organizacional ideal. La diferencia entre ambos valores resulta útil para diagnosticar problemas organizacionales, los cuales pueden ser luego investigados y corregidos.

Para Anzola (2003) y Seisdedos (1996) “consiste que el clima organizacional está referida a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que cada uno de

los individuos tienen en mente y en su proceder con respecto a su organización, que esta a su vez necesariamente inciden en la conducta y comportamiento de los trabajadores, donde marca y sella la diferencia entre una organización de la otra”

3. La teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Según Likert (1968) “sostiene que el clima organizacional es un factor crítico en el éxito de una organización. Se define como la percepción colectiva de los empleados sobre la cultura y el ambiente de trabajo en una organización”.

La teoría del clima organizacional propuesta por Likert ha dejado huella en todo tipo de organizaciones, desde empresas hasta escuelas y organismos gubernamentales. Y no es para menos: La experiencia demuestra que cuando el ambiente laboral es positivo, no solo se dispara la productividad, sino que además los empleados tienden a quedarse más tiempo en sus puestos y, lo que es mejor aún, se genera naturalmente un entorno de trabajo más sano y llevadero.

El clima organizacional se puede entender mejor a través de encuestas y cuestionarios que están diseñados para explorar cómo se siente la gente en su lugar de trabajo. Estas herramientas incluyen tanto preguntas abiertas, donde los empleados pueden compartir sus pensamientos libremente, como preguntas cerradas, que ofrecen opciones específicas para elegir. Esto permite a los empleados expresar sus opiniones sobre diferentes aspectos del ambiente laboral, como la comunicación entre compañeros, la motivación que sienten, el apoyo que reciben, el estilo de liderazgo y la cultura general de la empresa. En resumen, se trata de escuchar lo que realmente piensan y sienten los empleados sobre su entorno laboral.

La teoría de Likert nos ofrece una forma interesante de entender el clima organizacional, dividiéndolo en cuatro niveles diferentes: autoritario, paternalista, participativo y delegativo. Cada uno de estos niveles tiene su propia manera de abordar la comunicación, la motivación, el apoyo y el liderazgo. Esto significa que el estilo de gestión que se elija puede afectar de manera

distinta la cultura y el ambiente en el trabajo. Así, dependiendo de cómo se manejen estas dinámicas, el lugar donde trabajamos puede sentirse muy diferente.

A través del análisis de encuestas, se ha llegado a la conclusión de que el clima organizacional resultados de las encuestas, la información recopilada puede servir para identificar tanto las fortalezas como las debilidades del clima organizacional. Como consecuencia, los cambios y mejoras en la dirección se pondrán en marcha, lo que ayudará a crear un ambiente de trabajo más positivo y eficaz.

3.1 Tipos de climas organizacionales

La relación entre estos factores resultará en la categorización de dos principales tipos de ambiente laboral. A continuación, se describen en detalle:

3.1.1 Clima Autoritario

1. Sistema Autoritario Explotador: Un entorno de trabajo autoritario y explotador se distingue por la falta de confianza que los líderes muestran hacia su personal. En esta situación laborar se percibe un clima de miedo y escasa comunicación entre los jefes y sus subordinados; las decisiones recaen únicamente en manos de los superiores jerárquicos.

2. Sistema Autoritario Paternalista: En una dinámica de autoridad paternalista en una organización laboral se establece un vínculo de confianza entre la dirección y los empleados; sin embargo, se recurre al uso de incentivos o penalizaciones como forma de motivación en el personal. Los supervisores ejercen un control sobre las actividades laborales y aunque la dirección aparentemente se preocupa por las necesidades sociales de los trabajadores; se proyectan rasgos de un entorno laboral estable y bien estructurado.

3.1.2 Clima Participativo

1. Sistema Consultivo: Este clima destaca por la confianza que los jefes tienen en sus colaboradores a los que se les permite decidir. El objetivo para alcanzar es la necesidad de estima y el clima es muy adecuado facilitando la delegación., por lo que la organización del clima es continua, el clima es adecuado y se organiza en función de objetivos concretos.

2. Sistema de Participación en Grupo: En este clima, la jefatura tiene plena confianza en sus trabajadores y el proceso de decisiones favorece la integración de los niveles con una comunicación horizontal y vertical, ascendente y descendente. El clima de motivación busca fomentar la participación para alcanzar unos objetivos de rendimiento. Las relaciones laborales entre los licenciados y los empleados están basadas en la amistad y la responsabilidad. La forma de trabajo prioriza el trabajo en grupo, sobre el trabajo en grupo, como forma de alcanzar los objetivos de la organización.

Los sistemas I y II son parte de un clima cerrado, que prevalece una estructura rígida que mantiene un clima desfavorable, mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, flexible y por lo tanto a un entorno organizacional adecuado.

4. La Relación entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional de Chiavenato.

Una gestión adecuada del talento humano influye de manera significativa en el clima organizacional. Varios estudios han evidenciado que una administración efectiva de los recursos humanos puede mejorar considerablemente el ambiente laboral, lo que, a su vez, impacta positivamente en el rendimiento de la empresa. Chiavenato (2017) destaca que el talento humano es el recurso más valioso de una organización, y su correcta gestión puede crear un entorno laboral amigable, incrementar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación de personal.

El liderazgo tiene un papel crucial en la creación y mantenimiento del clima organizacional. Los líderes son responsables de establecer las normas, valores y prácticas que

orientarán el comportamiento de los empleados. Mediante un estilo de liderazgo adecuado, pueden promover un entorno de trabajo positivo, mejorar la comunicación interna y facilitar la colaboración entre los miembros del equipo (Jalal, 2017). Además, el liderazgo ayuda a consolidar una cultura organizacional sólida, lo cual afecta la estabilidad y el éxito de la empresa (Peiró, 2014).

En este marco, es vital que la gestión del talento humano esté en sintonía con los valores y objetivos de la organización para optimizar el clima laboral. Las empresas que aplican políticas de reconocimiento, capacitación y desarrollo profesional suelen disfrutar de un clima organizacional positivo, lo que se traduce en mayor motivación y compromiso de los empleados (Robbins y Judge, 2018).

Esto crea un entorno en el que los trabajadores se sienten valorados, lo que no solo incrementa su productividad, sino que también reduce la rotación de personal.

Marco Legal

El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre su organización, es un factor crucial para el éxito de cualquier empresa. En Colombia, este concepto ha ganado relevancia y, aunque no existe una ley específica que lo regule de manera exhaustiva, sí hay una serie de normas y disposiciones que influyen directamente en su gestión.

Marco Normativo Principal

Constitución Política de Colombia: “Índice / Título 2 - De los derechos, las garantías y los deberes / Capítulo 1: De los derechos fundamentales / Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.” (Colombia.com, 1991)

Decreto-ley 1567 de 1998: El principal referente legal en Colombia que aborda el clima organizacional, este decreto, que establece el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos, incluye en su artículo 24 un mandato claro para las entidades:

- Medir el clima laboral: Al menos cada dos años, las organizaciones deben evaluar la percepción de sus empleados sobre el ambiente de trabajo.
- Definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención: Con base en los resultados de la medición, se deben implementar acciones para mejorar el clima organizacional.
- Este mandato legal convierte la medición y mejora del clima organizacional en una obligación para las entidades, especialmente las públicas.

Ley 50 de 1990, CST: “Por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones” (Gov.co, 1990).

Aunque el Código sustantivo de trabajo no hace referencia al clima organizacional, es una base fundamental para que éste sea factor determinante en la satisfacción de los empleados, en su motivación, en su productividad y en la eficiencia de sus tareas, ya que, sabiendo el tipo de contratación, salario justo, afiliaciones a seguridad social y cajas de compensación, influye en el desempeño e imagen de la empresa. El clima organizacional es el ambiente que se respira dentro de una empresa y está compuesto por las actividades, rutinas y condiciones que se dan en ella.

La Resolución 3077 de 2022: “Establece la obligatoriedad de implementación y ejecución del Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2022 – 2031. seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo con los lineamientos definidos por el Ministerio del Trabajo.”

(MINTRABAJO, 2022)

Otras Normas Relacionadas

Si bien el Decreto-ley 1567 es el pilar fundamental, otras normas complementan este marco y contribuyen a la creación de un ambiente laboral saludable:

Ley 1010 de 2006: “Aunque enfocada en el acoso laboral, esta ley establece medidas para prevenir y sancionar conductas que pueden deteriorar el clima organizacional.”

Esta ley enfatiza, para las empresas sea pública o privada, definir, prevenir y sancionar el acoso laboral, cuando considera el ambiente laboral y el bienestar de los trabajadores como un factor importante. En el caso de la empresa Parasoles Montagut, un posible proyecto de reestructuración que implique cambios en la organización del trabajo debe considerar el impacto que estos cambios puedan tener en el clima laboral y tomar medidas para prevenir posibles situaciones de acoso.

Convenios Colectivos y/o Reglamentos de trabajo interno: “En el sector privado, los convenios colectivos pueden incluir cláusulas relacionadas con la calidad de vida laboral y el bienestar de los empleados, lo que influye en el clima organizacional.”

Las empresas públicas y privadas que poseen convenios colectivos propios establecidos son importantes en el estudio del clima laboral, esto radica en la capacidad de adaptar las condiciones laborales a las necesidades específicas de la empresa y de sus trabajadores, más allá de lo establecido en los convenios sectoriales o la legislación general.

Las empresas tienen la oportunidad de construir relaciones laborales más sólidas y adaptadas a sus necesidades específicas. Esto puede generar beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, como un mejor clima laboral, mayor productividad y una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la negociación de un convenio colectivo propio requiere un proceso de diálogo y negociación efectivo, así como el cumplimiento de la legislación laboral vigente.

Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación en el clima organizacional, hace referencia al conjunto de herramientas, técnicas y/o procesos utilizados para la medición de y comprensión del ambiente laboral de la organización, por medio de la metodología elegida, se puede dar claridad sobre la percepción que tienen los colaboradores en temas de satisfacción laboral, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, entre otros, de esta manera determinar cuáles factores pueden estar afectando el rendimiento laboral y realizar las mejoras pertinentes.

En Parasoles Montagut se siguen los lineamientos fundamentales para implementar de manera correcta la metodología de investigación.

- Población: 12 empleados directos
- Muestra: 10 empleados directos
- Enfoque de la metodología: El enfoque que se dará a la metodología de la investigación, es el enfoque cualitativo, Parasoles Montagut, busca por medio del uso de instrumentos estandarizados como lo son encuestas y/o cuestionarios y los resultados obtenidos, identificar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa y el nivel de satisfacción en la misma.
- Tipo de investigación definida: Se definió como tipo de investigación, la Investigación Explicativa, con ella se busca explicar causas y efectos de ciertos fenómenos presentes en Parasoles Montagut, también se establecerían los “porque” y “como” de la aparición de ciertos fenómenos que incurren en el malestar del clima organizacional, como lo son: el bajo rendimiento laboral de algunos empleados, las constantes ausencias, la falta de compromiso y sentido de pertenencia, entre otras.

- **Diseño metodológico:** El Caso de estudio, Permitirá analizar de manera profunda el o los casos presentados a nivel de clima organizacional en la empresa, se toma la decisión de implementarlo, pues este permite la toma de datos cualitativos y/o cuantitativos, los cuales permiten obtener una información más precisa del estado actual de la organización respecto al tema tratado.

- **Identificación de la población:** el tipo de población para esta investigación estará fijada para todos los empleados, exceptuando los altos directivos de cada área.

La muestra se tomará de manera generalizada, es decir, el 100% de las encuestas realizadas será analizado.

- **Técnicas e instrumentos de recolección de datos:** La técnica a aplicar es: Encuesta o Cuestionario, esta técnica permitirá obtener de manera ágil y certera las respuestas solicitadas, esta se aplicará de manera anónima para garantizar la tranquilidad de cada encuestado y por ende la obtención de respuestas genuinas.

El instrumento utilizado será un cuestionario digital, el cual será difundido en los diferentes grupos correspondientes a cada área y también de manera individual a cada correo institucional,

El cuestionario contara con 10 preguntas abiertas y cerradas, donde los empleados podrán responder con un SI o un NO, y también tendrán espacios para dar respuestas argumentadas. (Se adjunta enlace del cuestionario a aplicar)

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSchEEAsIw1XAAI5Get1_uxSgIQbrnDRLkiFCRYuRdgtdwokIw/viewform?usp=header

- **Justificación de las decisiones metodológicas**

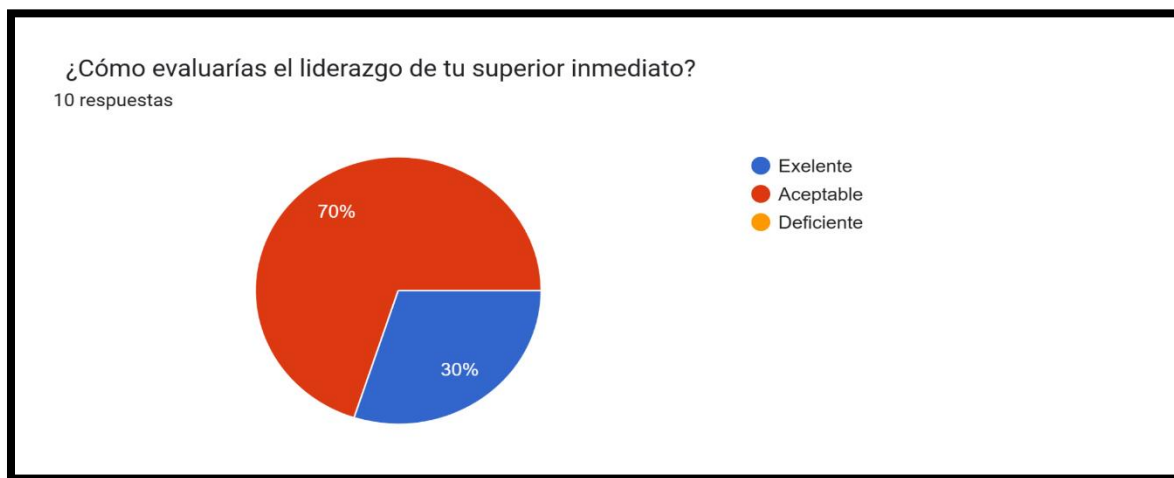
- ✓ Enfoque de la investigación: Se seleccionó el enfoque cualitativo para esta investigación debido a la naturaleza exploratoria del problema, ya que busca comprender las percepciones y experiencias de los empleados sobre el nivel de satisfacción y percepción de la empresa.
- ✓ Tipo de investigación: se definió la investigación explicativa, ya que busca comprender las causas y efectos de un tema particular, que es el clima organizacional. La finalidad de este enfoque es responder al "por qué" y al "cómo" de los eventos, estableciendo relaciones causales entre las variables involucradas.
- ✓ Diseño metodológico: El diseño metodológico seleccionado fue el caso de estudio, este mismo se definió porque se considera idóneo para investigaciones que requieren un análisis detallado del contexto y de características específicas, además este diseño metodológico permite la utilización de múltiples fuentes de datos como lo pueden ser: entrevistas, documentos, observaciones, cuestionarios, entre otras.
- ✓ Identificación de la población: La selección de la población se realizó teniendo en cuenta que las opiniones de todos los empleados, (exceptuando los altos directivos de cada área) puede brindar un resultado más concreto y completo respecto al clima empresarial actual.
- ✓ Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Se eligió la técnica de encuesta porque permite recopilar datos de un gran número de participantes en un corto período de tiempo.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada.

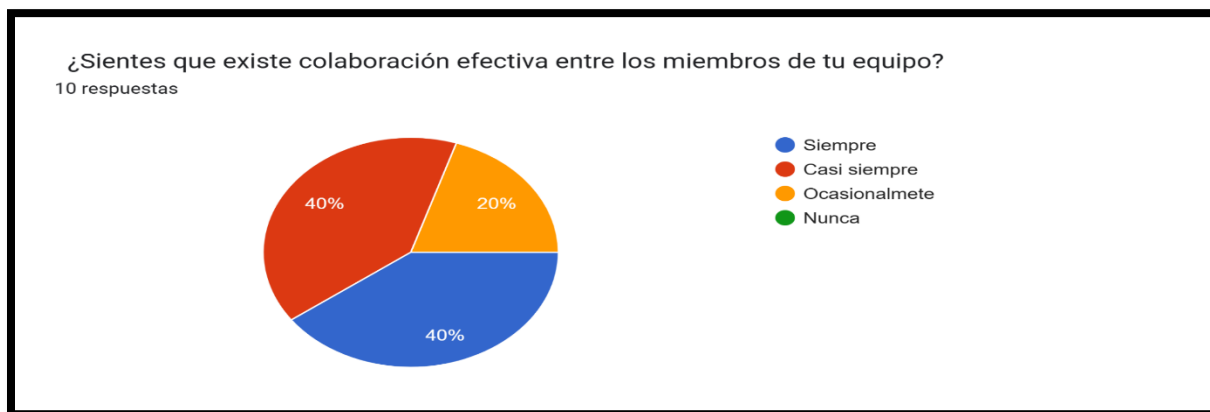
Análisis de Resultados.

Imagen 1 *Evaluación de Liderazgo*



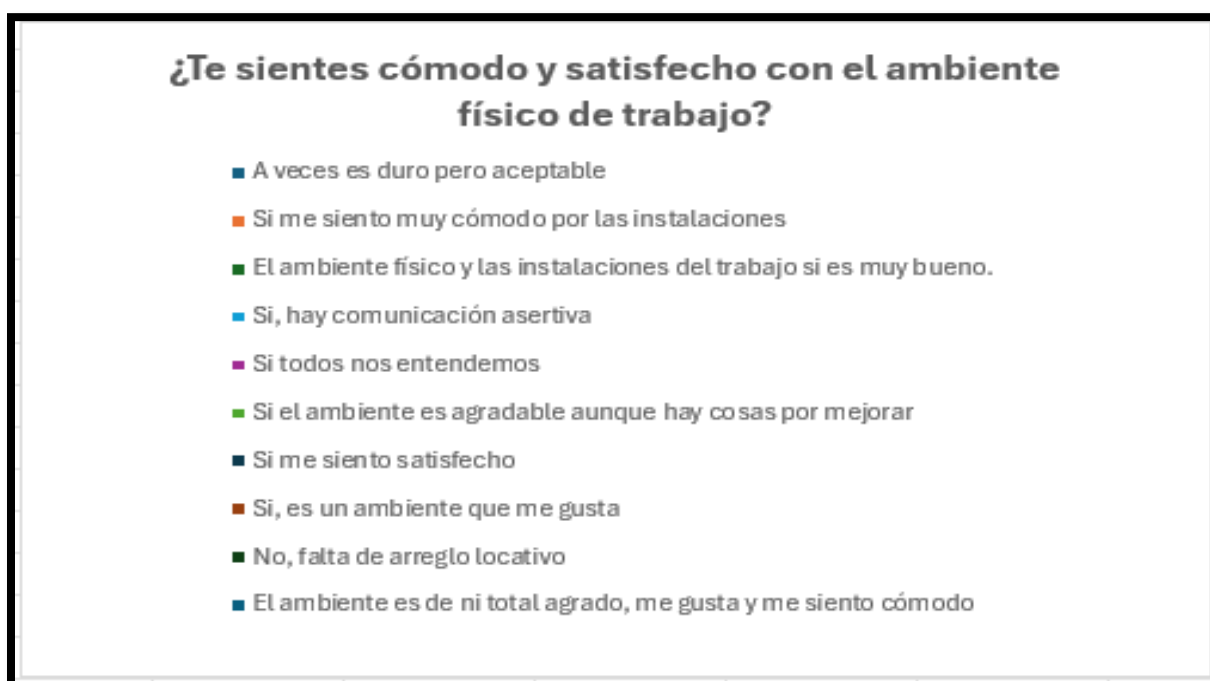
El 70% de los empleados ha respondido a esta pregunta, donde expresan que el liderazgo de sus superiores es aceptable, lo cual indica que su satisfacción no es completa y se deben optar por la implementación de mejoras y seguimiento continuo a los superiores de cada área.

Imagen 2 *Existencia de colaboración efectiva*



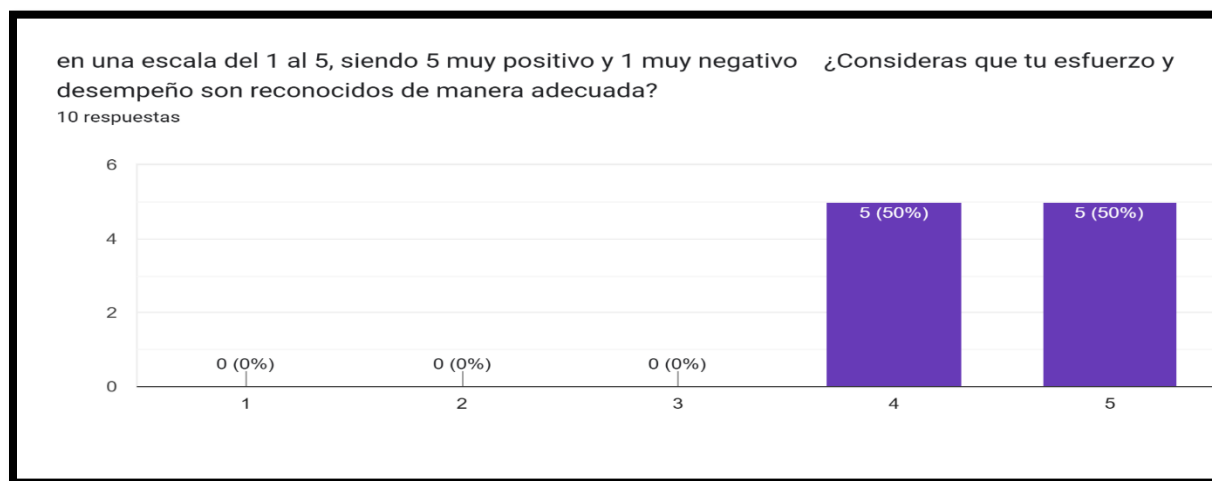
Los niveles de poca colaboración entre compañeros son muy bajos en Parasoles Montagut, Observamos que solo el 20% de los empleados considera que no tienen una colaboración de sus compañeros de equipo, contra un 80% que consideran que la colaboración se da siempre o casi siempre, lo que para la empresa genera un ambiente laboral sano entre colaboradores.

Imagen 3 *La expresión de los empleados frente a la comodidad y la satisfacción del ambiente físico de trabajo*



Las respuestas a esta pregunta fueron muy alentadoras, pues casi la totalidad de los empleados están cómodos y satisfechos en el ambiente físico de trabajo, solo dos de ellos mencionan que es un poco duro o que faltan arreglos locativos, para ello se debe optar por las inspecciones en cada área de la empresa determinar cuáles de ellas están requiriendo arreglos locativos y/o mejoras en las instalaciones.

Imagen 4 *La expresión de los empleados frente al reconocimiento del esfuerzo y el desempeño*



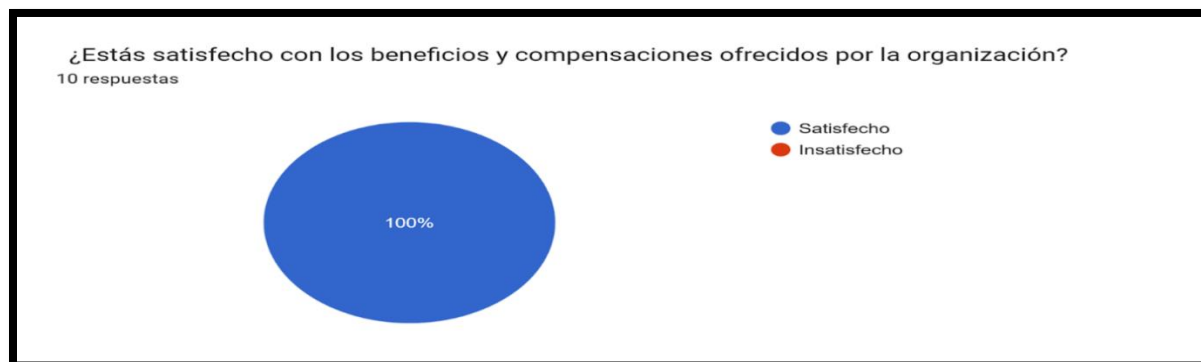
Observamos que el 100% de las respuestas fueron dadas a los números 4 y 5, los más altos en la escala de calificación, con esto entendemos que el reconocimiento a los logros, esfuerzos y desempeño de los empleados están siendo reconocidos de manera adecuada y exitosa.

Imagen 5 *La expresión de los empleados frente a la motivación que se genera para asistir al trabajo*



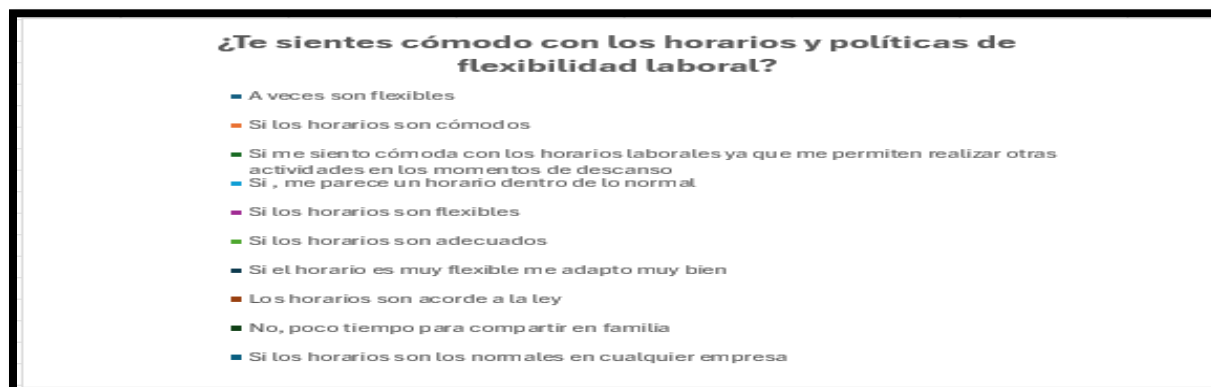
La motivación de los empleados es de suma importancia para la empresa, Parasoles Montagut a través de las buenas prácticas en la gestión del talento humano se ha destacado, prueba de esto la respuesta de los empleados los cuales indica que se encuentran motivados a ir al trabajo, en esta ocasión ninguno manifestó que su motivación para asistir a trabajar es nula.

Imagen 6 Beneficios y compensaciones



La implementación de los reconocimientos a los empleados ya sean en bonos o en tiempo libre, por su excelente desempeño, está siendo recibido y percibido como recompensa a su sentido de pertenencia y a su compromiso con la empresa, es por ello por lo que vemos que el 100% de los colaboradores se consideran satisfechos con esta implementación de beneficios.

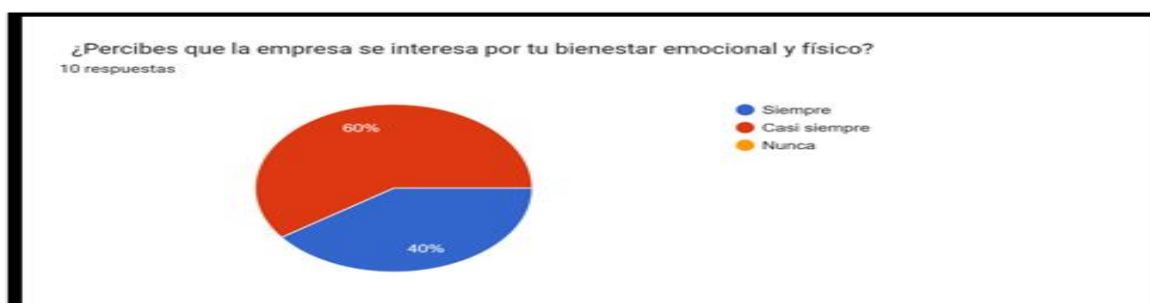
Imagen 7 Horarios y flexibilidad laboral



En cuanto a esta pregunta los encuestados en su mayoría manifiestan que están cómodos con los horarios laborales asignados, ya que les permite hacer otras actividades en momentos de descanso y/o manifiestan que son horarios acordes a las leyes laborales nacionales.

Por otro lado, uno de ellos manifiesta que no tiene tiempo para compartir en familia debido a su horario laboral, a lo cual se debe prestar atención y determinar que sucede en ese caso de excepción.

Imagen 8 *Bienestar y emocional físico*



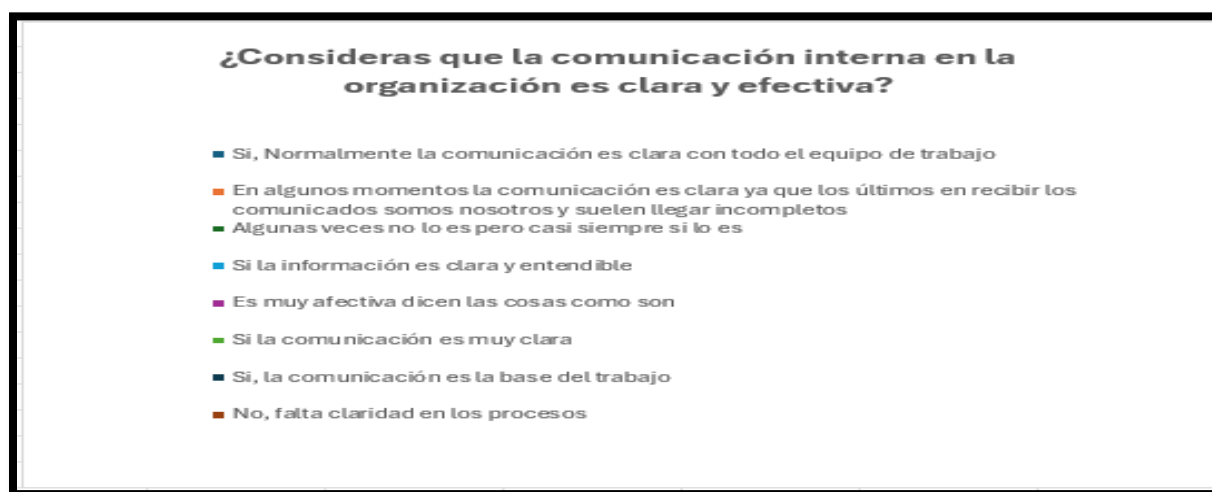
Con el 60% de los encuestados, entendemos que la empresa está llevando a cabo planes de bienestar físico y emocional a los empleados, planes que están siendo recibidos por cada uno de ellos, pues el 40% adicional menciona que siente que este interés por parte de la empresa Siempre ha estado.

Imagen 9 *Relaciones Interpersonales*



En esta pregunta se dividieron las opiniones, se evidencia que el 60% lleva una relación respetuosa y constructiva con casi todos, el 30% tiene buenos tratos con todos sus compañeros y solo el 10% maneja una buena relación de respeto y construcción con muy pocos de ellos.

Imagen 10 *Expresión de los empleados frente al estado de las relaciones en toda la empresa*



Se logra evidenciar una división de opiniones, pero también se analiza que la mayoría de los encuestados considera que la comunicación dentro de la empresa es clara y efectiva.

Propuesta de mejora en el clima organizacional para la empresa Parasoles Montagut

Teniendo en cuenta que en la empresa Parasoles Montagut se ha identificado un problema relacionado con el clima organizacional que abarca entorno de trabajos hostiles y pone en riesgo el bienestar y la productividad tanto de los empleados como de la misma organización; se pretende abordar, proveer y gestionar una guía donde se encuentren soluciones viables y efectivas para crear un clima organizacional saludable y efectivo en el que además se pueda implementar correctamente el plan de compensación e incentivos creados para la empresa y que de esta manera no se vea afectada la productividad de la misma.

En este sentido, se detalla a continuación una tabla los puntos requeridos para la implementación de la guía.

Ilustración 1 Guía para mejorar el clima organizacional en la empresa

| Guía para mejorar el clima Organizacional en la empresa Parasoles Montagut | | | | |
|---|--|---|--------------------|--|
| Áreas de mejoras | Acciones | Recursos | Orientado A | Indicadores |
| Comunicación Interna | Implementar canales digitales internos como reuniones semanales y sistemas de retroalimentación continuos. | Líderes de grupo capacitados en habilidades de comunicación abierta y efectiva. | Líderes | Percepción positiva de la comunicación por parte de los empleados mediante encuestas realizadas desde el área de Recursos Humanos. (>75% en encuestas) |

| Guía para mejorar el clima Organizacional en la empresa Parasoles Montagut | | | | |
|---|--|---|--------------------|--|
| Áreas de mejoras | Acciones | Recursos | Orientado A | Indicadores |
| Fortalecimiento en el Liderazgo | Capacitar a los líderes de grupo en resolución de conflicto y muestra de empatía, promoviendo el liderazgo participativo y promoviéndolo por medio de encuestas. | Plataformas digitales para evaluación de liderazgo y espacios didácticos para el desarrollo de las capacitaciones. | Líderes | Mejorar la percepción de los empleados en cuanto a liderazgo y motivación de equipo. (>70% en encuestas). |
| Bienestar y Reconocimiento | Implementar programas mensuales de incentivos monetarios y establecer flexibilidad de horarios. | Presupuesto para gestionar programas de incentivos por medio de cumplimientos en la productividad. Asignación de horarios estables y personal de reemplazo en casos necesarios. | Personal operativo | Incremento en la satisfacción laboral (>80%, encuestas) Reducción del ausentismo (<10%) Disminución de rotación de personal (<10%) |
| Desarrollo personal y profesional | Mejorar las competencias técnicas y habilidades blandas, donde se incluyan metas de desarrollo personal y profesional. | Gestionar el presupuesto para las formaciones y los programas de aprendizaje por medio de la gerencia general. | Personal operativo | Incremento de productividad individual (>10% de la meta mensual) (ver anexo 1) |

| Guía para mejorar el clima Organizacional en la empresa Parasoles Montagut | | | | |
|---|---|--|--------------------|--|
| Áreas de mejoras | Acciones | Recursos | Orientado A | Indicadores |
| Implementación de programas de compensaciones | Implementar compensaciones no monetarias por metas u objetivos individuales y grupales con el fin de reducir el estrés laboral. | Implementar herramientas digitales para el monitoreo de desempeño y establecer de parte de recursos humanos y la gerencia el tipo de compensación para los empleados (días libres, incentivos físicos, etc.) | Personal de ventas | Aumento en las ventas generales (>5% de la meta, mensual) (ver anexo 1) |
| Seguimiento y Evaluación | Implementar la aplicación de las encuestas para analizar el impacto de los programas de compensaciones y estrategias para ir ajustando conforme a los resultados. | Por parte de recursos humanos promover el uso de análisis de datos. | Todo el personal | Satisfacción laboral estables (>80%) |

Ilustración 2 Cronograma de implementación de la guía para mejorar el clima laboral

| Fase | Tiempo |
|----------------------|------------------|
| Fase 1. Diagnostico | De 1 a 2 Meses |
| Fase 2. Capacitación | De 3 a 5 Meses |
| Fase 3. Ejecución | De 6 a 8 Meses |
| Fase 4. Evaluación | De 9 a 12 Meses. |

Conclusiones

Lo que hemos abarcado en este trabajo sirve como base de una investigación mucho más profunda. El ámbito laboral está en constante evolución, impulsado por avances tecnológicos, cambios económicos y nuevas dinámicas sociales, Por lo tanto, el proceso de investigación y desarrollo en este campo no se detiene aquí, ya que la gestión del talento humano con enfoque en la cultura organizacional es un factor clave en el entorno empresarial contemporáneo.

De acuerdo con la investigación y la encuesta realizada podemos deducir que la evolución de la gestión del talento humano hacia un modelo ético y alineado con los valores corporativos tiene un impacto estratégico en el clima organizacional y en la efectividad de las relaciones con los grupos de interés, las organizaciones que inviertan en mejorar su clima laboral estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado actual.

Es importante destacar que existen herramientas y metodologías para medir y evaluar el clima organizacional, lo que permite identificar áreas de mejora e implementar acciones para crear un entorno de trabajo más saludable y productivo. Algunas de estas herramientas incluyen encuestas de clima laboral, entrevistas con empleados, análisis de datos de absentismo y rotación, entre otras.

Parasoles Montagut al promover un ambiente de trabajo saludable y ético, logra una ventaja competitiva sostenible, lo que se traduce para la organización, en un mayor compromiso, productividad y una reputación positiva en el mercado.

En Colombia, el clima organizacional ha adquirido un reconocimiento trascendental que obliga a las empresas a prestar atención a este aspecto. Aunque el marco normativo es aún incipiente, la tendencia es hacia una mayor regulación en este ámbito.

Recomendaciones

Algunas recomendaciones para la mejora del clima organizacional en Parasoles

Montagud, pueden ser:

Promover una comunicación abierta y asertiva, mediante reuniones regulares donde se tome en cuenta las diferentes opiniones, habilitando también diferentes medios de comunicación directos o indirectos.

Reconocer y recompensar el esfuerzo de sus colaboradores, con el fin de mantener a la parte de talento humana motivada y ejerciendo sus deberes con efectividad y compromiso.

Fomentar el sentido de pertenecía, esto atreves de la satisfacción de los empleados, los cuales deben sentirse cómodos y realizados en sus puestos de trabajo, para que de esa manera generen un vínculo sano con la empresa.

Fomentar espacios para el disfrute de la vida personal y laboral, recompensando a los mejores trabajadores con un día adicional de descanso, el cual pueden dedicar para el disfrute personal o familiar.

Referencias

- Colombia.com, c. (1991). *constitución Colombia.com*. Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>
- Condezo, J. A. (2024). *Estrés laboral y clima organizacional en los*. Obtenido de UNIVERSIDAD CONTINENTAL PERÚ: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15107/11/IV_FHU_501_T E_Aliaga_Priale_2024.pdf
- coopropiedad. (2022). *Parasoles Montagunt*. Obtenido de <https://www.coopropiedad.com/almacenes/29/parasoles-montagut>
- Delia Arrieta Díaz, e. a. (2018). *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Gabini, S. (septiembre de 2018). *teseopress.com*. Obtenido de Potenciales predictores del rendimiento laboral: <https://www.teseopress.com/rendimientolaboral/chapter/capitulo-iv-cultura-organizacional/#:~:text=As%C3%AD%20como%20se%20han%20des%C2%ADcri%C2%ADto%20diver%C2%ADsos%20mode%C2%ADlos>
- Gov.co. (1990). *Ley 50 de 1990*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
- LOZANO. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 147- 164.
- Marco, A. C. (2023). *Recorrido histórico*. Obtenido de Universidad Abierta Interamericana: <https://dspaceapi.uai.edu.ar/server/api/core/bitstreams/978141e3-41db-4532-9b07-edd555629c2e/content>

MINTRABAJO. (2022). *Plan de Seguridad y*. Obtenido de

<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2024/01/Plan-de-Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-2024.pdf>

Peiró, G. –R. (2014). *LIBRARY*. Obtenido de CAPÍTULO III. INTEGRANDO LOS

CONCEPTOS DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL:

<https://library.co/document/yrkrn7z-cultura-organizacional-impacto-rendimiento-equipos-trabajo-mediador-reflexividad.html>

PORRAS, P. &. (2011). *PARDO & PORRAS*. UNIVERSIDAD EXTERNADO.

Universidad César Vallejo. Piura. Perú. (MARZO de 2020). *LA GESTIÓN FINANCIERA* .

Obtenido de <http://www.scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>

Uribe, C. Y. (2020). *INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO - FCEyAdm* . Obtenido de

https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/4691/CarenYessenia_Gonz%C3%A1lezUribe_2020.pdf?cv=1&isAllowed=y&sequence=4

Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima

organizacional. *Medisur*, 13(3), 455–457. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727->

[897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en)

(S/f). Redalyc.org. Recuperado el 13 de diciembre de 2024, de

<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217454006.pdf>

Bernal González I, Angélica Pedraza Melo NA, Sánchez Limón ML. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico.

Estudios Gerenciales [revista en Internet]. 2015 [citado 29 Abr 2015];31(114):[aprox.

9p]. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-sumario-vol-31-num-134-13020534>

Educación Digital. (2023, febrero 10). *Teoría del clima organizacional de Likert*. Aprendizaje en

Línea. <https://conocimientosweb.net/zip/article1578.html>

El Grado Académico De: T. P. O. (s/f). *La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017.*

Edu.pe. Recuperado el 14 de diciembre de 2024, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23470/Naccha_HJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos


Anexo 1 indicador grupal Parasoles Montagut

| PARASOLES MONTAGUT | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------------|------|-----------|-----------|----------------------------------|---|-------|--|
| 2025 | | SEGUIMIENTO DEL INDICADOR | | | | Grupo | | 1 | |
| Nombre del Indicador | Programas de compensación | | | | | Unidad de Medida | Porcentaje | | |
| Propósito del indicador | Aumento de productividad (grupal) | | | | | Frecuencia de la Medición | Mensual | | |
| Fórmula del Indicador | (Numero ventas cumplidas según lo programado/ Total de ventas Programadas) * 100 | | | | | Patrón de Medida | Incrementar es mejor | | |
| Administrador | Gestión del Talento Humano | | | | | Meta Año | 864.000.000 (punto de equilibrio = 7.000 unidades por Grupo para el año 2025) | | |
| Rangos: Entre el 10% y el 20% por encima de la meta (<i>Incentivo 1</i>), Entre el 21% y el 30% por encima de la meta (<i>Incentivo 2</i>), Mayor al 31% de la meta (<i>Incentivo 3</i>) - se encuentran 2 grupos o frentes de trabajo operativo | | | | | | | | | |
| COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR | | | | | | | | | |
| Periodo | Planeado | Variables | | Ejecutado | Variación | Rangos de Gestión de las Metas | | | |
| | | X | Y | | | Verde | Amarillo | Rojo | |
| Ene | 90% | 1000 | 800 | 125% | 1,25 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Feb | 90% | 650 | 800 | 81% | -0,44 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Mar | 90% | 700 | 800 | 88% | 0,06 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Abr | 90% | 750 | 800 | 94% | 0,06 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| May | 90% | 730 | 800 | 91% | -0,03 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Jun | 90% | 680 | 800 | 85% | -0,06 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Jul | 90% | 950 | 800 | 119% | 0,34 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Ago | 90% | 830 | 800 | 104% | -0,15 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Sep | 90% | 846 | 800 | 106% | 0,02 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Oct | 90% | 700 | 800 | 88% | -0,18 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Nov | 90% | 600 | 800 | 75% | -0,06 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Dic | 90% | 750 | 800 | 94% | 0,19 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| 2025 | 90% | 9186 | 9600 | 96% | 0,02 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |

| Month | Planeado (%) | Ejecutado (%) |
|-------|--------------|---------------|
| Ene | 90 | 125 |
| Feb | 90 | 81 |
| Mar | 90 | 88 |
| Abr | 90 | 94 |
| May | 90 | 91 |
| Jun | 90 | 85 |
| Jul | 90 | 119 |
| Ago | 90 | 104 |
| Sep | 90 | 106 |
| Oct | 90 | 88 |
| Nov | 90 | 75 |
| Dic | 90 | 94 |

| Periodo | Observaciones y/o Análisis de Tendencia del Indicador | Causas (Incumplimiento o Tendencias Desfavorables) | Acción(s) a realizar |
|---------|---|--|----------------------|
| Ene | | | |
| Feb | | | |
| Mar | | | |
| Abr | | | |
| May | | | |
| Jun | | | |
| Jul | | | |
| Ago | | | |
| Sep | | | |
| Oct | | | |
| Nov | | | |
| Dic | | | |

Anexo 2 Indicador individual Parasoles Montagut

|  PARASOLES MONTAGUT | | | | | | | | | |
|--|----------|--|----------------|-----------|-----------|----------------------------------|--------------|--|--|
| 2025 | | SEGUIMIENTO DEL INDICADOR | | | | Zona | | 1 | |
| Nombre del Indicador | | Programas de compensación | | | | Unidad de Medida | | Porcentaje | |
| Propósito del indicador | | Aumento ventas (individual) | | | | Frecuencia de la Medición | | Mensual | |
| Fórmula del Indicador | | (Numero ventas cumplidas según lo programado/ Total de ventas Programadas) * 100 | | | | Patrón de Medida | | Incrementar es mejor | |
| Administrador | | Gestión del Talento Humano | | | | Meta Año | | \$864.000.000 (punto de equilibrio= \$700.000.000 por Zona para el año 2025) | |
| Rangos: Entre el 5% y el 10% por encima de la meta (Incentivo 1), Entre el 11% y el 20% por encima de la meta (Incentivo 2), Mayor al 21% de la meta (Incentivo 3) - 1 vededor por Zona | | | | | | | | | |
| COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR | | | | | | | | | |
| Periodo | Planeado | Variables | | Ejecutado | Variación | Rangos de Gestión de las Metas | | | |
| | | X | Y | | | Verde | Amarillo | Rojo | |
| Ene | 90% | \$ 40.000.000 | \$ 80.000.000 | 50% | 0,50 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Feb | 90% | \$ 90.000.000 | \$ 80.000.000 | 113% | 0,63 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Mar | 90% | \$ 65.000.000 | \$ 80.000.000 | 81% | -0,31 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Abr | 90% | \$ 87.000.000 | \$ 80.000.000 | 109% | 0,28 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| May | 90% | \$ 68.000.000 | \$ 80.000.000 | 85% | -0,24 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Jun | 90% | \$ 80.000.000 | \$ 80.000.000 | 100% | 0,15 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Jul | 90% | \$ 70.000.000 | \$ 80.000.000 | 88% | -0,13 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Ago | 90% | \$ 76.000.000 | \$ 80.000.000 | 95% | 0,08 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Sep | 90% | \$ 75.000.000 | \$ 80.000.000 | 94% | -0,01 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Oct | 90% | \$ 69.000.000 | \$ 80.000.000 | 86% | -0,08 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Nov | 90% | \$ 67.000.000 | \$ 80.000.000 | 84% | -0,29 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| Dic | 90% | \$ 98.000.000 | \$ 80.000.000 | 123% | 0,39 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |
| 2025 | 90% | \$ 885.000.000 | \$ 960.000.000 | 92% | -0,30 | >90% | <=90% y >85% | <=85% | |

| Month | Planeado (%) | Ejecutado (%) |
|-------|--------------|---------------|
| Ene | 90 | 50 |
| Feb | 90 | 113 |
| Mar | 90 | 81 |
| Abr | 90 | 109 |
| May | 90 | 85 |
| Jun | 90 | 100 |
| Jul | 90 | 88 |
| Ago | 90 | 95 |
| Sep | 90 | 94 |
| Oct | 90 | 86 |
| Nov | 90 | 84 |
| Dic | 90 | 123 |

| Periodo | Observaciones y/o Análisis de Tendencia del Indicador | Causas (Incumplimiento o Tendencias Desfavorables) | Acción(s) a realizar |
|---------|---|---|----------------------|
| Ene | | | |
| Feb | | | |
| Mar | | | |
| Abr | | | |
| May | | | |
| Jun | | | |
| Jul | | | |
| Ago | | | |
| Sep | | | |
| Oct | | | |
| Nov | | | |
| Dic | | | |

Anexo 3 Plan de incentivos Parasoles Montagut

| PLAN DE INCENTIVOS GRUPAL | | DIRIGIDO A: GRUPOS O FRENTE DE TRABAJO | |
|---------------------------------------|---|---|--|
| <i>Nivel de Desempeño</i> | <i>Porcentaje de Cumplimiento del Objetivo Grupal</i> | <i>Incentivo Económico</i> | <i>Incentivo No Económico</i> |
| <i>Sobresaliente</i> | 121% o más | <i>Incentivo 3</i> - Bono del 15% del salario base + Comisión adicional del 2% sobre las ventas que superen el 120% del objetivo | * Tarjeta de regalo esparcimiento familiar, válida para trabajador y beneficiarios inscritos |
| <i>Alto Rendimiento</i> | 111% - 120% | <i>Incentivo 2</i> - Bono del 10% del salario base + Comisión estándar según contrato. | * Reconocimiento público en la reunión trimestral, Un día libre adicional con goce de sueldo, Participación prioritaria en un programa de capacitación de ventas avanzado. |
| <i>Rendimiento</i> | 101% - 110% | <i>Incentivo 1</i> - Bono del 5% del salario base + Comisión estándar según contrato. | * Mención en el boletín interno de la empresa, Tarjeta de regalo de un valor determinado. |
| <i>Cumplimiento</i> | 85% - 100% | No aplica bono. | * Retroalimentación individualizada para mejorar el desempeño. |
| <i>Por Debajo del Objetivo</i> | Menos del 85% | No aplica bono. | * Plan de mejora de desempeño con seguimiento y apoyo del supervisor. |

| PLAN DE INCENTIVOS GRUPAL | | DIRIGIDO A: GRUPOS O FRENTE DE TRABAJO | |
|--------------------------------|--|--|--|
| Nivel de Desempeño | Porcentaje de Cumplimiento del Objetivo Grupal | Incentivo Económico | Incentivo No Económico |
| Sobresaliente | 121% o más | Incentivo 3 - Bono del 15% del salario base + Comisión adicional del 2% sobre las ventas que superen el 120% del objetivo | * Tarjeta de regalo esparcimiento familiar, válida para trabajador y beneficiarios inscritos |
| Alto Rendimiento | 111% - 120% | Incentivo 2 - Bono del 10% del salario base + Comisión estándar según contrato. | * Reconocimiento público en la reunión trimestral, Un día libre adicional con goce de sueldo, Participación prioritaria en un programa de capacitación de ventas avanzado. |
| Rendimiento | 101% - 110% | Incentivo 1 - Bono del 5% del salario base + Comisión estándar según contrato. | * Mención en el boletín interno de la empresa, Tarjeta de regalo de un valor determinado. |
| Cumplimiento | 85% - 100% | No aplica bono. | * Retroalimentación individualizada para mejorar el desempeño. |
| Por Debajo del Objetivo | Menos del 85% | No aplica bono. | * Plan de mejora de desempeño con seguimiento y apoyo del supervisor. |