

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA DESDE LA GERENCIA DE  
TALENTO HUMANO AL DESARROLLO HUMANO, ORGANIZACIONAL Y  
SOCIAL EN LA EMPRESA DE VIAJES AGENTUR DE LA CIUDAD DE  
MANIZALES**

**CAROLINA CASTAÑEDA OSORIO**

**DIANA LORENA RÍOS PATIÑO**

**MACRO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**DESARROLLO HUMANO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y  
DESARROLLO SOCIAL EN LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**ASESOR:**

**LUIS HERNANDO VALENCIA MEJÍA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PEREIRA**

**2018**

# CONTENIDO

**Pág.**

INTRODUCCIÓN .....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	11
2. ANTECEDENTES .....	11
2.1. AMBITO INTERNACIONAL.....	11
2.2. ÁMBITO NACIONAL .....	14
2.3. ÁMBITO LOCAL .....	16
3. OBJETIVOS .....	19
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. MARCO TEÓRICO.....	19
5. METODOLOGÍA.....	26
6. INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	31
6.1. CAMPO DE LAS PERSONAS .....	31
6.1.1. Relación Persona-Empresa.....	31
6.1.2. Dinámica horizontal. ....	37
6.1.3. DINÁMICA VERTICAL .....	39
6.1.4. CAMPO DE LA ORGANIZACION .....	42
6.1.4.1. Sistema organizativo básico. ....	42
6.1.4.2. Sistema de selección de personal. ....	44
6.1.4.4. Sistema de comunicaciones. ....	49
CONCLUSIONES .....	53
ANEXO .....	56
PLAN DE INTERVENCIÓN .....	56
PRESENTACIÓN.....	56

OBJETIVO GENERAL.....	57
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	57
CRONOGRAMA.....	61
PRESUPUESTO .....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66

## LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

<b>Gráfica 1. Relación persona empresa.</b>	<b>31</b>
<b>Gráfica 2. Afirmaciones.</b>	<b>32</b>
<b>Gráfica 3. Estilos de dirigentes.</b>	<b>34</b>
<b>Gráfica 4. Afirmaciones.</b>	<b>34</b>
<b>Gráfica 5. Dimensión horizontal.</b>	<b>36</b>
<b>Gráfica 6. Afirmaciones.</b>	<b>37</b>
<b>Gráfica 7. Dimensión vertical.</b>	<b>39</b>
<b>Gráfica 8. Afirmaciones.</b>	<b>39</b>
<b>Gráfica 9. Sistema organizativo.</b>	<b>41</b>
<b>Gráfica 10. Afirmaciones.</b>	<b>42</b>
<b>Gráfica 11. Sistema de selección personal.</b>	<b>43</b>
<b>Gráfica 12. Afirmaciones.</b>	<b>44</b>
<b>Gráfica 13. Sistema de desarrollo personal.</b>	<b>46</b>
<b>Gráfica 14. Afirmaciones.</b>	<b>47</b>
<b>Gráfica 15. Sistema de comunicaciones.</b>	<b>49</b>

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben ser conscientes de la gran importancia que tiene para su desarrollo el grado de identificación y compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales lo que se ve altamente influenciado por el clima organizacional que al interior de las mismas se evidencia y que de una u otra manera genera un impacto en la cultura laboral.

Partiendo del hecho de que en Viajes Agentur S.A sede Manizales nunca se ha llevado a cabo una medición de Clima organizacional y que por lo tanto se desconoce la percepción que tienen los colaboradores del entorno laboral y de las diferentes variables que lo impactan, la presente investigación pretende realizar una medición y un diagnóstico en Viajes Agentur S.A sede Manizales que permita identificar el estado actual de su clima organizacional para que a partir de dicho diagnóstico se puedan generar estrategias de intervención.

Adicional a lo antes mencionado, es importante resaltar que la empresa Viajes Agentur no cuenta con ningún antecedente de una medición de este tipo, ya que en la organización el departamento de gestión humana fue creado hace 2 años y en su cultura gerencial aún no se le ha dado la importancia a este tipo de temas que son tan valiosos para mejorar la eficacia y eficiencia dentro de la organización, por lo tanto, desde el Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional en el mundo del trabajo que cuenta con la línea de investigación Gerencial del Talento humano en el mundo del trabajo y la sociedad del conocimiento y con el Macroproyecto desarrollo humano, organizacional y social que al interior del programa de Pregrado de la Universidad de Manizales en Gerencia del Talento Humano se desarrolla, se decide direccionar la investigación a la medición del clima organizacional de la empresa en mención.

Se tomará como base la aplicación de un instrumento (Test MAL) que va a arrojar unos resultados frente a la percepción que tienen los colaboradores de su entorno laboral, y a partir de dichos resultados se definirá el plan de intervención para la empresa Viajes Agentur S.A de la sede Manizales, que le permitirá a la empresa

replicar la medición en las demás sedes a nivel nacional al igual que entregar al área de gestión humana de la empresa un plan tendiente a potencializar las fortalezas y minimizar las debilidades encontradas.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Viajes Agentur S.A es una empresa familiar, es decir, que los gerentes son los dueños de esta lo que genera en la empresa una dinámica compleja ya que las relaciones familiares preexisten a las relaciones laborales lo que hace que la tendencia de trasladar los conflictos familiares a las relaciones laborales sea muy alta, lo que genera en primera instancia conflictos en la comunicación al darse un abuso de la comunicación verbal ya que la informalidad prima en varios procesos dando lugar a los malos entendidos y a un sistema de comunicaciones incorrecto entre los directivos y colaboradores de Viajes Agentur.

En segunda instancia se presentan conflictos por las luchas de poder, haciendo que los roles estén confusos ya no se acepta un mando único, sino que se plantea una división del poder, es decir, que se está presentando un conflicto en la relación de los colaboradores con sus jefes directos por el estilo de liderazgo.

Finalmente otro de los conflictos que se presentan en Viajes Agentur S.A por ser una empresa familiar es que la remuneración está enfocada esencialmente a las necesidades de la familia y no a la equidad, a las capacidades o responsabilidades que tiene al cargo el colaborador, generándose un ambiente laboral complejo pues al no existir una escala salarial existen problemáticas derivadas por el tipo de compensación económica, lo que de manera directa afecta la competitividad del proceso comercial de la agencia ya que buscan compensar su salario con comisiones no salariales.

Lo anterior ocasiona frustración y conflicto en el personal que no está siendo intervenido ya que en la empresa nunca se ha realizado una medición del clima organizacional que permita identificar las fortalezas y aspectos por mejorar.

Viajes Agentur S.A no sólo presenta un ambiente laboral complejo por su dinámica familiar sino también por el sector económico al que pertenece pues esta es una empresa del sector turístico que lleva en el mercado más de 60 años brindando un excelente servicio personalizado al cliente, permanecer durante este tiempo en el mercado ha sido un gran reto ya que las portales web se han convertido en una de las principales competencias a las personas poder comprar sus tiquetes o reservar hoteles sin necesidad de un intermediario, es decir, de una agencia de viajes, lo que ha llevado a que la agencia deba constantemente actualizarse para lograr la plena satisfacción del cliente que lo impulse a seguir utilizando los servicios de la agencia al comprar un destino con un servicio personalizado que da la plena seguridad y el conocimiento al detalle del lugar elegido para viajar.

Otro de los factores que ha permitido la permanencia de las agencias de viajes en el mercado es la creación de nuevos servicios al trascender de los clientes vacacionales a los clientes corporativos lo que permite un crecimiento y mayor cobertura en el mercado.

Dichas transformaciones y cambios de tendencias que han ido emergiendo en el turismo obliga a las agencias a observar y analizar si se está respondiendo a las expectativas y exigencias cada vez más exigentes de los clientes, por lo que se debe empezar a revisar los estándares de calidad y atención al cliente que se están prestando y para ello se requiere tener un factor humano capacitado y satisfecho ya que un colaborador que se encuentre en un adecuado ambiente laboral tendrá un mayor desempeño lo que ayudará a la competitividad pues al cuidar del cliente interno estos cuidarán del cliente externo y así se mejorará el servicio al cliente que es tan importante para la fidelización y satisfacción de este.

Por lo anterior es de suma importancia la implementación de un modelo para medir el clima organizacional ya que gracias a dicha medición se puedan

identificar las causas de las diversas problemáticas internas que se presentan por la dinámica familiar y así diseñar planes de acción que intervengan en las dificultades encontradas y así lograr un clima organizacional asertivo que repercuta positivamente en el comportamiento de los trabajadores y por consecuencia su desempeño laboral.

Es así, como el objeto de investigación se fundamenta en la incidencia del clima organizacional en el desarrollo humano, organizacional y social, entendiéndose el clima organizacional como:

Un factor clave en el desarrollo empresarial y su estudio a profundidad, diagnóstico y mejoramiento que incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (García, 2009, p.2)

También es entendido como:

Una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina como producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización (Murillo, Nieto & Anzola, 2015, p 4)

y al verse afectados hace que el comportamiento de los colaboradores se vea permeado por la cultura organizacional ya que el clima laboral podría considerarse como un fenómeno de percepción colectiva y compartida de la realidad organizacional que genera que existan consensos en la emisión de juicios sobre el ambiente laboral tanto de forma positiva como negativa capaces de promover motivación, satisfacción laboral, productividad o por el contrario un bajo rendimiento laboral pues, como lo afirma Rodríguez & Remus (2004):



un clima laboral positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue una empresa, e indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. A contrario, un clima negativo, supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. (López, 2013, p.9)

Es por ello, que se puede afirmar que una organización con un clima organizacional asertivo puede ser una ventaja competitiva ya que a los trabajadores estar satisfechos con sus condiciones laborales serán más productivos y atenderán mejor al cliente, lo cual es fundamental para Viajes Agentur ya que al ser una empresa prestadora de servicios la excelente atención al cliente es primordial y para lograrlo la presente investigación busca realizar en primera instancia un estudio diagnóstico dado que la empresa no cuenta ningún antecedente de medición de clima organizacional, la cual es de gran importancia ya que esta brindará las bases necesarias para proponer un plan de intervención orientada hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la armonía de las relaciones interpersonales, la productividad y demás aspectos que incidan en el desarrollo de la organización tanto a corto como largo plazo.

### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La globalización ha generado que las empresas deban adaptarse a los rápidos cambios tanto sociales, económicos, tecnológicos y culturales que exigen que los trabajadores estén en una constante actualización para que sean capaces de satisfacer las necesidades del ambiente cada vez más dinámico y exigente, lo que lleva a las gerencias de talento humano a planearse nuevas estrategias que alineen los comportamientos individuales y grupales a los objetivos organizacionales que permitan el desarrollo tanto organizacional, humano y social.

Para lograr que las empresas sean cada vez más competitivas se debe tener un talento humano motivado y satisfecho en su lugar de trabajo y para alcanzarlo es

indispensable que las empresas evalúen el clima organizacional ya que a partir de este se podrán identificar los aspectos críticos a mejorar y/o potenciar que puedan estar afectando el desempeño de los colaboradores.

Las dificultades que se presentan en Viajes Agentur como un sistema de comunicaciones incorrecto, conflicto en la relación de los colaboradores con sus jefes directos por el estilo de liderazgo, problemáticas derivadas por el tipo de compensación económica y la competitividad de pares afecta el desarrollo humano de los colaboradores en la organización, ya que se está impactando uno de los objetivos del desarrollo humano que es la equidad al no estarse presentando una remuneración de manera igualitaria, lo que genera desigualdad en las oportunidades de los colaboradores respecto a su estilo de vida y suplemento de necesidades básicas.

También el ámbito del desarrollo organizacional se ve afectado por los conflictos que se evidencian en la empresa por las estructuras organizacionales inadecuadas, pues se presenta una fuerte resistencia al cambio tal vez por el temor de la familia perder el control del poder entorpeciendo así los cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas y el bienestar de los colaboradores.

Con los problemas que se vislumbra en la empresa no solo se ve afectado el desarrollo humano y organizacional sino también el social a la empresa ser vista como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades como medio para alcanzar resultados económicos ya que se enfatiza en la atención esencialmente de las necesidades de la familia, es decir, el ámbito económico, olvidándose la dimensión social y ambiental.

## 1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la incidencia del clima organizacional en el desarrollo humano, organizacional y social en la empresa de Viajes Agentur de la ciudad de Manizales desde la gerencia del talento humano?

## 2. ANTECEDENTES

El clima organizacional ha sido investigado a nivel internacional, nacional y local; cada una de estas investigaciones ha tenido diversas metodologías y resultados que se convierten en un insumo importante para diagnosticar el Clima laboral en la Empresa Viajes Agentur de la ciudad de Manizales y para la elaboración del plan de intervención. A continuación se relacionan dos de los estudios observados en cada uno de los niveles relacionados anteriormente:

### 2.1. AMBITO INTERNACIONAL

**Título:** Diagnóstico de Clima Organizacional Hospital "Dr. Luis F. Nachón"

**Institución:** Hospital Dr. Luis F. Nachón en la ciudad de México.

**Investigadores:** Nelsy Marien Cortés Jiménez.

**Metodología:** El tipo de estudio que se aplicó para la elaboración del diagnóstico de clima organizacional es de tipo descriptivo ya que buscó especificar las propiedades de un grupo; es transversal ya que a través de un solo instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de la medición de variables, es observacional ya que solo se describió el fenómeno, sin intervenir o manipular variables que determinan el proceso. Son 4 las variables, las cuales a su vez se dividen en 4 dimensiones cada una, para las cuales se destinan 5 afirmaciones en

las que se responde falso o verdadero otorgando valores de 1 y 0 a las respuestas a favor y en contra de un clima organizacional satisfactorio: LIDERAZGO (Dirección, Estímulo de la excelencia, Estímulo del trabajo en equipo, solución de conflictos) MOTIVACION (Realización personal, reconocimiento a la aportación, Responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo), RECIPROCIDAD (Aplicación del trabajo, Cuidado del patrimonio institucional, Retribución, Equidad) PARTICIPACION (Compromiso con la productividad, compatibilidad de interés, intercambio de información, involucramiento en el cambio).

**Resultados:** El clima organizacional general en el Hospital Dr. Luis F Nachón es no satisfactorio. Se puede observar que más de la mitad del personal afirman conocer las metas del área de trabajo así como el sentimiento de preocupación por parte del jefe por el entendimiento del trabajo. Los empleados perciben que casi nadie, dentro de la institución, se esfuerza por cumplir sus obligaciones además de que no se preocupan por mantenerlos informados de las nuevas técnicas relacionados con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo. Los empleados perciben una falta de interés por parte de su jefe para ayudarlos a organizar el trabajo, tampoco sienten que el trabajo este correctamente distribuido ya que solo algunos lo hacen. Sienten que los problemas no se analizan de buena manera.

**Título:** Satisfacción Laboral y su relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena.

**Institución:** Universidad Pública de Chillán.

**Investigadores:** Natalia Bello Escamilla.

**Metodología:** Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario elaborado por los autores del estudio con la finalidad de recoger datos descriptivos sociodemográficos: Sexo, edad e ingreso per cápita, antigüedad en la empresa, número de horas semanales de trabajo. El cuestionario tienen un formato de

escala que consta de 23 ítems con 7 alternativas de respuesta: Muy insatisfecho, Bastante insatisfecho, algo insatisfecho, Indiferente, Algo Satisfecho, Bastante satisfecho, Muy satisfecho. Lo anterior permite obtener una medida general de satisfacción y evaluar la satisfacción con 5 dimensiones: La supervisión, el ambiente físico de trabajo, prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y la satisfacción con la participación. Los puntajes totales se obtuvieron a partir del promedio de sus dimensiones, clasificando de esta manera el nivel de satisfacción de los participantes. Previo a la aplicación de los instrumentos se entregó a cada funcionario seleccionado el consentimiento informado que respaldó el carácter voluntario de su participación, el anonimato y la confidencialidad de los datos.

**Resultados:** En relación a la satisfacción laboral y el clima organizacional, un 92.1% de los funcionarios se encuentran satisfechos, del cual el 30.7% está algo satisfecho, el 50.6% se encuentra bastante satisfecho y un 10.8% está muy satisfecho. Por otro lado un 73.5% perciben un nivel alto de clima organizacional y un 22.9% un nivel medio. Un 1.8% percibió un nivel muy alto y un nivel bajo y ningún funcionario percibió un nivel de clima laboral muy bajo. La distribución de los participantes del estudio según clima organizacional y características sociodemográficas y laborales, donde un 73.6% de los hombres y un 76.6% de las mujeres manifiestan percibir un alto nivel de clima organizacional. De acuerdo a grupos de edad, se observó que un 78.8% de los funcionarios con edades entre los 35 y 49 años lo percibieron en un 72.7% y 71.9% respectivamente. En relación a las características laborales, un 80% de los docentes y un 72.7% del personal administrativo manifestaron percibir un alto nivel de clima organizacional. Referente a las correlaciones obtenidas entre satisfacción laboral y clima organizacional la correlación más fuerte se presentó para las dimensiones apoyo y participación.

## 2.2. ÁMBITO NACIONAL

**Título:** Clima Organizacional en Empresa Colombianas 1980-2004.

**Investigadores:** Carlos Eduardo Méndez Álvarez en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en la ciudad de Bogotá.

**Institución:** Universidad del Rosario / Bogotá.

**Metodología:** la metodología utilizada fue la IMCOC permite medir el clima de la organización, a partir de las variables definidas por Elton Mayo como objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control. Los resultados permiten identificar que el clima percibido se puede calificar como aceptable, por la satisfacción que produce, especialmente en las variables “relaciones interpersonales”, “toma de decisiones” y “cooperación”.

**Resultados:** Los resultados del clima organizacional en las empresas colombianas, entre 1980 y 2004, señalan que no hay cambios significativos en su percepción. El clima percibido se puede calificar como aceptable, por la satisfacción que produce, especialmente en las variables “relaciones interpersonales”, “toma de decisiones” y “cooperación”. Las variables con un ligero resultado superior en positividad y promedio son “liderazgo” y “control”; este último por la importancia que las personas dan a tener seguimiento a su trabajo por el jefe. Las variables “objetivos” y “motivación” presentan resultados similares en un nivel intermedio del total de las variables.

**Título:** La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013.

**Investigadores:** Jennifer Tatiana Ortiz Segrera, Alexander Daza Corredor, Carlos Labarces Ballestas.

**Institución:** Universidad de Magdalena / Santa Marta.

**Metodología:** La investigación sobre la cultura organizacional en el rendimiento laboral de los Operadores Turísticos de Santa Marta, se enmarca en las investigaciones de tipo descriptiva, puesto que al intentar analizar la cultura como factor influyente en el rendimiento laboral, lo que se pretende es puntualizar las variables que caracterizan la cultura organizacional que efectivamente inciden en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su rendimiento laboral.

**Resultados:** La gran mayoría de los encuestados manifiesta que las buenas relaciones interpersonales, la comunicación organizacional, las relaciones con sus jefes y compañeros, tienen relación directa con su productividad y la de las empresas, sin embargo, es relevante destacar que un 40% de los colaboradores en los restaurantes consideran que las relaciones con los jefes no se desarrollan de la mejor manera. Los empleados sienten apoyo en la resolución de conflictos cuando se presentan en el desarrollo de su trabajo, enfatizando que el 100% de las agencias se encuentra satisfecha con el apoyo que recibe; sin embargo, es representativo que en otros momentos durante el desarrollo de las labores, los empleados de los operadores turísticos, sienten el apoyo de sus compañeros solo algunas veces; lo que afecta su productividad en la organización. Las condiciones laborales, equipos y seguridad que ofrecen los empleadores a sus empleados, hace que estos se sientan muy satisfechos, lo anterior, redundando en la productividad de ellos y la organización. El otorgar los empleadores a sus empleados condiciones que les permita tomar decisiones, ejercer su liderazgo, el trabajo en equipo y la auto-superación, redundando en su productividad y la de la organización. Los trabajadores de los operadores turísticos sienten en gran medida que se les brinda cierto grado de libertad en la toma de decisiones concernientes a su área de trabajo, casi siempre o algunas veces, permitiéndole aumentar su productividad.

### 2.3. ÁMBITO LOCAL

**Título:** Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales.

**Investigadores:** Alba Lucia Paez Delgado y Sandra Milena Marín Betancur

**Institución:** Universidad Autónoma de Manizales

**Metodología:** En enfoque del estudio es Empírico-Analítico en tanto busca a partir de la teoría abordar y explicar el comportamiento de un fenómeno (Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales). TIPO DE ESTUDIO: Descriptivo Transversal. Descriptivo ya que busca caracterizar las dimensiones del Clima Organizacional (Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación) e identificar las dimensiones a intervenir y transversal porque se aplicará en un solo corte de tiempo a los sujetos de estudio.

**Resultados:** El presente estudio caracterizó el comportamiento de las variables del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales, en el total de la población compuesta por 84 personas, distribuidas por áreas así: 12 personas en el servicio de fisioterapia, 7 en los servicios de terapias de apoyo y fisiatría y 66 en el servicio de odontología.

Los empleados manifiestan que falta dirección en lo referente a la orientación permanente de las funciones de acuerdo a los objetivos para el cumplimiento de las metas institucionales; esto se debe a la necesidad constante de la rotación interna del personal auxiliar de la IPS, ya que existe poco personal para cubrir fácilmente vacantes, licencias e incapacidades, por lo que no es posible realizar procesos de inducción y re-inducción de los cargos de manera frecuente, lo que lleva a que el personal perciba falta de liderazgo y organización de su jefe inmediato y genera poco compromiso en las actividades diarias por la falta de conocimiento de las mismas. Además, hace que las personas realicen en muchas ocasiones de forma improvisada las tareas propias del cargo sumando a esto la falta de claridad del líder al momento de dar instrucciones y a la falta de claridad en las metas institucionales.



**Título:** Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional.

**Investigadores:** Ángela Sofía López Pacheco.

**Institución:** Gobernación de Caldas / Manizales.

**Metodología:** La recolección de datos se llevó a cabo a través de la encuesta diseñada con base en la metodología Likert, la cual se entiende como un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado, para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones.

**Resultado:** Los resultados generales de la encuesta arrojaron un nivel de valoración de 67.6 que corresponde a un alto nivel de favorabilidad del clima laboral, por parte de los funcionarios de la Gobernación de Caldas. Las variables que incluidas en el clima laboral fueron: Capacidad profesional, orientación organizacional, estilo de dirección, trabajo en grupo, administración del talento humano, comunicación e integración y ambiente físico.

### **Justificación**

Los grandes cambios a los que se enfrentan día a día las organizaciones y la importancia que se le viene dando al ser humano como actor principal en el desarrollo de las mismas , hace necesario validar la importancia de realizar un diagnóstico de la realidad organizacional evaluando cómo los cambios, políticas y procedimientos implementados por la empresa impactan en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los colaboradores para identificar puntos claves de mejoramiento que permitan generar estrategias que respondan a sus necesidades y expectativas.

Es evidente que las organizaciones se ven influenciadas cada vez más por el entorno y por sus características sin dejar de lado el comportamiento humano que

se transforma de acuerdo a las percepciones que existan de la organización como tal y del medio en el cual el colaborador desempeña su trabajo.

La Empresa Viajes Agentur S.A desarrolla sus actividades en el Sector Turístico el cual en la actualidad es uno de los más competitivos si se tiene en cuenta que las páginas web se han convertido en el instrumento más utilizado por las personas para acceder a la compra de tiquetes y para la reserva de hoteles tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Lo anterior implica para la empresa un reto en cuanto al valor agregado que debe ofrecer a sus clientes al momento de brindar sus servicios y éste se ha encaminado al servicio personalizado tanto a nivel individual como corporativo y a la fidelización de los clientes en quienes se busca crear la cultura de la venta a través de la agencia de viajes y no a través de las páginas web.

Ante este reto comercial la empresa debe ser consciente de que la única manera de alcanzar esta fidelización de sus clientes se logrará a través del compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos organizacionales y en este proceso la percepción que se tenga del clima laboral es determinante.

También debe tenerse en cuenta que al interior de la empresa Viajes Agentur S.A sede Manizales nunca se ha llevado a cabo una proceso de medición de clima organizacional y por lo tanto se desconoce la percepción de los colaboradores frente al ambiente laboral y a las variables que lo conforman, es así como la presente investigación será de gran importancia para la empresa ya que le permitirá conocer la percepción de sus colaboradores en cuanto a su entorno laboral.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio diagnóstico de clima organizacional y plan de intervención en la empresa de Viajes Agentur Manizales, que incida en su Desarrollo Humano, Organizacional y Social desde la gerencia de talento humano.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Aplicar el instrumento Test MAL (Medio Ambiente Laboral) el cual permitirá medir el clima organizacional de los colaboradores de Viajes Agentur Manizales.
- Realizar una medición y análisis diagnóstico del clima organizacional de Viajes Agentur Manizales.
- Elaborar una propuesta de intervención para Viajes Agentur tomando como base los resultados obtenidos en la medición y análisis de clima organizacional.

### **4. MARCO TEÓRICO**

El desarrollo organizacional, se centra en la actualidad más en el ser humano, al tener en cuenta su parte emocional y su relación con el otro; ya que “el Desarrollo Organizacional es la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas”. (Chiavenato, 2009, p. 38)

Es decir que el desarrollo organizacional busca potenciar las habilidades humanas para el logro de los objetivos organizacionales, lo que es de vital importancia para el desarrollo humano de cada uno de los integrantes de la organización, entendiéndose como:

Un proceso a través del cual se ofrecen nuevas oportunidades/opciones a las personas [PARA la gente], para que se desarrollen ellas mismas y sus instituciones [POR la gente] a través de la expansión de sus capacidades [De la gente] para administrar recursos de diferente índole, a fin de obtener un progreso sostenible y distribuido equitativamente que permita un mejoramiento en sus calidad de vida consistente con sus propias aspiraciones” (Hernández, 2007, p.67)

El ser humano es un ser que se desenvuelve en medio de una sociedad, que está rodeado de otras personas y de un entorno cambiante que cada día es más competitivo y en donde el ser humano como tal se ve obligado a implementar y desarrollar estrategias de supervivencia que le permitan alcanzar niveles de vida satisfactorios.

El hecho de que una persona no pueda desarrollarse sola y la necesidad de convivir e interactuar con otros, genera para el ser humano conceptos de trabajo en equipo e interrelación de procesos ya que es imposible pretender que éste alcance niveles de desarrollo social de manera independiente, este último entendido como:

El desarrollo social, en cierta forma, sería el resultado de la mejora de los índices colectivos de bienestar como esperanza de vida, mortalidad infantil, ingreso disponible, ingesta calórica o acceso a servicios sociales; es decir todo lo que significa que los seres humanos vivan más, tengan mayor goce de bienes de consumo y sufran menos las penalidades impuestas por los embalses de la naturaleza, la enfermedad y los riesgos a los cuales estamos expuestos. (Uribe, 2004, p.32)

Es la garantía de un nivel adecuado de calidad de vida para todas las personas. Se trata de un proceso que conduce al mejoramiento de las condiciones de vida

de toda la población de una sociedad en múltiples ámbitos (salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, etc)

Las organizaciones para alcanzar dichos desarrollos deben procurar por mantener y/o mejorar la calidad de vida de los seres humanos, iniciando por desarrollar una organización flexible que cada día sea más proactiva y competitiva con el mercado al lograr un clima de trabajo que permita que las personas puedan tomar decisiones, sean más racionales, y estén más motivadas para pertenecer y trabajar en las empresas.

Hoy en día, existe la necesidad de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de relaciones y comunicaciones, que sean acordes a los requerimientos para el futuro.

La visión holística del entorno social de la organización permitirá planear las estrategias necesarias para administrar de manera adecuada el talento humano y a su vez, potenciarlo en todos los niveles, lo cual toma una especial relevancia cuando se involucra a las personas de todos los niveles en los diferentes proyectos, toma de decisiones, comunicaciones, etc.

Generando de esta manera, un sentido de pertenencia que beneficiará a las dos partes; “Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas” (Chiavenato, 2009, p. 12).

Es por ello, que en la misma organización se dice que hay un entorno social a través del cual también se hace visible la relación directa que nace entre la organización y las personas, y la manera en que ésta genera impactos en la vida cotidiana de los colaboradores, pues muchas veces los malos procedimientos al interior de una organización repercuten negativamente en su tranquilidad y felicidad, lo que a su vez afecta su salud física y mental, casos por los cuales

toda organización debe velar para que no ocurran.

Las organizaciones para contribuir al desarrollo humano deben asegurar un clima organizacional satisfactorio y una cultura organizacional enfocada en los objetivos misionales, aunque es muy común caer en confusiones con base a los términos Clima Organizacional y Cultura Laboral, ya que son considerados iguales, pero estos dos términos son totalmente distintos pero se pueden complementar ya que al establecerse la cultura se puede crear el clima.

Enfocándonos en lo que se refiere la cultura Schein (2015) afirma que: “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente, y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (p. 23).

La cultura otorga identidad organizacional a sus miembros, ayuda a comprender lo que sucede dentro de la organización y esta tiene una relación directa con lo que está estipulado como lo son los planes estratégicos, misión, visión valores etc al igual que dentro de la cultura se encuentran las creencias, valores que se van transmitiendo y que poco que poco se van interiorizando de tal forma que los colaboradores la adquieren de alguna manera como para de su identidad individual, es así como se va creando el sentido de pertenencia y una identidad colectiva.

Por otro lado, el clima organizacional hace referencia Densión (1996) afirma que :“percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros” (p. 14).

La pluralidad de posiciones teóricas alrededor del concepto de clima organizacional conduce a diversas interpretaciones sobre los factores que influyen en la construcción del clima que es de gran importancia desde de las organizaciones ya que a partir de aspectos como la manera de resolver conflictos,

el tipo de comunicación, la forma de trabajar en equipo etc conllevan al desarrollo organizacional siempre y cuando se tenga un clima organizacional satisfactorio ya que a partir de este los colaboradores se sentirán satisfechos o insatisfechos y ello se verá reflejado en la productividad.

En resumen, el clima organizacional puede ser tomado como un indicador de la cultura y la cultura laboral es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las que se construye el clima, estos conceptos a pesar de ser diferentes comparten que ambos como Denison (1.996) afirma: “Tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia” (p.16).

En el estudio del clima organizacional no se pueden dejar de analizar factores como lo es la motivación humana, ya que esta es de gran importancia porque los colaboradores asocian su comportamiento y actúan dependiendo de las necesidades que se puedan satisfacer, por ello las gerencias de talento humano tienen la responsabilidad de preocuparse por ayudar a satisfacer necesidades como las psicológicas y de autorrealización, con el fin de no tener personal frustrado que impida el alcance de los objetivos organizacionales , pues Elton Mayo (2009) afirma que:

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y orienta ciertas conductas como desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, alineación y apatía. (Cortes, 2009, p.133)

Este último comportamiento, la apatía, puede generar niveles bajos de productividad especialmente en empresas de servicio al cliente como lo es Viajes Agentur S.A ya que el contacto directo que cada asesor comercial tenga con los clientes será determinante para la fidelización de estos.

El clima organizacional está estrechamente ligado a diversos conceptos organizacionales, los cuales, debido a la dinámica social, económica, política, cultural, administrativa, etc, se relacionan implícita o explícitamente con el mundo laboral, por tanto, Chiavenato (1995) afirma que: “a que la calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella” (p. 32).

La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción en el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir y posibilidad de participar.

Con referencia al componente de las necesidades, como motivador en el entorno laboral y en consecuencia generador de satisfacción o insatisfacción, cabe referenciar a Maslow (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011), denotándose validaciones en diversos entornos, dentro de los cuales el empresarial forma parte de este aspecto, entendiendo que “cuando los individuos mediante su trabajo, llegan a suplir sus necesidades fisiológicas y de seguridad, las más básicas, su foco de atención o motivación principal para actuar se traslada a satisfacer las necesidades de orden superior” (p. 209), las cuales se han de encontrar extralaboralmente y la satisfacción o insatisfacción desde esta perspectiva se refleja cuando se ve el trabajo como un medio o un impedimento para alcanzarlas influyendo directamente en la actitud frente al trabajo; deduciendo los autores referenciados que es en este punto donde se evidencia la importancia de la identificación de los aspectos motivantes para sus colaboradores.

Al respecto Locke (Citado por Del Toro, Salazar y Gómez, 2011) plantea con respecto a la satisfacción laboral que es “un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo” (p. 209)



Otro de los factores que terminara el clima organizacional es la comunicación, considerado un aspecto imprescindible para el óptimo funcionamiento y desempeño laboral de los colaboradores de la organización, por cuanto una inadecuada comunicación puede generar ineficientes interacciones laborales, surgidos de la incorrecta transmisión de la información, que afecta la ejecución y desarrollo de los proceso; desde la perspectiva del clima organizacional, resulta importante este componente, puesto que la ruptura en los canales de comunicación afecta directamente el adecuado ambiente laboral, y al respecto a este componente, en la gestión del talento humano,

La comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, donde se plantea que más del 70% del tiempo de un directivo lo emplea en la comunicación, en función de los distintos problemas que debe resolver, tales como: solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones y otros. (Álvarez, p. 13, 2015)

También en el estudio del clima organizacional se puede analizar el trabajo en equipo que tiene como objetivo la retroalimentación entre saberes individuales y la complementariedad entre competencias particulares, con lo cual se propende como Álvarez (2015) enfatiza: “enriquecer intelectualmente y dar más facultades a los empleados (p 7).

La esencia del trabajo en equipo radica en Álvarez (2015) enfatiza “contar con el apoyo de los compañeros de trabajo en determinada área de una compañía, ya que sintiendo su colaboración y aprobación, se logra una satisfacción muy grande” (p.7), que ayudara a mejorar el rendimiento grupal y la eficiencia de los procesos. Desde la visión del clima organizacional, resulta significativo incentivar el trabajo en equipo, teniendo en cuenta que éste deriva en la sinergia y de ésta se deriva un positivo clima organizacional; al respecto:

La sinergia probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo. Sinergia significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales. Al trabajar en equipo, las tareas se

dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad. (Álvarez, 2015, p. 9)

Otro de los factores que terminará el clima organizacional es el liderazgo el cual es definido el liderazgo organizacional Hitt, Black y Porter (citado por Chacón 2006) “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta, de igual forma con esta definición los autores destacan el liderazgo como un proceso de influencia social” (p.15).

Este factor es de gran importancia, ya que un correcto estilo de liderazgo ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad además a que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal. El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a los colaboradores para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización, por lo que es a través de los líderes y su estrecha relación con los colaboradores se podrá influir en ellos y así fomentar todos aquellos factores que promuevan un clima organizacional satisfactorio.

## **5. METODOLOGÍA**

La presente investigación será de tipo descriptivo la cual no se limitará solo a la recolección de datos sino que se recogerán datos a partir de la pregunta de investigación para analizar la información recolectada a fin de extraer generalidades significativas que contribuyan al conocimiento de la relación ser humano trabajo, dado que se busca aportar conocimientos a la organización de los cuales no existe información, ya que esta será la primera vez que en la organización se hace una medición del clima organizacional , la recolección de datos se llevara a cabo a través de la aplicación de un test diseñada con base en la metodología Likert, la cual se entiende como un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de satisfacción o insatisfacción de dichas afirmaciones y esta será realizada con un método cuantitativo.

Sampiere (2006) afirma: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p. 15) desde el cual se tendrá una posición neutral.

El investigador “hace a un lado” sus propios valores y creencias. La posición del investigador es “imparcial”, intenta asegurar procedimientos rigurosos y “objetivos” de recolección y análisis de los datos, así como evitar que sus sesgos y tendencias influyan en los resultados.

Es así como desde el enfoque cuantitativo se podrá describir el clima organizacional objetivamente a partir de los resultados que se seleccionen organicen y analicen de una manera secuencial los cuales serán arrojados a partir de la aplicación del instrumento que mostrara las percepciones que los trabajadores tienen sobre el clima organizacional.

#### **a) Muestra**

La muestra corresponde a 31 trabajadores de la sede de Manizales de Viajes Agentur, conformado por 10 hombres y 21 mujeres correspondientes a cargos tanto administrativos como operativos.

#### **b) Procedimiento:**

- Realizar por medio de difusión electrónica una campaña de expectativa que prepare a los colaboradores y los contextualice sobre el tema del clima organizacional ya que será la primera vez que se realizará una medición.
- Elegir el instrumento que se adecue a la necesidades de la empresa
- Aplicar instrumento
- Analizar los resultados obtenidos
- Realizar informe de los resultados obtenidos del estudio diagnostico
- Realizar plan de intervención

### **c) Instrumento:**

A partir de la revisión documental de diversas investigaciones sobre el tema, se tomó la decisión de utilizar el instrumento Test Mal

Los campos que se evaluarán son el campo de las personas entendiendo que las personas son el motor que hace andar la empresa, mediante la diaria entrega de su habilidad, de sus ideas, de su creatividad. Observándolas en acción, pueden detectarse síntomas que hablen de su “medio ambiente” bueno, regular o malo. Son cuatro los puntos a observar, en este campo:

- i. **La relación persona-empresa:** Aquí hay que verificar cómo es la convivencia entre la empresa y las personas que llegan para colaborar con ella y a vivir de ella, fundamentalmente, cómo es el grado de identificación de las personas con la empresa. Grado de identificación con la empresa.
- ii. **El estilo de los dirigentes:** Aquí hay que observar cómo ven los dirigidos, en todos los niveles, a sus superiores, fundamentalmente, si se sienten tratados como personas o como “cosas”, y como seres inteligentes, responsables y en los que se tiene confianza. Manera en que tratan a sus colaboradores.
- iii. **La dinámica horizontal:** Se mira la organización “desde arriba”, como desde un avión se observa a los grupos en “acción”, sean los informales, los sectoriales o los formales externos, conviviendo o interrelacionándose, lo cual permite apreciar cuánto favorecen o entorpecen el logro del objetivo de la empresa. Forma en que actúan dentro de la empresa los distintos grupos.

- iv. **La dinámica vertical:** La organización es observada “desde delante”, lo que permite apreciar que hay distintos niveles, donde se puede ver como “los de arriba” manejan ciertos procesos propios de su gestión como la dirección las decisiones, las comunicaciones y la educación. Manera en que los dirigentes concretan algunos aspectos claves de su gestión.

Y el campo de la organización entendido como la organización es el conjunto de “sistemas” previstos para la ordenación de los recursos humanos dentro de la empresa, para que funcionen ordenada y productivamente. Lo que debe observarse es la forma en que están diseñados esos sistemas, en qué medida su formalidad es acorde con la empresa y cómo contribuyen a que la “energía humana” entregada a esta, tenga el máximo aprovechamiento. Son, como mínimo, cuatro los sistemas a observar:

- i. **El sistema organizativo básico:** Aquí se observa si el organigrama, la descripción de funciones y el manual de políticas; que constituyen el esquema básico de la organización de una empresa, favorece o entorpece el aprovechamiento de la “energía humana” disponible.
- ii. **El sistema de selección de personal:** Se observa si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para promover el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas.
- iii. **El sistema de desarrollo de personal:** Aquí se observa el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para que rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro: Incluye inducción, capacitación, y plan de carrera.
- iv. **El sistema de comunicaciones:** Se observa si los recursos formales que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

**d) Posibles colaboradores**

31 trabajadores de la sede de Manizales (Cable, Centro, Universidad Nacional, Luker, Mabe, Aeropuerto) de Viajes Agentur S.A, conformado por 10 hombres y 21 mujeres correspondientes a cargos tanto administrativos como operativos.

**e) Recursos disponibles (Materiales, institucionales, financieros)**

**Materiales:** Papelería, computadores, impresora, internet.

**Institucionales:** Espacio físico para diligenciamiento de instrumento.

**Financieros:** Viáticos, refrigerios.

**f) Cronograma**

<b>Acción a realizar</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Elección de instrumento para medición de clima	x					
Campaña de expectativa		X				
Diligenciamiento del consentimiento informado			x			
Aplicación instrumento			x			
Analizar resultados				x		

Realizar informe a partir de los resultados					x	
Diseño plan de intervención						x

## 6. INFORME DE RESULTADOS OBTENIDOS

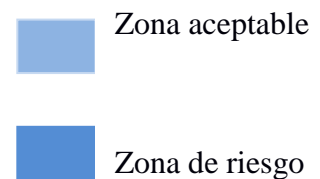
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del test mal a 31 colaboradores de la empresa Viajes Agentur S.A sede Manizales.

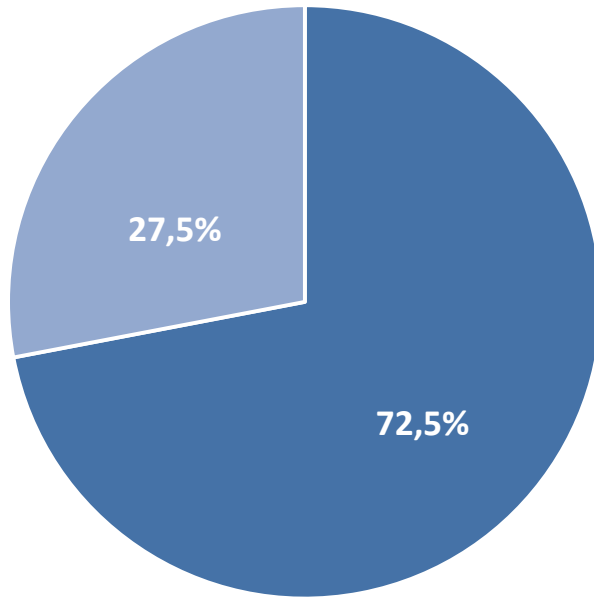
### 6.1. CAMPO DE LAS PERSONAS

#### 6.1.1. Relación Persona-Empresa

En este campo se verifica como es la es convivencia entre la empresa y las personas que llegan para colaborar con ella y a vivir de ella, fundamentalmente, como es el grado de identificación de las personas con la empresa.

#### Gráfica 1. Relación persona – empresa.





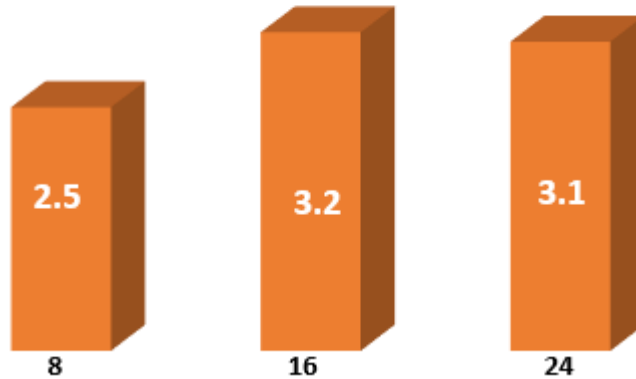
Fuente: elaboración propia

Este campo se encuentra en una zona de riesgo ya que el promedio obtenido fue 2.9 en una escala de 0 a 4, lo que indica que el 72.5% de los colaboradores de Viajes Agentur no están satisfechos con la remuneración y beneficios adicionales que la empresa les pueda otorgar. A pesar de estar insatisfechos el cumplimiento de sus funciones y tareas asignadas son las esperadas al presentarse alto sentido de pertenencia por la organización.

**Gráfica 2. Afirmaciones.**



## Afirmaciones



Fuente: elaboración propia

Dichas afirmaciones están valoradas en una escala de 0 a 4.

### Preguntas:

- ✓ El personal en general, en los distintos niveles, está convencido de que a la empresa le importa la gente, y está de acuerdo con la remuneración y con los beneficios que esta le tiene asignado.

Los colaboradores de Viajes Agentur S.A se encuentran insatisfechos con la remuneración recibida dado que en la empresa no se encuentra establecida una tabla salarial que permita que exista una equidad en cuanto al nivel educativo, experiencia y cargo a desempeñar.

- ✓ 16. El personal, tanto dirigente como no dirigente, habla con orgullo de la empresa, y la defiende cuando alguien de afuera o de adentro la crítica, respeta sus normas y decisiones, llega a su hora y falta solo por fuera mayor.

Dentro del campo relación empresa esta pregunta es la que obtuvo la mayor valoración, esto se debe a que la mayoría de los colaboradores afirman que

“tienen la camiseta puesta por la empresa” lo que se ve reflejado en los bajos ausentismos por incapacidades, procesos disciplinarios casi nulos y cumplimiento del horario laboral.

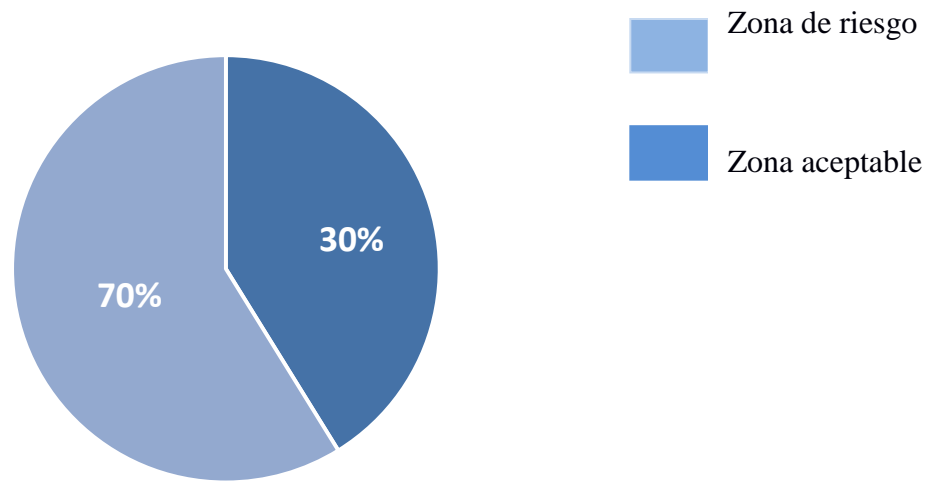
- ✓ 24. Se percibe que cada uno de los que conforman la empresa hace su tarea con tanta dedicación como si fuera para sí, cuando su resultado y su costo, y los elementos que utiliza para ello, como aquellos que ayudan a su confort.

Dicha pregunta también fue una de las mejor valoradas al presentarse un alto compromiso de los colaboradores para el desempeño de cada uno de los cargos ya que están completamente apropiados de sus funciones ya que la mayoría de los colaboradores llevan más de 10 años dentro de la organización.

### **Estilo de los dirigentes:**

Aquí hay que observar cómo ven los dirigidos, en todos los niveles, a sus superiores, fundamentalmente, si se sienten tratados como personas o como “cosas”, y como seres inteligentes, responsables y en los que se tiene confianza.

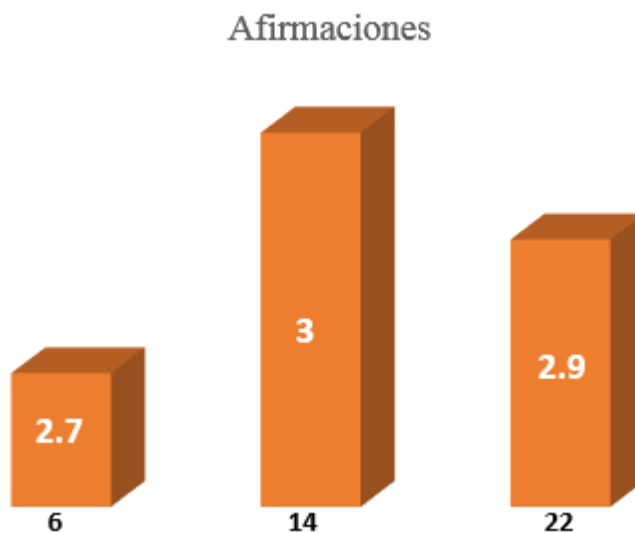
### **Gráfica 3. Estilos de dirigentes.**



Fuente: elaboración propia

Al analizar este campo se evidencia su ubicación en una zona de riesgo ya que el promedio obtenido es de 2.8 lo que indica que el 70% de los colaboradores de la empresa Viajes Agentur a pesar de reconocer la línea de autoridad existente en la organización no se encuentran completamente convencidos de que el estilo de liderazgo implementado sea el más adecuado.

**Gráfica 4. Afirmaciones.**



Fuente: elaboración propia

Dichas afirmaciones están valoradas en una escala de 0 a 4.

Preguntas:

- ✓ Todo el personal habla bien de los que ocupan puestos dirigentes, fundamentalmente porque estos en la relación diaria tratan a sus colaboradores como personas y no simplemente como "empleados" o como "cosas"

Dentro del grupo de preguntas que conforman el campo "Estilo de los dirigentes" se observa en este caso el promedio más bajo 2.7, lo que permite determinar que aunque los líderes son reconocidos por todo el personal de la empresa, no se contempla a un nivel superior el hecho de que el apoyo de estos hacia sus grupos de trabajo sea completamente efectivo y que el nivel de interacción entre jefe y colaborador sea flexible y eficaz.

- ✓ Todos en la empresa sienten la sensación de ser personas capaces y responsables, por el trato que reciben de sus superiores, porque dejan en sus manos elementos y decisiones importantes y porque escuchan sus opiniones e ideas.

Se percibe en este sentido un nivel importante de autonomía en los colaboradores quienes consideran que pueden tomar decisiones y ejecutar los procesos a su cargo sin tener que consultar constantemente a sus superiores. Si bien es cierto que deben seguirse unos lineamientos y cumplir con unas labores asignadas, se evidencia responsabilidad y libertad en los colaboradores de Viajes Agentur.

- ✓ El personal en general, muestra conformidad, con quienes ejercen funciones dirigentes, porque estos tratan de "igual a igual", sin hacer alardes en ningún momento de que son "más", o que tiene un mayor nivel jerárquico

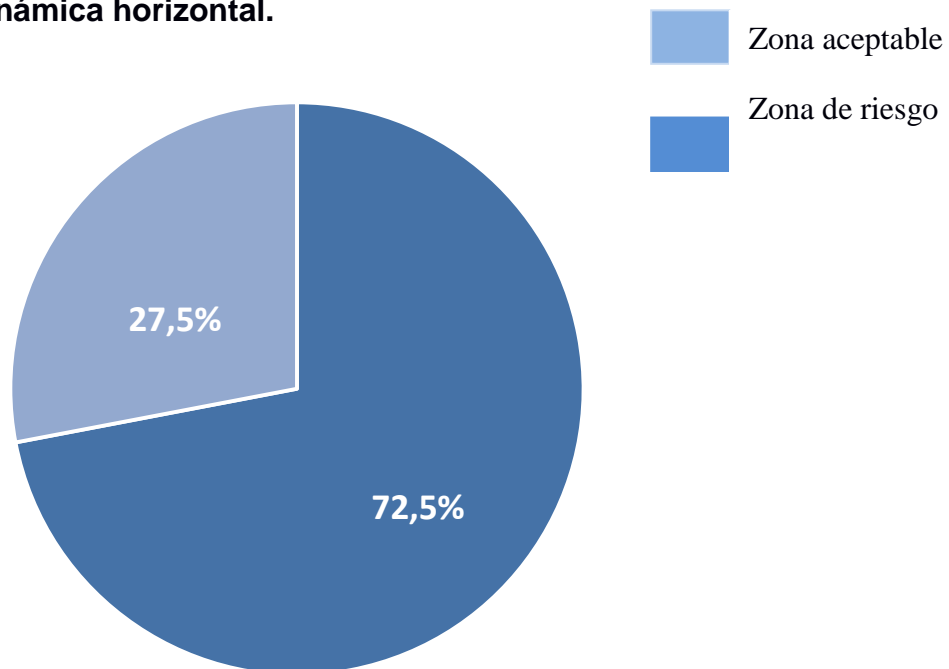
El actuar de los jefes se encuentra representado en el apoyo, la autonomía, la orientación, la retroalimentación, el estímulo y el desarrollo de los colaboradores. De acuerdo al promedio obtenido se pudo determinar que existe un nivel

aceptable de supervisión de las actividades y que no se manejan esquemas irrespetuosos para con los empleados.

### 6.1.2. Dinámica horizontal.

Se mira la organización “desde arriba”, como desde un avión se observa a los grupos en “acción”, sean los informales, los sectoriales o los formales externos, conviviendo o interrelacionándose, lo cual permite apreciar cuánto favorecen o el logro del objetivo de la empresa

**Gráfica 5. Dinámica horizontal.**

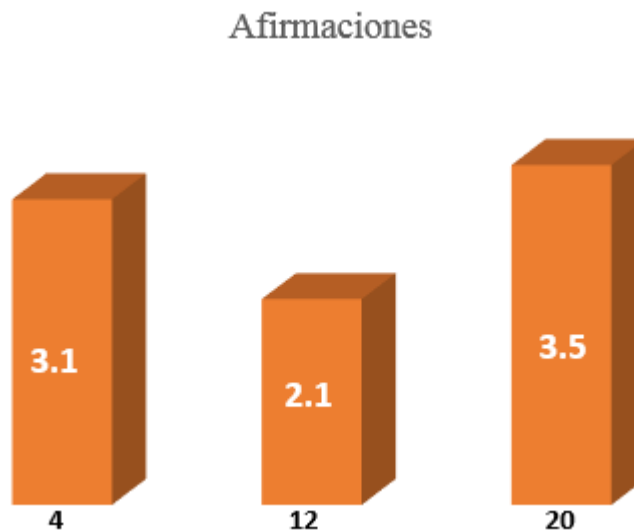


Fuente: elaboración propia

Este campo se encuentra en zona de riesgo ya que el promedio alcanzado fue de 2.9, lo que indica que en Viajes Agentur el 72.5% de los colaboradores no tienen un alto nivel de colaboración ya que probablemente no se comprende la

repercusión de las acciones propias en el éxito de las acciones del equipo lo que genera conflictos internos.

### Gráfica 7. Afirmaciones.



Fuente: elaboración propia

Dichas afirmaciones están valoradas en una escala de 0 a 4.

#### Preguntas:

- ✓ Se observa que todas las personas en la empresa conocen, en la medida que lo necesitan sus proyectos y metas comportándose claramente a favor de ellos.

Los trabajadores de Viajes Agentur S.A se encuentran satisfechos con la comunicación interna de la organización al conocer cuáles son las metas respecto a las ventas de cada mes, sin embargo debe realizarse un refuerzo de la proyección de la empresa para que todos los cargos de la organización conozcan sus proyectos y trabajen en pro de su cumplimiento.

- ✓ Se nota claramente que los distintos sectores o secciones de la empresa actúan como un equipo, sin pujas, ni conflictos, ni egoismos, y con intenciones que coinciden y favorecen a las de la empresa

Esta pregunta es la que obtuvo la valoración más baja, debido a que los trabajadores afirman que entre los departamentos de la agencia no se tiene la colaboración esperada para solución de dificultades al igual que afirman que no actúan como un equipo de trabajo en el momento que se tienen que realizar reemplazos como vacaciones e incapacidades pues a pesar de que estos sean realizados generan conflictos internos.

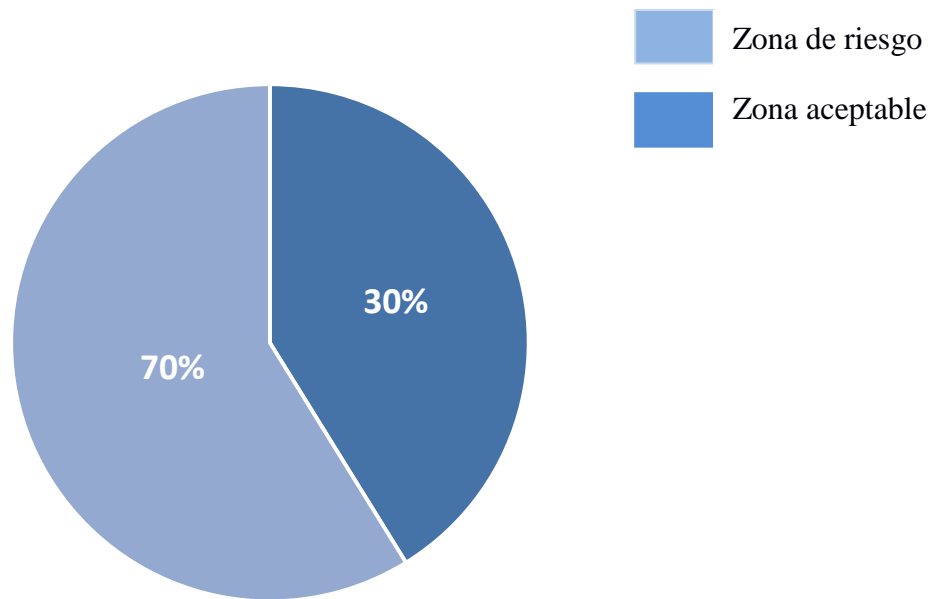
- ✓ Los grupos externos de la empresa (contratistas, asesores, auditores, etc) que actúan dentro de esta lo hacen claramente, sin interferir en lo absoluto, ni en las intenciones, ni en los proyectos, ni en los intereses de la misma.

Los colaboradores se encuentran satisfechos con la actuación de los grupos externos en la organización, que para el caso de la agencia solo aplican los auditores ya que no se cuenta con contratistas lo que indica que el trabajo de cada uno de los colaboradores de la agencia no se ve interferido por los auditores al estar claros los roles que estos vienen a ejercer dentro de la organización.

### **6.1.3. DINÁMICA VERTICAL**

La organización es observada “desde delante”, lo que permite apreciar que hay distintos niveles, donde se puede ver como “los de arriba” manejan ciertos procesos propios de su gestión como la dirección las decisiones, las comunicaciones y la educación.

#### **Gráfica 8. Dimensión vertical.**



Fuente: elaboración propia

Cuando se habla de dinámica vertical en la empresa Viajes Agentur se puede observar que este campo se encuentra en una zona de riesgo con un promedio de calificación de 2.8 lo que permite evidenciar en el 70% de los colaboradores presentan cierto nivel de inconformidad con la manera en la que se toman las decisiones y el nivel de centralización de las mismas así como con la manera en la que estas se comunican.

**Gráfica 9. Afirmaciones.**



Fuente: elaboración propia

Dichas afirmaciones están valoradas en una escala de 0 a 4.



## **Preguntas:**

- ✓ En toda la empresa se observa que todos los que ocupan funciones dirigentes tienen clara predisposición por capacitar a sus colaboradores, y por convocarlos cuando hay que tomar decisiones o resolver problemas de su competencia.

En este aspecto es importante resaltar que la empresa Viajes Agentur tiene definida una estructura familiar y que son sus propios dueños quienes ejercen el rol de líderes y dirigentes. En este sentido se observa un nivel de inconformidad por parte de los colaboradores con una puntuación de 2.8 dado que el proceso de toma de decisiones es confuso y se presta para contradicciones puesto que una persona puede recibir órdenes diferentes y de líderes diferentes frente a un mismo proceso.

- ✓ Todo el personal piensa que todos los que ocupan posiciones dirigentes son suficientemente capaces, tanto para dirigir personas como para afrontar los problemas que se plantean, si "tirarlos hacia arriba"

Aunque se evidencia claridad frente a quienes son los líderes de la organización puesto que la calificación promedio obtenida es 3, se percibe un nivel de inconformidad cuando se hace referencia a la manera como se imparten las directrices ya que en la organización no se ha logrado separar el rol de líder de la dinámica familiar lo que ha generado que no se respeten las decisiones.

- ✓ El personal de los distintos niveles recibe permanentemente y de forma clara la comunicación que espera de sus superiores y, a su vez, entrega íntegramente toda la comunicación que "arriba" se necesita.

Esta afirmación permite determinar un nivel de insatisfacción sobre la manera como los dirigentes tienen la expresión y el manejo de las comunicaciones, observada en la difusión de lo que sucede en la Compañía así como en lo que a políticas y cambios internos se refiere. Con un promedio de calificación de 2.8 se

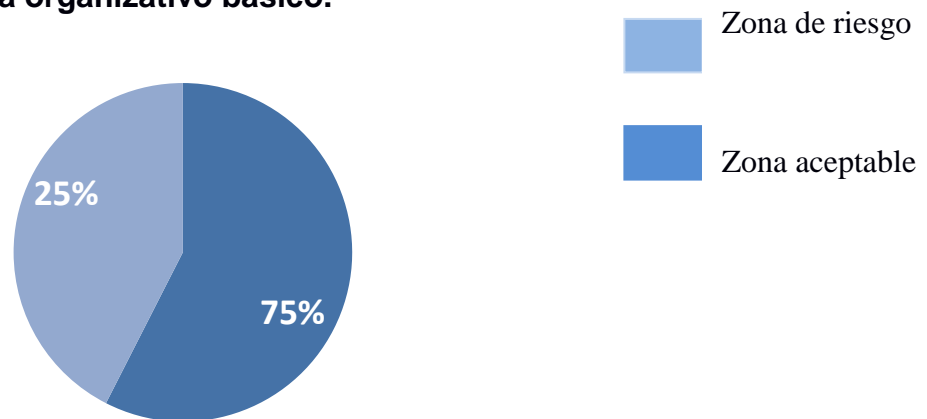
evidencia que la dinámica familiar en la que todos ocupan el rol de líderes sin importar el cargo que ejercen afecta el proceso de toma de decisiones.

#### 6.1.4. CAMPO DE LA ORGANIZACION

##### 6.1.4.1. Sistema organizativo básico.

Aquí se observa si el organigrama, la descripción de funciones y el manual de políticas; que constituyen el esquema básico de la organización de una empresa, favorece o entorpece el aprovechamiento de la “energía humana” disponible.

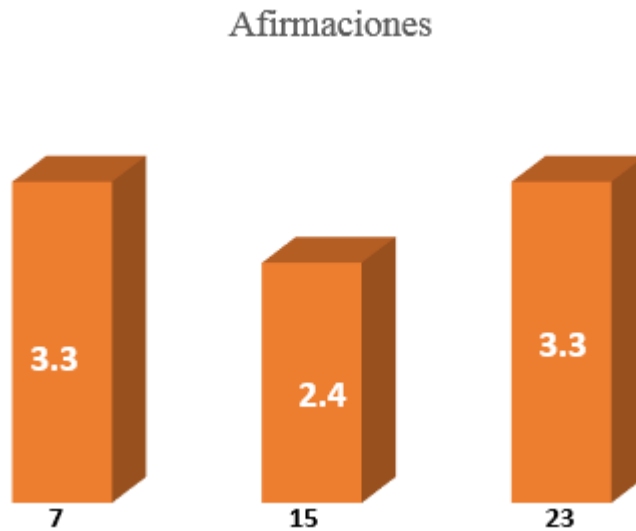
**Gráfica 10. Sistema organizativo básico.**



Fuente: elaboración propia

Este campo se encuentra en una zona aceptable ya que en una escala de 0 a 4 el promedio es de 3, es decir que el 75% de los trabajadores lo califica en zona de riesgo y el 25% en zona aceptable, pudiéndose observar que tanto el organigrama, las funciones y demás factores del esquema básico de la organización favorece el aprovechamiento de los talentos de los colaboradores.

### Gráfica 11. Afirmaciones.



Fuente: elaboración propia

Dichas afirmaciones están valoradas en una escala de 0 a 4.

#### Preguntas:

- ✓ Todos conocen en la medida necesaria el organigrama, es decir, que saben cuáles son las secciones básicas que componen la empresa, para que estén, quienes son sus componentes principales, quien depende de quien

Los colaboradores manifiestan conocer como está constituida la organización, quienes son sus jefes directos, su equipo de trabajo, los conductos establecidos y demás aspectos que son necesarios para que exista un sistema organizativo adecuado.

- ✓ La decisiones y las comunicaciones en la empresa son ágiles, coherentes y sin contradicciones, lo que revela una organización dinámica y la existencia de políticas y líneas claras

Se encontró que en Viajes Agentur S.A las comunicaciones y decisiones son percibidas como no satisfactorias, debido a que los colaboradores manifiestan que

en la agencia no existen líneas claras que permitan que haya una comunicación asertiva y que las decisiones no sean contradictorias. Dinámica familiar

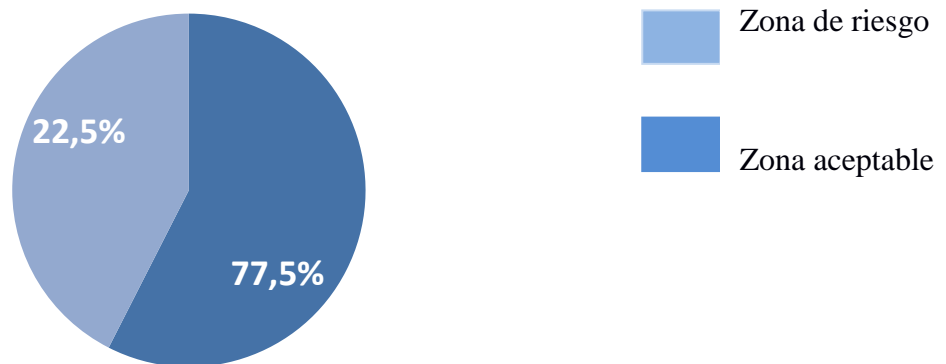
- ✓ Todos tienen claro cuál es su tarea con total precisión, cual es la importancia de esta, y quienes son sus "proveedores" y "clientes" internos, con los cuales debe estar cercana y permanentemente en contacto

Los colaboradores de Viajes Agentur S.A refieren que conocen cuáles son sus funciones, ya que hace poco en la organización se realizó la actualización de funciones, pero estas aún no han sido validadas por la alta dirección por lo que se requiere realizar una reinducción para que los colaboradores tengan claro los procesos, equipo de trabajo, funciones, jefe directo etc y con ello lograr la total satisfacción de estos.

#### 6.1.4.2. Sistema de selección de personal.

Se observa si el sistema formal utilizado para seleccionar personal externo o para promover el interno, tal y como está diseñado, permite asegurar que en toda la organización cada puesto de trabajo esté ocupado por las personas más aptas.

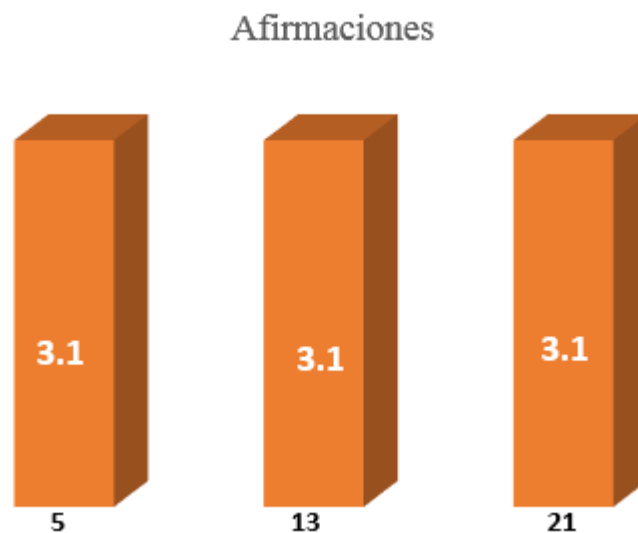
**Gráfica 12. Sistema de selección de personal.**



Fuente: elaboración propia

El sistema de selección de personal se ubica en una zona aceptable ya que en una escala de 0 a 4 el promedio es de 3,1, es decir que el 77,5% de los trabajadores lo califica en zona aceptable y el 22,5% en una zona de riesgo, lo que permite determinar que a nivel organizacional se percibe que el personal es idóneo para ocupar los diferentes puestos de trabajo y para ejecutar y desarrollar las funciones que les son asignadas.

**Gráfica 13. Afirmaciones.**



Fuente: elaboración propia

Dichas afirmaciones están valoradas en una escala de 0 a 4.

**Preguntas:**

- ✓ En cada puesto de trabajo de los distintos "puntos clave" de la empresa está la "persona justa" para su puesto, observándose una perfecta adaptación, tanto a la tarea, como al grupo, como al jefe, como a la empresa misma.

El promedio obtenido en esta afirmación muestra que los colaboradores de Viajes Agentur consideran que las personas que son seleccionadas se ajustan a los

requerimientos de los cargos y que cumplen con las características y las condiciones definidas por la Compañía. Así mismo se percibe que la organización brinda las herramientas necesarias a los nuevos colaboradores para que estos se ajusten de manera adecuada a los procesos internos que se deben seguir en la organización y al estilo de liderazgo que se tiene definido.

- ✓ La selección de nuevos colaboradores está a cargo de quienes por función están para ello, y por quienes serán sus superiores directos, estando estos debidamente capacitados para seleccionar personal.

A través de los resultados obtenidos se evidencia la percepción general de un proceso de selección transparente e idónea donde se considera por parte de los colaboradores que existe un buen nivel de ajuste a los perfiles de los cargos que la empresa tiene establecidos y que existe una persona responsable del proceso que lo garantiza.

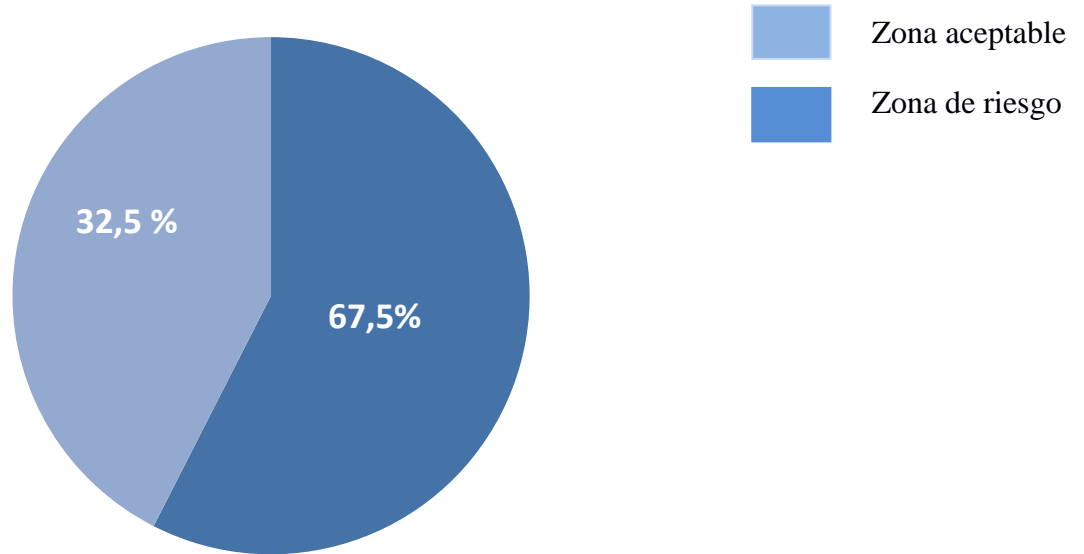
- ✓ Se percibe que quienes ocupan puestos dirigentes, en general, están capacitados para evaluar personas cuando, por ejemplo, se debe trasladar o promocionar a algún colaborador, o cuando se deben seleccionar candidatos externos.

Se encontró que se reconoce que el proceso de selección se encuentra bien estructurado y que los jefes cuentan con un buen criterio que les permite definir de manera efectiva el personal que ingresa a la Compañía a ocupar los diferentes cargos. En cuanto al proceso de promoción interna es importante resaltar que este no se da dentro de la organización ya que no se tienen definidas políticas de ascensos.

#### **6.1.4.3. Sistema de desarrollo de personal.**

Aquí se observa el sistema con el cual la empresa prepara a las personas para que rindan al máximo de su potencial, en la posición que ocupan u ocuparán en el futuro: Incluye inducción, capacitación, y plan de carrera.

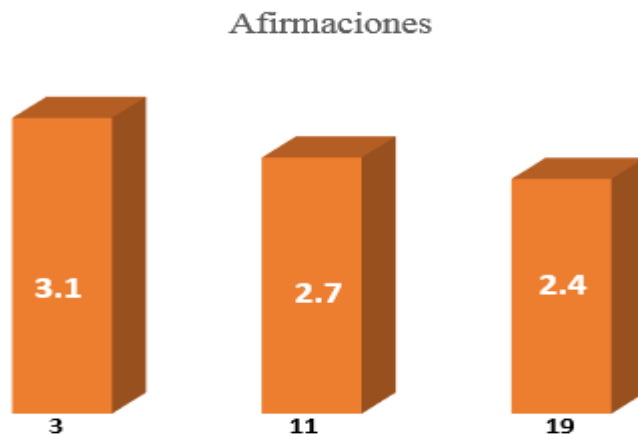
**Gráfica 14. Sistema de desarrollo personal.**



Fuente: elaboración propia

Este campo es uno de los que tiene el promedio más bajo ya que se encuentra en una zona de riesgo ya que en una escala de 0 a 4 el promedio es de 2,7, es decir que el 6,5 % de los trabajadores lo califica en zona de riesgo y el 32,5% en una zona de aceptable, pues la preparación de los colaboradores para que rindan al máximo de su potencial ya sea en el cargo actual que ocupan o ocuparán en el futuro no se está dando satisfactoriamente especialmente en los procesos de capacitación.

**Gráfica 15. Afirmaciones.**



Fuente: elaboración propia

Dichas afirmaciones están valoradas en una escala de 0 a 4.

### **Preguntas**

- ✓ El trato que reciben "los nuevos" desde el primer día de trabajo es tan aceptable que constituye en sí un elemento que ayuda a la rápida adaptación del "nuevo", tanto al grupo, como en la tarea, como en la empresa misma.

En este campo, esta respuesta es la que obtuvo la calificación más alta ya que los colaboradores perciben que los colaboradores nuevos son acogidos por cada área a la cual pertenecen lo que facilita la adaptación del "nuevo" al encontrar pares con los cuales pueda encontrar un apoyo y guía en sus funciones. El proceso de adaptación también se facilita desde el momento de la inducción ya que allí el colaborador puede conocer la estructura de la organización, políticas, reglamentos al igual que sus funciones, compañeros de oficina y superiores.

- ✓ El personal siente que la empresa tiene una preocupación real por capacitarlo, porque además de sentirse participe en acciones educativas, es consultado regularmente para que exprese lo que necesita aprender



Los colaboradores manifiestan insatisfacción al afirmar que hace falta un plan de capacitación creado participativamente, el cual sea un proceso continuo de mejoramiento planeado con base a las necesidades de los colaboradores y orientado al desarrollo de habilidades y conocimientos que los ayuden a mejorar su desempeño. Tener un buen programa de capacitación motiva a los colaboradores, porque valorarán el hecho de que la organización este contribuyendo con su crecimiento tanto personal como profesional, además este puede ser un medio de retención

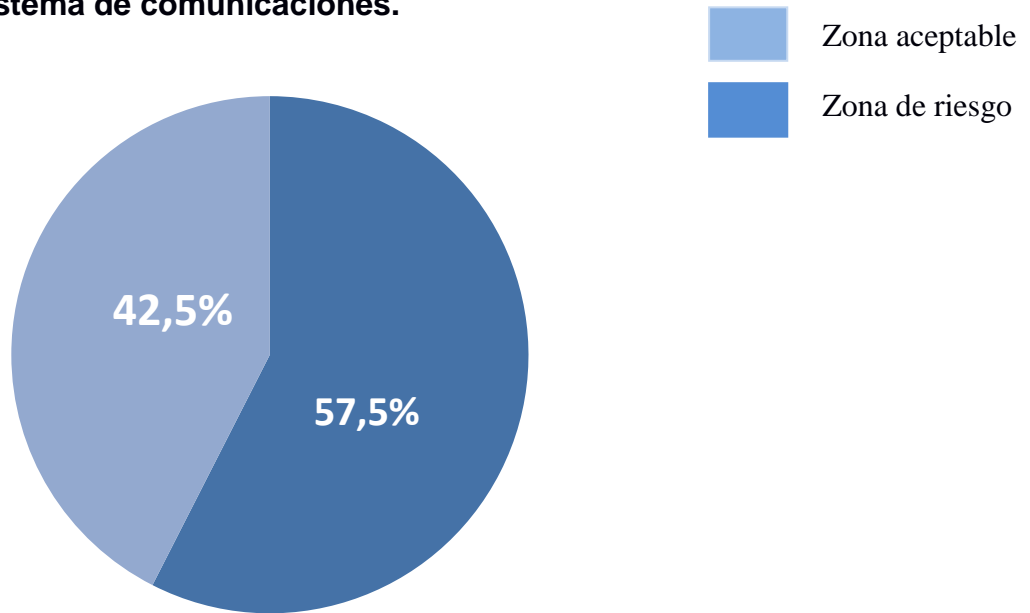
- ✓ Cuando un puesto cualquiera queda vacante, se aprecia que el mismo es cubierto con una rapidez aceptable y sin improvisaciones, lo cual revela que la empresa permanentemente está preparando sustitutos planificados.

Se evidencia insatisfacción por parte de los colaboradores del cubriendo no oportuno de las vacantes, ocasionando que los colaboradores deban realizar sus puestos más el de la vacante o que los procesos queden en stand by hasta que encuentre la persona idónea para cubrir el puesto. Estos procesos suelen demorar debido al desajuste entre la oferta de profesionales y las vacantes disponibles, ya que se encuentran con falta de experiencia, expectativas salariales demasiado elevadas o la ausencia de las competencias técnicas necesarias para la vacante.

#### **6.1.4.4. Sistema de comunicaciones.**

Se observa si los recursos formales que existen en la empresa para reducir las naturales deficiencias que tienen las personas para comunicarse son debidamente adecuados.

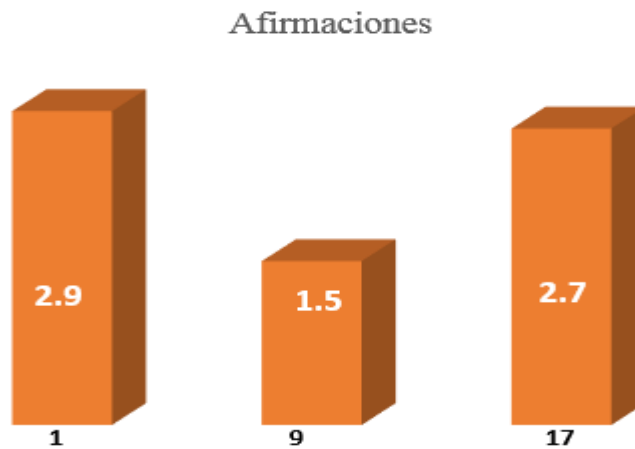
**Gráfica 16. Sistema de comunicaciones.**



Fuente: elaboración propia

Este campo obtuvo el promedio más bajo ya que ya que en una escala de 0 a 4 el promedio es de 2,3, es decir que el 57,5% de los trabajadores lo califica en zona de riesgo y el 42,5% en una zona aceptable, lo que indica que los recursos formales existentes para comunicarse no son los adecuados, lo que dificulta la resolución de problemas, asignación de tareas y dar y recibir retroalimentación acerca del desempeño que son tan importantes para la contribución de la mejora en la calidad del servicio, la productividad y el incremento de la competitividad.

## Gráfica 17. Afirmaciones.



Fuente: elaboración propia

Dichas afirmaciones están valoradas en una escala de 0 a 4.

### Preguntas:

- ✓ El personal tiene a su alcance medios de comunicación (periódico, una pizarra de anuncios, etc) que lo mantiene debidamente informado acerca de los acontecimientos de la empresa de forma permanente

Los colaboradores se encuentran satisfechos con los medios de comunicación que la organización cuenta para informarles sobre los nuevos acontecimientos, cumplimiento de objetivos y demás aspectos que deban ser de conocimiento general, haciéndose gran énfasis al correo electrónico interno como el medio que más se refiere de comunicación.

- ✓ Cada integrante de la empresa es convocado periódicamente por el superior directo, quien le informa sobre lo que él y la empresa piensan de su rendimiento marcándole que aspectos andan mal y cuales bien

Esta pregunta fue la que obtuvo la calificación más baja a nivel general, ya que los colaboradores afirman que en la agencia no se realiza evaluaciones de desempeño que son tan importante ya que permiten medir el logro de los objetivos

propuestos y dar feedback a los colaboradores sobre su comportamiento y desempeño. Además contribuye a reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación para potenciar el desempeño y cerrar las brechas encontradas.

- ✓ Todo el personal puede expresar sus inquietudes o sugerencias en reuniones o encuestas formales, y además, todos pueden reunirse con titulares de otros puestos que actúan como sus "proveedores" para analizar anomalías comunes

Los colaboradores se encuentran insatisfechos con la forma en la que pueden expresar sus inquietudes y sugerencias debido a que manifiestan que no tienen reuniones constantes con sus jefes que les permita tener una retroalimentación de su desempeño al igual que informar inconformidades tanto a nivel laboral como personal.

## CONCLUSIONES

1. El sistema de desarrollo de personal y el sistema de comunicación en Viajes Agentur a partir de la aplicación del test Mal refleja una insatisfacción en estas variables lo que afecta el desarrollo humano de los trabajadores y el desarrollo organizacional, a la organización no estar brindando nuevas oportunidades u opciones para que alcancen su máximo potencial en la posición que actualmente ocupan o la que pudieran llegar a ocupar en un futuro debido a que al no presentarse una retroalimentación periódica entre superior directo y colaborador se dificulta la identificación de fortalezas y aspectos por mejorar para así lograr potenciar y alcanzar el máximo desempeño del trabajador pues a la agencia estar permeada por una dinámica familiar hace que la informalidad prime en varios procesos dando lugar a un sistema de comunicación incorrecto donde no se evidencia una evaluación de desempeño, que es una de las prácticas de la Gerencia del Talento Humano que contribuye a mejorar de manera evidente la productividad, relación trabajador empresa y satisfacción laboral al implementarse estrategias de planes de acción y mejora presentándose en las organizaciones como:

Un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional. (Montoya, 2009, p.1)

Es así, como la mejora del clima organizacional se debe convertir en uno de los retos primordiales de la agencia ya que al la organización estar en el sector turismo debe constantemente mejorar para responder las expectativas y exigencia cada vez más exigentes de los clientes para seguir siendo competitivos en el mercado, a través de un desarrollo humano que permita que los colaboradores tengan la opción de acceder a un plan carrera o de ascender dentro de la empresa, pero al no tenerla esta situación impacta directamente en el desarrollo de las personas y en sus niveles de motivación entendida según Chiavenato como:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. (Chiavenato, 2009, p. 16)

En este orden de ideas existe un riesgo alto de frustración laboral en los colaboradores de Viajes Agentur de la ciudad de Manizales en el sentido de que no tienen posibilidades internas de crecimiento profesional.

2. El desarrollo organizacional tiene una gran incidencia sobre el clima organizacional en Viajes Agentur ya que este es directamente proporcional al desarrollo humano que impera al interior de la organización que se podría alcanzar si el trabajador tiene una comunicación asertiva con sus superiores, tiene satisfacción en el estilo de liderazgo, participa en la toma de decisiones, tiene satisfacción con la remuneración recibida, tiene la posibilidad para potenciar sus capacidades y demás factores motivacionales como un trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento, logros y cumplimientos y una responsabilidad mayor , por lo que desde la Gerencia del Talento Humano se deberán identificar las capacidades y potencialidades de los colaboradores ya que a partir de ello se podrán desarrollar procesos eficientes que contribuirán al logro de los objetivos y al éxito de la organización pues en la medida que la organización se fortalezca le permitirá crear estímulos y desarrollar programas que mejoren la calidad de vida y bienestar de los trabajadores.

Es fundamental que en la agencia se logre una satisfacción tanto en el campo de las personas como en el campo de las organizaciones las cuales “necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito”. (Kaplan & Norton, 2000) para así iniciar un cambio y un mejoramiento continuo que busque alinear los objetivos organizacionales con los objetivos personales de los trabajadores, ya que en el talento humano de la agencia se encuentra la base fundamental del éxito de la organización pues el deber ser es crear una ventaja competitiva sostenible que permita no solo el desarrollo organizacional sino también humano y social.

3. Lograr en la organización un alto sentido de pertenencia incide positivamente en el desarrollo organizacional ya que los trabajadores se sienten parte de la organización lo que beneficia la cultura organizacional pues se tiene una apropiación colectiva e individual de algunos aspectos de la organización como la misión, visión e historia manifestados en la identificación afectiva y de orgullo de los trabajadores que ha creado un vínculo que produce un compromiso a lo largo del tiempo al existir una rotación demasiado baja en la organización, lo que se refleja en la permanencia y fidelidad de estos que han creado un arraigo y fortalecen la cultura organizacional y por ende favorece el clima organizacional debido a que “ la vinculación afectiva que genera la persona con la colectividad al sentirse parte importante de la misma, refuerza sentimientos de identidad como la fidelidad, confianza y seguridad” (Brea, 2014, p. 42).

y al darse estos altos niveles de compromiso en los trabajadores favoreceré el desarrollo organizacional y se construye un clima satisfactorio lo que como Rodríguez & Remus (2004) afirma:

Favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue una empresa, e indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. A contrario, un clima negativo, supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. (López, 2013, p.9)

Este sentido de pertenencia se ha logrado en la organización ya que la mayor parte del personal lleva en la organización más de 10 años lo que ha definido una cultura de “tener la camiseta puesta” convirtiéndose en una identidad colectiva al irse interiorizado las creencias y valores en los colaboradores nuevos y haciendo parte de su identidad individual aumentándose así el sentido de pertenencia ya que la cultura Schein afirma (2015):

“el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente, y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (s.p).

Ello genera que en la organización exista una cierta autonomía en la ejecución de las funciones que contribuyen a que los colaboradores deban tener un autocontrol y alto sentido de responsabilidad y compromiso con sus cargos.

## **ANEXO**

### **PLAN DE INTERVENCIÓN**

**Título** “La motivación como factor determinante para lograr un clima organizacional asertivo que permita el desarrollo humano, organizacional y social en Viajes Agentur S.A

### **PRESENTACIÓN**

El clima organizacional es un factor determinante para alcanzar una mayor productividad competitividad y calidad de vida laboral ya que si este es satisfactorio se pueda realizar un cambio y/o mejora en la organización, por lo que se requiere intervenir sobre los aspectos negativos que incidan para mejorar la percepción a sobre el clima y promover y promocionar los que los resultados arrojan como satisfactorios para alcanzar un desarrollo humano, organizacional y social a partir del diseño de un plan de intervención que logre una motivación del trabajador desde la perspectiva de la teoría de motivación de Herzberg en la cual se intervengan tanto factores higiénicos como el salario y seguridad y factores motivacionales como un trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización y reconocimiento ya que se diseñará la intervención bajo la teoría de la equidad de Adams en la cual afirma que:



Cuando se percibe inequidad se genera una insatisfacción, y el individuo tratara de arreglar la situación y para esto puede disminuir su el tiempo y/o esfuerzo que dedica a su labor, o presionando al otro individuo que disminuya su trabajo, e incluso puede recurrir a otras opciones que pueden causar deterioro en el desempeño de la organización. (Adams, 2014, p. 12)

Un aspecto fundamental a intervenir para que no se siga provocando desmotivación laboral es que los trabajadores sepan la organización que espera de ellos, que conozcan los sistemas de evaluación que existen para lograr su desarrollo humano a través de los planes de mejora incluidos los salariales para que la relación ser humano trabajo se dé bajo los principios de equidad que beneficien tanto los objetivos individuales como los objetivos organizacionales de Viajes Agentur S.A.

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una intervención al Clima Organizacional mediante la propuesta de un plan de mejora, fundamentado en el análisis de resultados arrojados a partir de la aplicación del Test Mal en Viajes Agentur S.A sede Manizales.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Se requiere atención por parte del área de gestión humana de Viajes Agentur S.A en el diseño y aplicación de la evaluación de desempeño que pueda dar cuenta de las competencias que posee el personal sobre las requeridas del cargo para ejecutar adecuadamente las funciones y labores encomendadas para el trabajo, lográndose como resultado las necesidades de mejora, corrección y capacitación del personal para mejorar su desempeño y con ello la competitividad de la empresa. La evaluación de desempeño.

Es una apreciación sistémica del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro y permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo, fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva y brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2000, p.14).

1. Rediseñar la evaluación de desempeño que posee actualmente la agencia para iniciar su implementación.
  - 1.1 Actualizar manual de funciones
  - 1.2 Actualizar competencias comportamentales y organizacionales
  - 1.3 Diseñar evaluación de desempeño
  - 1.4 Planear ejecución
  - 1.5 Evaluar trabajadores
  - 1.6 Acompañar Feedback
  - 1.7 Implementar planes de desarrollo

Se deben implementar acciones preventivas que logren darle una objetividad a los salarios decididos por Viajes Agentur S.A para mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las relaciones con los trabajadores, tener satisfacción de los trabajadores, tener un clima organizacional satisfactorio entre otros son los objetivos que se puedan alcanzar con una política de compensación salarial, la cual es:

El conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberá orientarse por estos principios y directrices. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y

evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. (Chiavenato, 2005, p. 16)

2. Proponer una política de compensación salarial que permita una remuneración de acuerdo con el cargo que ocupan, su desempeño y dedicación de cada trabajador
  - 2.1 Crear comité de compensación
  - 2.2 Analizar funciones y responsabilidades de cada cargo
  - 2.3 Realizar un estudio de de salarios de la región y en el mercado de actuación de la agencia.
  - 2.4 Establecer un rango salarial para cada nivel jerárquico
  - 2.5 Establecer las oportunidades para aumentar remuneración
  - 2.6. Realizar evaluaciones de desempeño anuales

Promocionar el trabajo en equipo en Viajes Agentur S.A entendido como:

no solo se refiere a la unión de esfuerzos sino también de beneficios al obtener resultados rentables, no solo es bueno para la empresa sino para los integrantes de la misma; debe existir una división correcta de tareas pero no significa trabajar individualmente es necesario la identificación y unificación de objetivos, que sean basados en las habilidades que poseen para un óptimo rendimiento, es decir las funciones para cada uno dentro del equipo son esenciales entonces indispensable evitar que sean duplicadas para evitar una obstrucción de procesos (Sánchez, 2014, p. 30)

Puede generar muchos beneficios en la organización para mejorar el desempeño de los trabajadores ya que se puede aprovechar la diversidad de fuerza de trabajo aumentado la calidad y los resultados al adquirirse un compromiso y asimismo fortaleciéndose las relaciones laborales lo cual se traduce a un satisfactorio clima organizacional. Al igual que la comunicación entendida como:

Un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece

que sea efectiva; así mismo el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el fin de informar o persuadir emociones (De la Cruz, 2014, p. 10).

Cumple una labor fundamental dentro de la organización ya que si esta no es asertiva puede ser generadora de problemáticas en el clima organizacional ya que existe información que puede entorpecer los procesos o funciones o por el contrario con el efectivo uso de la información se podrá llevar a cabo las labores de forma coordinada y se podrán lograr los objetivos organizacionales:

3. Potenciar en los trabajadores el trabajo equipo y la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales dentro de la agencia.
  - 3.1 Formular estrategia
  - 3.2 Seleccionar capacitadores
  - 3.3 Definir objetivos de capacitación, cursos o talleres
  - 3.4 Definir contenido y duración
  - 3.5 Diseñar sistema de evaluación

De igual forma se deben implementar acciones de promoción enfocadas en:

1. Promover con los dueños de la organización un estudio transformacional participativo de la cultura organizacional
  - 1.1 Acciones superficiales
  - 1.2 Acciones axiológicas
  - 1.3 Acciones ontológicas

## CRONOGRAMA

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>ATENCIÓN</b>	Rediseñar la evaluación de desempeño que posee actualmente la agencia para iniciar su implementación	Actualizar manual de funciones	Septiembre	Directora de Gestión Humana
		Actualizar competencias comportamentales y organizacionales	Septiembre	Directora de Gestión Humana
		Diseñar evaluación de desempeño	Noviembre	Directora de Gestión Humana
		Planear ejecución	Noviembre	Gerencia General y Directora de Gestión Humana
		Evaluar trabajadores	Diciembre	Directora Humana
		Acompañar Feedback	Durante todo el año 2019	Jefe directo y Directora de Gestión Humana

		Implementar planes de desarrollo	Durante todo el año 2018 y 2019	Jefe directo y Directora de Gestión Humana
<b>PREVENCIÓN</b>	Proponer una política salarial que permita una remuneración de acuerdo con el cargo que ocupan, su desempeño y dedicación de cada trabajador	Crear comité de compensación	Noviembre	Gerencia General y Directora de Gestión Humana
		Analizar funciones y responsabilidades de cada cargo	Noviembre	Comité de compensación
		Realizar un estudio de de salarios de la región y en el mercado de actuación de la agencia.	Noviembre	Intuitiva Consultores
		Establecer un rango salarial para cada nivel jerárquico	Diciembre	Intuitiva Consultores y comité de compensación
		Establecer las oportunidades para aumentar remuneración	Diciembre	Comité de compensación y abogado
		Realizar	Anual	Directora de

		evaluaciones de desempeño anuales		Gestión Humana
<b>PROMOCIÓN</b>	Potenciar en los trabajadores el trabajo equipo y la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales dentro de la agencia	Formular estrategia	Enero 2019	Directora de Gestión Humana e Intuitiva Consultores
		Seleccionar capacitadores	Enero 2019	Directora de Gestión Humana
		Definir objetivos de capacitación, cursos o talleres	Enero 2019	Directora de Gestión Humana y Comité de Gerencia e Intuitiva Consultores
		Definir contenido y duración	Enero 2019	Directora de Gestión Humana e Intuitiva Consultores
		Diseñar sistema de evaluación	Enero de 2019	Directora de Gestión Humana
	Promover con los dueños de la organización un estudio transformacional participativo de la cultura	Acciones superficiales	Noviembre y Diciembre	Intuitiva Consultores, comité de compensación, abogado y

	organizacional			Directora de Gestión Humana
		Acciones axiológicas	Enero de 2019	Directora de Gestión Humana e Intuitiva Consultores
		Acciones ontológicas	Febrero a diciembre de 2019	Directora de Gestión Humana

### PRESUPUESTO

OBJETIVO	PRECIO	INCLUYE
Realizar un proceso de acompañamiento en consultoría para el diseño, evaluación y valoración de la estructura salarial de roles y perfiles de Viajes Agentur Manizales, orientados a consolidar el ajuste estratégico salarial de los cargos en la organización para el cumplimiento de sus metas organizacionales.	\$9.600.000 más IVA	Honorarios de los consultores, materiales para el desarrollo de las actividades.



Desarrollar una Jornada de Educación Experiencial con la metodología propia de Intuitiva Consultores, orientada al fortalecimiento de las competencias requeridas para la comunicación asertiva, sinergia organizacional y trabajo en equipo, con el fin de fortalecer el clima laboral y el desempeño superior para el logro de los objetivos organizacionales de Agentur	\$2.200.000 más IVA	Honorarios del consultor, materiales para el desarrollo de la jornada
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.042.000</b>	

Dicha cotización fue realizada por la empresa Intuitiva Consultores- Mario Cobaleda.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, L., (2015). Satisfacción laboral, su medición y evaluación (Mensaje en un blog). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaulacion/>

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-yevaluacion/>

Cámara de comercio de Medellín para Antioquia  
<http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial%20Afiliados.pdf>

Cortes, N. M (2009). *Diagnostico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F.Nachón.* (Tesis) Xalapa Recueperado de <https://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>

Chacon, (2015). "*Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones cem, ubicada en chiquimula, chiquimula*" (Tesis) Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

Colectividad con equilibrio  
<https://sites.google.com/site/equilibriocolectividad/home/conceptos/teoria-de-la-equidad-j-stacey-adams>

Chiavenato, I (1995) Administración de recursos humanos. 2ª Edición Mc Graw Hill, México Gómez

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* MCGRAW-HILL.

Denison, D. R. (1996). Cuál es la diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional? UN punto de vista del nativo en una década de guerras de paradigmas

Dorta, A (2013, 07,01) *Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional*. [Centro de desarrollo gerencial] Recuperado de

<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com.co/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>

Del Toro, J., Salazar, M., y Gómez, J., (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Barranquilla, Colombia. Universidad del Magdalena. Clío América. Julio -Diciembre 2011, Año 5 No. 10, p.p. 204 – 227. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/419>

Eumed. net, Recuperado de [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.htm](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.htm) !

García Solarte, Mónica (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. *Redalyc*, 42, 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Mejia, Y.M (2012) Evaluación del desempeño con enfoques en las competencias laborales <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1275/1/458-%20TTG%20-%20DISE%C3%91O%20DE%20UNA%20ESTRUCTURA%20DE%20COMPENSACI%C3%93N%20SALARIAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20PLEXPOR%20S.A..pdf>

Gestipolis. Gestión del clima organizacional. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/gestion-del-clima-organizacional/>.

Mendez , C.E (2005) *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. *Redalyc*. 4 (9), 100-121 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454006>

Murillo, A.J, Martínez H.D & Castillo I.E (2015) *Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén*. *Redalyc*. 12 (21), 27-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409643604004>

Lafranconi, B (2015) La cultura organizacional en las empresas. *Diario Occidente*. Recuperado de <http://occidente.co/la-cultura-organizacional-en-las-empresas/>

Lopez, A.S (2013) *Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional*. Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/945/1/Lopez\\_Pacheco\\_Angela\\_Sofia\\_2013.pdf](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/945/1/Lopez_Pacheco_Angela_Sofia_2013.pdf)

Rodas, E.Y (2017) Comunicación efectiva y trabajo en equipo <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>

Salldoval, M.C. *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004;27, 78-82. Recuperado de [Dessler.Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana. México.1993.](http://www.dessler.com/organizacion-y-administracion)

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20de%20Educa%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20de%20Educa%C3%B3n.pdf)

Universidad Nacional Abierta y a distancia Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/.../1/Monografia%20Clima%20Organizacion>  
[al.](http://repository.unad.edu.co/bitstream/.../1/Monografia%20Clima%20Organizacion)

Uribe Mallarino, C. (2014). Desarrollo Social y Bienestar.

Gutiérrez Hernández Gloria del Carmen. (2014, marzo). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral.* Barcelona: Gestión.

Lafranconi, B (2015) *La cultura organizacional en las empresas.* Diario Occidente. Recuperado de <http://occidente.co/la-cultura-organizacional-en-las-empresas/>

Lopez, A.S (2013) *Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional.* Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/945/1/Lopez\\_Pacheco\\_Angela\\_Sofia\\_2013.pdf](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/945/1/Lopez_Pacheco_Angela_Sofia_2013.pdf)

Lopez, A.M (2018) *El sentido de pertenencia (sp) como elemento de la cultura organizacional (co): factores que inciden en su desarrollo.* Universidad Santo Tomas. Bogotá. Recuperado de <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendez, A (2013) *Motivación según autores.* Recuperado de <http://www.euroresidentes.com > empresa.Motivación según autores.>

Montoya, C.A (06-2009) *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano.* Scielo . Recuperado de

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082009000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002)

Sampieri, H, Fernandez C, Baptista M.P *Metodología de la investigación quinta edición* 2008, México. Recuperado de [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)