



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU AFECTACIÓN EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTES**

Integrantes:

Karen Alexandra Botero Rojas

Santiago Duque González

Asesor:

Julio Cesar Valencia Martínez

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MANIZALES, CALDAS
JULIO 2022

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. METODOLOGÍA	5
3. ESTADO DEL ARTE	6
4. ARBOL DE PROBLEMAS.	13
5. JUSTIFICACIÓN.....	14
6. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	15
7. OBJETIVO GENERAL:	15
8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	15
9. MARCO TEÓRICO.	16
10. HIPÓTESIS.....	23
11. ENTREVISTA	24
12. ANALISIS	30
13. ENCUESTA.....	31
14. PRUEBA CHI CUADRADO.....	38
15. CONCLUSIONES	48
16. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	50

1. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en las diferentes empresas es fundamental, ya que de allí parte el desempeño que tengan las personas y se logren cumplir las metas establecidas. La mayoría de las organizaciones aún se encuentran aplicando metodologías clásicas (Administración científica), de esta forma los colaboradores no sienten que sean tenidos en cuenta para la toma de decisiones, aplicando supervisión funcional, por lo tanto, las empresas no están siendo capaces de motivar a los empleados para que entreguen diariamente su mayor esfuerzo y creatividad. (Zenteno D. , 2016)

La empresa Conexiones tiene algunas bases de la administración científica, donde se puede evidenciar que las decisiones son tomadas desde los directivos, sin permitir que las personas de áreas funcionales intervengan en estas iniciativas, los cuales son los que realizan el trabajo operativo, teniendo el mayor conocimiento sobre las tareas y la forma en la cual se puede ser más eficiente, sin embargo, imponen a los subordinados tareas poco productivas, teniendo pensamientos muy globales sobre las tareas que son desarrolladas por cada departamento, limitando la creatividad de su personal en los puestos de trabajo, los cuales pueden proponer soluciones más efectivas.

Otra causa de un clima organizacional deficiente es que los empresarios no realizan inversión en las capacitaciones porque lo toman como un gasto y no como un beneficio, estas inducciones son vitales para que un trabajador tenga un desempeño laboral eficiente, teniendo en cuenta que estas son el medio por el cual las organizaciones brindan conocimiento, seguridad y motivación para realizar las labores cotidianas y por ende, tener un buen desempeño laboral, lo cual no es aplicado en la organización, ingresando personal



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

nuevo sin tener el pleno conocimiento de las tareas a realizar, es allí donde las personas comienzan a desempeñar sus tareas como creen que se deben realizar, sin estandarizar los procesos, lo anterior trae efectos que no son beneficiosos para la empresa, generando rotación de personal, siendo desgaste para los líderes de los diferentes departamentos, ya que deben invertir tiempo en su proceso de aprendizaje y que impide el crecimiento interno de la misma.

Otra afectación en las empresas que impide un clima organizacional adecuado es que en las organizaciones existen ciertos conflictos entre empleados y empleadores, lo cual puede dificultar la convivencia armoniosa entre el personal. Más cuando de manera informal, se ha venido recogiendo algunas percepciones que tienen los empleados sobre el clima organizacional, las personas no son estimuladas ni recompensadas por el trabajo que realizan. Asimismo, no se observa una atmósfera de confianza, respeto y consideración, lo cual pudiese afectar el buen desenvolvimiento y la convivencia efectiva entre el personal.

(Rivera Moreno & Cegarra Cegarra, 2016)

Conexiones es una empresa que se involucra mucho con su personal, creando relaciones muy informales, donde las personas pasan límites de confianza, creando conflictos al momento de recibir instrucciones o llamados de atención sin ser bien recibidos, adicional a esto, ingresan a laborar personas con vínculos más cercanos (familiares y amigos), incluso personas sin cumplir con los requerimientos en formación profesional para cargos de alta responsabilidad, mostrando preferencias y de allí parten conflictos y una comunicación no asertiva, filtrándose información de las diferentes áreas y de cómo se lleva a cabo, no solo labores sino actitudes de las personas, llegando comentarios a gerencia, que terminan en



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

llamados de atención a los empleados, lo cual crea conflictos entre ellos y un ambiente tenso, donde se evidencia exclusión entre los subordinados.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue, cualitativa y cuantitativa, la cual se basó en el instrumento de entrevista y encuestas, construida y analizada por medio de la prueba chi cuadrado teniendo en cuenta todas las variables encontradas con base al clima organizacional y desempeño laboral.

En los estudios realizados se puede evidenciar que fueron aplicados métodos de investigación cuantitativa, por medio de encuestas y cualitativa ya que se estableció las percepciones y puntos de vista de las personas respecto a su ambiente laboral, iniciando por un examen del contexto real del personal que labora en la empresa objeto de estudio, generando así perspectivas teóricas de lo particular a lo general y también una investigación cuantitativa aplicando al problema un diseño metodológico no experimental a partir del cual se obtuvo la información para generar un análisis situacional basado en datos categóricos, aplicando escalas de Likert, teniendo en cuenta que al construir el instrumento, con base en las variables establecidas, lo cual permitió establecer la afinidad del clima organizacional en cada una de las organizaciones o sectores estudiados.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Posteriormente se realizó el análisis interno y externo de la empresa Conexiones identificando las diferentes causas de un clima organizacional deficiente, fortalezas y debilidades que pueden afectar el buen funcionamiento de la organización.

3. ESTADO DEL ARTE

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra sometido por los cambios vertiginosos e inesperados de orden social, político, tecnológico, económico y cultural. El talento humano como factor social mantiene un intenso proceso de renovación cuyos elementos transformadores presentes en el proceso de modernización influyen considerablemente en la convivencia, las relaciones interpersonales y la participación de actividades en el ambiente organizacional.

Uno de los mayores retos que enfrentan las iniciativas de negocio para alcanzar la sostenibilidad es lograr reunir un equipo de personas con la disposición para cumplir con el propósito primordial que tiene toda actividad empresarial como es ser efectivos y eficaces. Si bien es cierto que todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y una serie de motivaciones diferentes, la función de la gestión del capital humano es consolidar esta variedad de destrezas para el bien común y de ese modo fusionarlas y hacerlas compartir el mismo fin, todo soportado en un mecanismo de comunicación fluido que llegue a todas las fibras del grupo y así lograr un excelente clima organizacional que conducirá al éxito. (Chirinos Araque, Meriño Córdoba, & Martínez de Meriño, 2018)



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Es importante destacar una problemática común y es que en la actualidad, las instituciones y las organizaciones no invierten mucho en las capacitaciones, debido a que lo toman como un gasto y no como un beneficio, tanto para los colaboradores como para las instituciones donde laboran, estas son vitales para que un trabajador tenga un adecuado desempeño laboral, teniendo en cuenta que las capacitaciones son el medio por el cual las organizaciones brindan conocimiento, seguridad y motivación para realizar las labores cotidianas y por ende, tener un buen desempeño laboral. (Castagnola Sanchez, Castagnola Rossini, & Castagnola Rossini, 2020)

Teniendo en cuenta la problemática anterior, se logra evidenciar que la metodología de administración clásica no ha cambiado significativamente en el último tiempo, por tal motivo las organizaciones no están siendo capaces de motivar a los empleados para que entreguen diariamente su mayor esfuerzo y creatividad, lo anterior se suma a la presión del entorno para cumplir con la responsabilidad social, empresarial y la necesidad de las organizaciones para ser más competitivas, innovadoras y flexibles, esto hace que el panorama global no sea auspicioso si no se generan los cambios necesarios a tiempo. (Ángela Carola Zenteno, 2016)

Por otra parte, se puede evidenciar que una afectación que impide un clima organizacional adecuado en las organizaciones, son los conflictos entre empleados y empleadores, lo cual puede dificultar la convivencia armoniosa entre el personal, aún más cuando de manera informal se ha venido recogiendo algunas percepciones que tienen los empleados sobre el clima organizacional, adicional a esto, las personas no son estimuladas ni recompensadas por el trabajo que realizan, de este modo no se observa una atmósfera de confianza, respeto



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

y consideración, lo cual pudiese afectar el buen desempeño y la convivencia efectiva entre el personal. (Rivera Moreno & Cegarra Cegarra, 2016)

Es importante analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, sus dimensiones y factores conllevan al desempeño de los trabajadores en una empresa. Estudios empíricos confirman la relación entre dichas variables, por lo tanto, el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional con base a las percepciones inducidas por el líder. (Bill Jonathan Serrano Orellana, 2014)

En muchas ocasiones el núcleo familiar de los colaboradores también se ve afectado debido a las extensas jornadas laborales, lo que afecta el bienestar familiar y sus relaciones entre ellos, llevando a un mal clima organizacional, debido a que los problemas internos son llevados al ambiente laboral, causando bajos rendimientos en las funciones asignadas. (Soto, y otros, 2019)

En estudios revisados se evidencia que muchas organizaciones tienen una estructura rígida y un modelo de teoría clásica que no permite crear estrategias para que las personas se sientan a gusto en sus puestos, sino que sean vistas como máquinas.

Teniendo en cuenta que los estudios de la teoría de las relaciones humanas son enfocados en las personas, donde no solo la remuneración es importante, sino también las instalaciones, ser reconocidos, lo cual hace que exista un clima organizacional adecuado para los colaboradores, generando mayor eficiencia en sus tareas. Cabe destacar que es importante las capacitaciones, ya que esto hace que las personas adquieran conocimiento y su desempeño laboral sea eficiente, y de esta forma los integrantes sean vistos como



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

personas que contribuyen al cumplimiento de las metas propuestas por la organización, velando por el bienestar de los trabajadores de forma que se sientan cómodos y conformes en su lugar de trabajo, buscando tener todos los empleados activos y sobre todo motivados y contentos para que la empresa sea productiva y exitosa.

Se logra evidenciar que, el Empowerment como herramienta para mejorar el desarrollo de las habilidades profesionales, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos, crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, lo cual permite aumentar la confianza, la responsabilidad, autoridad y compromiso en los actores implicados, trayendo consigo mayores beneficios.

Maslow nombra un tema muy importante sobre la jerarquía de las necesidades, como factores que motivan a las personas, esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otros que cambian o modifican el comportamiento del mismo, si una organización logra tener en cuenta esta teoría psicológica, logrará entender que las personas necesitan ser motivadas para cubrir estas necesidades, tanto básicas como deseos y anhelos.

Un enfoque muy importante es el estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Peter Druker plantea como tesis que solo aquellos emprendedores que tengan la capacidad de entender que la responsabilidad social de las empresas para satisfacer de manera rentable las necesidades sociales de la población son los que están en condiciones de prosperar en el ámbito de los negocios. Desde el punto de vista de la investigación social, el emprendimiento sostenible es identificado como el proceso del estudio de la forma en la que son descubiertas creadas, ordenadas y explotadas las oportunidades, para traer a la existencia futuros bienes y servicios teniendo en cuenta sus consecuencias económicas, sociales y medioambientales.

Jeffrey Pfeffer, indica que las organizaciones funcionan a un alto nivel cuando se envían señales a los trabajadores de que son valiosos y valorados, reduciendo las diferencias entre los niveles de la organización. Esto se puede lograr simbólicamente a través de una comunicación directa y transparente, espacios físicos comunes y vestimenta similar, en este factor se identifica también un aspecto muy ligado a la remuneración con énfasis en su aspecto de ecuanimidad, es así como una reducción del grado de diferencias en la remuneración, una política de beneficios, ascensos y evaluación del desempeño, conocidas claras y transparentes que justifiquen las compensaciones, ascensos o despidos, son consideradas como básicas para generar compromiso y satisfacción.

Elton Mayo hace énfasis en la importancia que tienen las personas dentro de las organizaciones, modificando un modelo del comportamiento organizacional por otro que tuviera en cuenta los sentimientos de las personas, actitudes, motivación y otros aspectos de los seres humanos, aportando a un clima organizacional y un buen desempeño laboral.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Patterson, establece que el clima laboral contempla las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir y retroalimentación del desempeño.

En los artículos estudiados, se muestran resultados que son importantes y aportan al mejoramiento del clima organizacional y al desempeño laboral, por medio de formación o entrenamiento, siendo primordial y vital para el desempeño de las organizaciones. Como ejemplo, se toman las empresas japonesas, porque tienen más horas de entrenamiento que sus competidores del resto del mundo y esto sería una de las explicaciones para su rendimiento superior. El entrenamiento mejora habilidades y competencias, además que activa la norma de reciprocidad; cuando un empleado recibe entrenamiento siente cierta obligación de retribuir con mayor esfuerzo y compromiso. Por otra parte, poder compartir temas como el rendimiento financiero, la estrategia y las medidas de operaciones lleva a que las personas sientan que se cree realmente en ellas y que no hay secretos. Las personas entrenadas y motivadas pueden contribuir a mejorar el desempeño organizacional, las empresas o sus líderes generalmente argumentan dos razones por las que no se comparte la información: primero, se piensa que la información es poder (y compartirla distribuye el poder); segundo, algunas empresas creen que dicha información se puede filtrar a su competencia creando una desventaja para su organización, por esto prefieren no hacerlo.

La creatividad e innovación en los tiempos que corren se hacen cada vez más necesarias en cualquier tipo de organización, Sin embargo actualmente en las empresas existe la



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

percepción de que la creatividad e innovación no son suficientes, para promoverlas es importante la confianza entre los empleados y que estos se atrevan a reportar las malas noticias o errores, mientras simultáneamente se fomenta el análisis crítico de los mismos por sobre el castigo y buscar dentro de los objetivos de la organización aquellos aspectos que puedan encantar a sus trabajadores. (Zenteno & Silva, 2014)

Del mismo modo, se busca tener en cuenta la participación y la opinión de todos los funcionarios, especialmente involucrar en el diseño, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas de Bienestar al personal encargado de esta área, motivarlos para que se lleven a cabo todos los programas que van en pro de mejorar el bienestar social, familiar y laboral de todos los colaboradores de la organización, ya que lo que sucede internamente en sus hogares, también afecta el clima organizacional. (Soto, y otros, 2019)

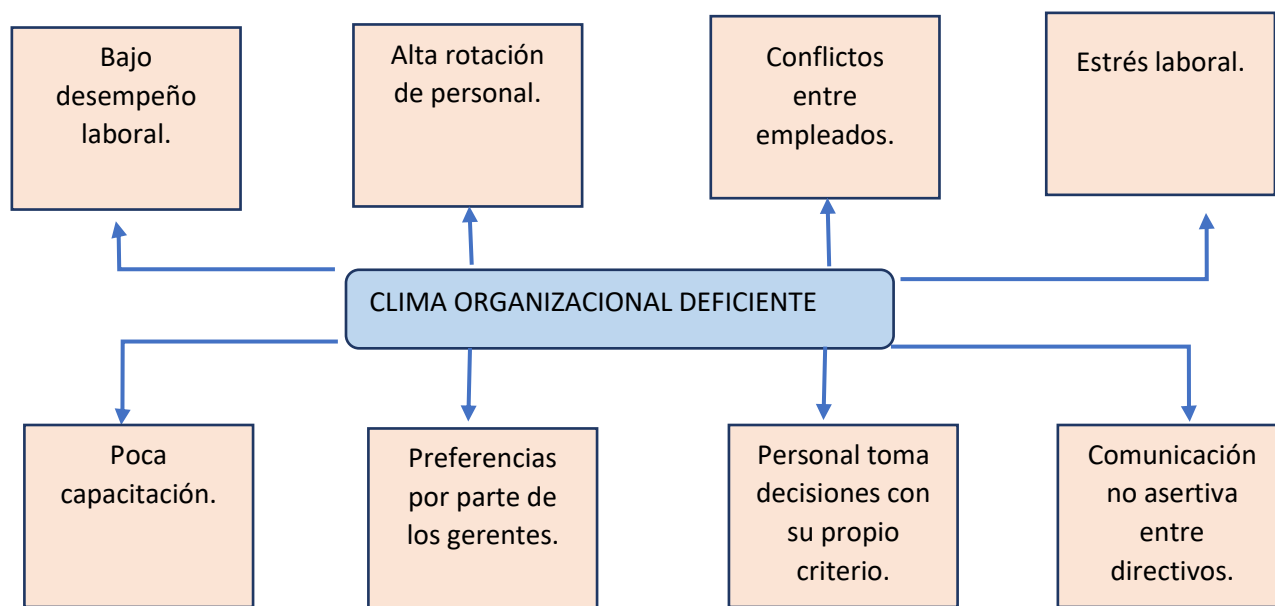
Cabe resaltar que existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo, el liderazgo se convierte en el más determinante, el estilo de liderazgo que se implemente en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de sentido de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional. (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014)

Se pueden identificar que los factores de recompensas, afecto, apoyo, estándares e identidad como componentes que caracterizan el comportamiento, desde la percepción de los trabajadores encuestados, se confirma empíricamente, que existen dos tipos de



satisfacciones llamadas intrínseca y extrínseca. Se ha corroborado también que, de los cinco factores del comportamiento, solo tres muestran relaciones positivas y significativas con la satisfacción intrínseca y extrínseca, siendo estos componentes la identidad, el afecto y los estándares. (Silva, 2016)

4. ARBOL DE PROBLEMAS.



5. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa o institución en todos sus ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo; donde este resulta ser un elemento clave para explicar el comportamiento humano en el trabajo. Las organizaciones con un clima organizacional deficiente tienen mayores dificultades para aspirar a ser mejores, puesto que su recurso más valioso se encuentra desintegrado, incomunicado, insatisfecho, preocupado y desmotivado.

Es un requisito previo para cualquier esfuerzo de cambio. La presente investigación va a permitir comprender si el clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores y como se afecta la satisfacción laboral por el clima organizacional, por este motivo se propone identificar cómo se comportan aspectos como el estilo de liderazgo, la participación, motivación e incentivos, convivencia y relaciones interpersonales de la cual debe apropiarse en todos los niveles jerárquicos y su atribución en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Por otra parte, se considera importante encaminar los procesos de gestión de calidad, las prácticas organizacionales, siendo este, el promotor de nuevos modelos que contribuyan a la estrategia empresarial.

6. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera el clima organizacional afecta el desempeño laboral en la empresa Conexiones S.A.S en su sede principal Manizales desde el año 2016?

7. OBJETIVO GENERAL:

- Identificar como el clima organizacional afecta el desempeño laboral en la empresa Conexiones S.A.S.

8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar el estado actual del clima organizacional en la empresa Conexiones S.A.S.
- Medir el desempeño laboral en la empresa Conexiones S.A.S.
- Identificar qué factores influyen sobre el clima organizacional de la empresa y que afectaciones tiene sobre el desempeño laboral.

9. MARCO TEÓRICO.

¿De qué manera el clima organizacional afecta el desempeño laboral?

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos innovadores y la adecuada gestión de este, formando un entorno en el cual se puedan tener mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, son factores fundamentales en la dinámica administrativa. (Leon, 2013)

Los determinantes en el desempeño laboral son habilidad y motivación (esfuerzo), donde la habilidad está compuesta por la multiplicación de aptitud, entrenamiento, recursos, motivación, por el deseo y el compromiso. Según esta premisa, se identifica que el desempeño laboral está condicionado por factores que se complementan entre sí, y la empresa sobre todo tiene que fijarse en la habilidad a la hora de realizar la selección del personal, por lo que se hace necesario evaluar periódicamente el desempeño laboral de los empleados para mantener el equilibrio entre habilidades y motivación. (Rivera & Muriel, 2014)

En la actualidad, el clima organizacional y el desempeño laboral son temas de gran importancia en todas las organizaciones, debido a que estas, están enfocando la gestión al continuo mejoramiento de la compañía, ya que cuando la empresa cuenta con un ambiente laboral apropiado para sus colaboradores, se forman equipos de trabajo basados en el liderazgo, los resultados son vistos en el desarrollo y productividad de la empresa, y de este



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

modo se alcanzan con mayor facilidad las metas y logros propuestos por la organización.

Ahora bien, por ello se considera que el desempeño laboral y el clima organizacional son factores clave en el desarrollo de la empresa. (Grimaldos & Sanchez, 2018)

Según la teoría de la dinámica de grupos de Kurt Lewin, el clima organizacional afecta el desempeño laboral, por las “tensiones” que se generan en el ambiente en que se desenvuelven todos los empleados de la organización. Esta afirmación, como puede verse, representa sin lugar a dudas un paso importante hacia el desarrollo del concepto de clima organizacional pues plantea que la conducta del ser humano es afectada no solo por sus razonamientos, sino que también se modifica de acuerdo a las condiciones a las que se encuentra sometido. Sin embargo, el clima organizacional es un tema relativamente nuevo que se empezó a plantear de manera importante en las organizaciones en los años 60, al mismo tiempo que se empezaban a tocar los temas de las teorías de las organizaciones y de sistemas, ya que las organizaciones poco a poco han logrado ver la importancia del clima organizacional en sus empresas afectando directamente el desempeño de todos sus colaboradores. (Uribe, 2015)

En la teoría del poder de Jeffrey Pfeffer, da a conocer que el control proviene del conocimiento de que alguien que nos importa presta atención esmerada a lo que estamos haciendo y nos dirá si nuestra conducta es apropiada o no. El proceso de control empieza con el reclutamiento y la selección, que trata de encontrar individuos que ya poseen las capacidades y actitudes que los conviertan en buenos candidatos a ser productivos. Descubrir quien tiene estas capacidades y actitudes depende de señales o indicios. Se puede buscar adhesión a las normas sociales y los valores culturales dominantes pero debido a que esto es difícil de observar directamente, como la formación educativa y la estabilidad en el



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

trabajo, se usan a menudo por las organizaciones. Una vez contratados, los individuos encuentran diversos grados de socialización y capacitación, la resistencia al cambio y la perseverancia irracional en el comportamiento, son dos inconvenientes del compromiso, afectando directamente el clima organizacional y el desempeño en la organización. (Pfeffer, 2000)

Por lo tanto, se indica que las organizaciones funcionan a un alto nivel cuando se envían señales a los trabajadores de que son valiosos y valorados, reduciendo las diferencias entre los niveles de la organización. Esto se puede lograr simbólicamente a través de una comunicación directa y transparente, espacios físicos comunes, entre otros, en este factor se identifica también un aspecto muy ligado al ítem de remuneración con énfasis en su aspecto de ecuanimidad, es así como una reducción del grado de diferencias en la retribución, una política de beneficios, ascensos y evaluación del desempeño, conocidas claras y transparentes que justifiquen las compensaciones, ascensos o despidos, son consideradas como básicas para generar compromiso y satisfacción, es importante notar que en las empresas no solamente es importante la remuneración salarial a los trabajadores por los buenos resultados, sino que también es parte fundamental la motivación a todas las personas, haciéndoles saber que su labor es muy valiosa para el cumplimiento de las metas que se encuentran establecidas. (Hidalgo & Silva, 2013)

Teniendo en cuenta lo anterior, todo el proceso de formación y capacitación es una parte primordial para que todas las organizaciones logren tener eficiencia en los procesos, de este modo las capacitaciones tienen total relación con el desempeño laboral, además si estas son constantes dentro de una empresa, no solo las personas son beneficiadas con conocimiento,



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

sino que estos pueden ser aplicados a la organización de la mejor manera. Stephen Robbins menciona que las capacitaciones son un proceso que brinda retroalimentación e influye en el desarrollo de capacidades y habilidades del trabajador, que tiene como finalidad apoyar en la toma de decisiones para realizar ascensos, aumento de sueldo o despido, si una organización realiza una inversión importante en temas de capacitación y un acompañamiento constante en todo su proceso de formación, tiene como resultado un desempeño laboral eficiente y productivo. (Sanchez & Rossini, 2020)

De este modo, es importante mencionar que la motivación y el clima organizacional son elementos fundamentales para el funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones, lo cual los administradores deben tener en cuenta y motivar a su personal para que exploten más sus habilidades y destrezas lo cual va ser beneficioso para la misma institución.

Las empresas familiares a través de los años se han convertido en un tipo de organización muy famosa, representan gran participación en la economía nacional y son el sustento de gran parte de la población colombiana, los desafíos que presentan en su interior suelen ser los más difíciles de enfrentar, cuando se trabaja con miembros de la familia es muy difícil separar lo personal de lo profesional, esto y la falta de un líder capaz de guiar a los demás de forma correcta en busca de los objetivos de la empresa, ocasiona que no se pueda generar un buen clima organizacional y por lo tanto el éxito empresarial puede resultar imposible. (Briceño, 2016)

teniendo en cuenta las empresas familiares, la teoría de capacidades y recursos, plantea que las compañías de tipo familiar desarrollan ventajas competitivas a partir de una cultura



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

empresarial que promueve valores, como el compromiso, la confianza, la pertinencia, el espíritu emprendedor, la flexibilidad administrativa, la rapidez en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el empoderamiento y el sacrificio, entre otros.

La motivación en el trabajo junto con las expectativas que se generan en el trabajador puede considerarse como los elementos impulsores del comportamiento humano. A su vez, este comportamiento puede influir en la motivación y en las expectativas posteriores del trabajador, reconocimiento de las acciones, remuneración, posibilidades de promoción, etc. Desde el punto de vista del trabajador, el proceso que se genera entre 'motivación, expectativas y comportamiento' deriva en una percepción global del grado de satisfacción laboral que experimenta en su puesto de trabajo. Como es obvio, el interés de la empresa por la motivación laboral se puede concretar en evaluar las medidas que dentro de su ámbito de acción se pueda poner en práctica con el fin de influir en que el trabajador actúe eficientemente a favor de los objetivos empresariales.

Herzberg pone de manifiesto que los denominados factores higiénicos tienen un papel preventivo de la insatisfacción, pero sin capacidad para mejorar la satisfacción mientras que los factores motivadores son los que propiamente pueden afectar a la satisfacción.

La teoría bifactorial de Herzberg, al igual que el resto de teorías de la motivación, carecen de una contrastación con la realidad que sea concluyente, lo que ha impedido la homologación de los resultados que promulgan. (Arevalo)

Según Edgar Schein, la cultura organizacional se refiere a los aspectos de la vida organizacional como historias que cuentan a los nuevos miembros para explicar cómo se hacen las cosas, la organización de las oficinas, los objetos personales, las bromas, la



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

atmósfera de trabajo, las políticas oficiales, las relaciones para reportar, entre otros aspectos. Lo anterior se expresa a través de detalles que generan patrones de significado que se manifiestan en armonía, en conflicto entre grupos o en ambigüedad.

La cultura organizacional se refiere a una sola entidad que es uniforme y consistente, en la cual se considera la presencia de elementos culturales que permiten la armonía en la organización, es decir que la mantienen unida y cohesionada. Por otro lado, también refleja la existencia de grupos al interior de la organización, los cuales tienen conflictos por las inconsistencias en distintos elementos culturales (importancia de los valores, estilo de liderazgo, aplicación de las políticas y procedimientos etc.). Cada grupo organizacional está diferenciado, posee una cultura que los identifica y que al interior de la organización se consideran subculturas.

Las formas culturales o artefactos incluyen a los ritos, las historias, la jerga, el humor y la organización del espacio físico incluyendo la arquitectura, el diseño interior y los códigos de vestimenta. Las formas culturales ocupan el espacio de la cultura organizacional más visible puesto que están compuestos por elementos observables. Estas formas son un elemento cultural discriminado en la investigación porque en el pasado existía la creencia de que la cultura sólo podía ser conocida a través de los valores y supuestos básicos; mientras que las formas culturales aportaban poco producto de su visibilidad, por lo que al final dependían de los elementos más profundos.

Las formas culturales o artefactos incluyen a los ritos, las historias, la jerga, el humor y la organización del espacio físico incluyendo la arquitectura, el diseño interior y los códigos de vestimenta. Las formas culturales ocupan el espacio de la cultura organizacional más



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

visible puesto que están compuestos por elementos observables. Estas formas son un elemento cultural discriminado en la investigación porque en el pasado existía la creencia de que la cultura sólo podía ser conocida a través de los valores y supuestos básicos; mientras que las formas culturales aportaban poco (producto de su visibilidad), por lo que al final dependían de los elementos más profundos.

Por último, los temas de contenido pueden ser cognitivos, como las creencias y los supuestos tácitos, o actitudinales, como los valores, algunos temas de contenido son deliberados (normas de comportamientos, códigos de ética), mientras que otros son inferidos a partir del comportamiento de las personas en la organización (no contradecir a los jefes). Los primeros son superficiales porque tienen como utilidad causar un impacto en los miembros o en una audiencia externa, pero el impacto puede no tener éxito y, por tanto, no se practican. En su caso, los temas de contenido tienen un nivel de interpretación más profundo ya que surgen a partir del comportamiento observado.

Para Schneider, el clima organizacional es el reflejo visible de los elementos culturales. Es decir, si al interior de la cultura existen conflictos, el clima organizacional se verá afectado de forma negativa; por otro lado, si la cultura es armónica, el clima organizacional tenderá a ser positivo. De acuerdo con Brunet, el clima organizacional permite conocer, evaluar y actuar sobre las fuentes de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización, y por ende su estancamiento o deterioro. De esta forma, el clima organizacional es un punto de partida para iniciar y mantener un cambio sobre los aspectos o dimensiones culturales que requieran apoyo. (Miranda, 2010)

10. HIPÓTESIS

Después de realizar una revisión de teorías y enfoques, se logra evidenciar que el clima organizacional influye directamente sobre el desempeño laboral de las personas que componen una organización, por lo tanto, la hipótesis se afirma ya que mediante la entrevistas realizada al gerente y la encuesta aplicada a los 34 colaboradores en la empresa se puede notar que hay un clima organizacional deficiente y un desempeño laboral bajo, lo que afecta al correcto funcionamiento de la organización, por tal motivo se formularon las siguientes hipótesis:

- El clima organizacional interfiere en el desempeño laboral de los trabajadores
- Las condiciones físicas influyen en el desempeño laboral de las personas
- Las empresas familiares tienen mayores problemas relacionados con el clima organizacional
- Las capacitaciones son fundamentales para lograr un buen desempeño laboral en las organizaciones
- Una empresa que invierte en motivación y remuneraciones salariales tiene menos inconvenientes en el desempeño laboral

11. ENTREVISTA

Preguntas Gerencia:

1. ¿Juan considera que su organización es un buen lugar para trabajar? ¿por qué?
 - Conexiones, un lugar bueno para trabajar, dependiendo de la del área, el área administrativa, digamos que es de un comportamiento normal en el mercado, o sea las áreas administrativas generalmente la carga horaria, es muy, la jornada laboral es muy estable las ocho horas máximo pues nueve, en temporada se puede poner un poquito complejo pero digamos que en el normal, la actividad normal, es bueno, es bueno para trabajar, en el área de recurso humano, perdón, de operaciones, si no, es un trabajo sumamente difícil, porque ellos hacen lo que ninguno quiere hacer, que es viajar a los pueblos de todo el eje cafetero, entonces son rutas muy complicadas, hay derrumbes, normalmente una ruta sale y no regresa ese mismo día entonces a la gente le toca dormir por fuera, entonces toca conseguir personas para trabajar y que se acomoden, a las condiciones de la empresa y aparte el trabajo es muy duro

2. ¿cree que sus empleados tienen oportunidad para crecer profesionalmente en su empresa?
 - Yo considero que las personas pueden crecer profesionalmente, pero eso depende de cada uno en realidad, entonces, digamos acá, hemos tenido profesionales que han llegado y se han estancado y no avanzan, como también tenemos otros, que han empezado el trabajo



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

desde abajo, y ya son profesionales, hicieron especialización, aparte siempre se trata de incentivar a los colaboradores.

Pero no se está detrás de ellos... venga, estudie, venga, haga esto.

Si alguno quiere estudiar lo que hacemos es que los ayudamos y los subsidiamos, la mitad de la carrera la paga el empleado, la otra mitad nosotros, pero siempre y cuando haya un contrato firmado, o sea un post, donde se garantice que seguirá con la empresa por lo menos cinco años más.

3. ¿Cree que el trabajo de sus empleados es compatible con los objetivos de la empresa?

- Si, la empresa esta certificada, en la norma iso 9001, ese proceso de calidad nos ayuda, a delimitar las áreas y por medio de las áreas se estructuran, los objetivos de cada una de las áreas, entonces el empleado se compromete con cada una de sus tareas, todos se enfocan en sus labores, sucede a veces que los empleados no se ubican fácilmente, como somos una empresa multimarca donde manejamos un universo gigante de información, no es lo mismo que trabajar en un Servientrega, coordinadora, acá vivimos muchos mundos distintos, entonces es difícil, a veces emmm enfocar al empleado en lo que debe hacer, pero después de que aprenden les va muy bien.

4. ¿Los principios de la empresa ayudan a definir un comportamiento de trabajo cuando usted no está presente?

- Si, por ejemplo: seriedad, comunicación asertiva, reserva del manejo de los clientes. a verdad si, están específicos en la apertura de la empresa, en el manual como tal, en toda la estructura organizacional de la empresa. Pero lo que establece y lo que finalmente permite



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

que la empresa funcione mientras yo no estoy, es la norma, si esta empresa no estuviera certificada no funcionaría ¿por qué? porque la certificación estandariza los procesos, entonces el proceso se trabajó solo, todos en sus departamentos ya saben cómo actuar sin depender de mí, la autonomía y el aprendizaje y la manera de corregir a las personas sirve de mucho, porque soy un jefe que hace un plan de trabajo para que los errores no se vuelvan a cometer, entonces cuando uno como jefe toma ese tipo de decisiones los empleados son más comprensivos, algo clave para que la empresa funcione sin uno estar presente, es estandarizar los procesos, ese es el secreto, no hay valores ni principios que logre eso.

5. ¿Qué rituales utiliza en su empresa para mantener un clima organizacional aceptable?

- Trabajar semanalmente en un plan de mejoramiento continuo, donde se retroalimentan los trabajadores los primeros días de la semana, se les dice en que fallaron, se les reconoce los buenos comportamientos y las buenas prácticas en grupo y se les hacen las recomendaciones cuando hacen cosas malas, pero sin señalar, o hay veces se puede señalar, pero se hace de una manera educativa. Y el comité de convivencia se hace trimestralmente.

Hoy, justamente hicimos la DOFA y vimos unos comportamientos que nos son regulares en nuestra sede en Pereira, lo que hicimos fue crear un plan de acompañamiento que le pusimos el plan canguro, la idea es que cada uno de los que estamos acá en el área administrativa le hagan acompañamiento a cada uno de los empleados de Dosquebradas, cada uno viaja ayudar y examinar que no está saliendo bien para que puedan aprender y tener un mejoramiento continuo



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

6. ¿tiene políticas claras definidas en la empresa? ¿cuáles son?

- Como cincuenta, pero no se me ninguna, en Conexiones S.A.S estamos comprometidos con la prestación de un servicio de transporte eficiente y eficaz, basado en una comunicación asertiva que garantice el cumplimiento de nuestra promesa de servicio. Así mismo, estamos comprometidos con las operaciones seguras en todos los servicios que brindamos con el fin de garantizar la seguridad de los trabajadores en cualquier puesto de trabajo, enfocados en la mejora continua del sistema y el cumplimiento de los requisitos aplicables.

7. ¿Cree que la empresa tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

-Si los tenemos, manejamos proyectos de reinversión y poco uso de los sistemas bancarios, lo ideal y lo que se trata de hacer es una cultura de ahorro y de financiación apoyada en sistemas del gobierno, los cuales sacan planes de acompañamientos a las pymes dando tasas de interés bajas; sin embargo, se trata de utilizar poco, sino que se trata de realizar con recursos propios ente más como adecuaciones en oficinas y en la flota vehicular.

8. ¿Los colaboradores tienen acceso a los recursos, equipos herramientas y materiales necesarios para realizar las labores adecuadamente?

-La empresa en el trabajo de la mejora continua se trata desde la DOFA se encuentran las necesidades tanto de adecuaciones en planta física, sistemáticos, desarrollos de software, temas de ergonomía, seguridad y salud en el trabajo, en general todo lo que se requiere para mantener al equipo de trabajo en constante crecimiento y adicional en contante mejora, ejemplo, sillas malas, se realizan compra de sillas, computadores fallando y lento, generalmente se trata de tener las últimas versiones en computadores, el 90% de los



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

computadores son ICORE7, todos están licenciados, que es muy distinto trabajar en una plataforma licenciada a trabajar en una sin licencia, que no tienen buena luz y ventilación se hacen los arreglos pertinentes, otro ejemplo es un área de Servicio al Cliente estaban todos juntos y se hizo una oficina aparte solo para ellos entonces se van haciendo a medida que va creciendo la empresa no solo en infraestructura ni en vehículos sino también en lo que va necesitando nuestros colaboradores.

9. ¿Qué métodos de motivación utiliza en su organización?

-La facilidad y el acompañamiento que se le dan a los empleados que tienen un reconocimiento y un sentido de pertenencia alto por la empresa, se les da un reconocimiento económico y unas facilidades para que puedan adquirir créditos y estudios en general como cosas que se necesiten, ejemplo, un empleado necesita remodelar algo en su casa y nosotros tratamos de gestionarles los préstamos para que los puedan hacer donde normalmente no los hacen, es un buen incentivo, otro incentivo es días compensatorios cuando tienen jornadas muy extensas, somos muy flexibles en temas de estudio y de permisos, con cualquier situación, nos acomodamos a veces a los requerimientos de los empleados y tratamos de ser muy buenos en el área humana, escuchar los problemas, estamos en este momento trabajando en el empleado del mes, porque lo tuvimos un tiempo pero como estamos es reestructuración del área de Gestión Humana estamos planteándolo, en las temporadas damos bonificaciones extra pro temporada, rifas en diciembre.

10. ¿cómo reacciona ante las nuevas ideas de los colaboradores?



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

-Generalmente se escucha en el comité todo tipo de requerimientos y aportes se socializan entre el equipo de trabajo o la junta directiva, dependiendo de la decisión que sea y se aplican si es del caso, la verdad es muy poco lo que los empleados aportan o proponen, no sé si muchas veces sea temor pero yo pensaría más que es por la carga que se tienen, en estas empresas de logística y de servicios generalmente viven al tope, todo el tiempo están full en todos los cargos, es muy difícil encontrar un tiempo muerto, entonces como hay un nivel tan alto de exigencia en la carga laboral, generalmente no surgen esos espacios para hacer esos aportes y cuando se dan esos espacios pues no es mucho las ideas que surgen y si surgen las escucha, las evalúa, las acompaña en el caso de que sean buenas y se les plantean las opciones desde la experiencia y se van dando forma a las ideas pero no es el común denominador, bueno sería pero es difícil.

11. ¿cómo se maneja la comunicación en todos los niveles de la organización?

-Hay comunicación en todos los niveles, tenemos comunicación o requerimientos de llamados de atención se tratan de evitar, tenemos un colaborador que no cumple con los requisitos, al momento de contratarlo dejamos claras las reglas del trabajo y se hacen contratos promedio al comportamiento del empleado y generalmente cuando el empleado llega al nivel en el que nos sentimos confiados en él cambiamos el contrato a término indefinido y los llamados de atención se hacen verbales y formales pero ya cuando so casos muy específicos, ejemplo cuando hay robo, abuso de confianza.

12. ¿qué filtros se utilizan dentro de la organización para los procesos de selección de personal?



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

-Primero se hace la llamada para confirmar referencias personal y laborales, dependiendo los perfiles se tienen unos parámetros de evaluación, como cargos de digitación se hacen unas pruebas de habilidades en digitación, con pruebas psicotécnicas y psicológicas para ver el perfil que desempeña y si está acomodado al perfil que se está buscando, si es conductor se hace una prueba de conducción dependiendo el tipo de conductor que se esté buscando, se busca información en el pasado judicial y en antecedentes disciplinarios. Son filtros generales que hacen en las empresas organizadas. Son filtros que se deben cumplir, ya que somos una empresa certificada con requisitos que pide la norma, en algún momento realizan auditoría y solicitan la hoja de vida de un colaborador y validan que se hayan ejecutado todos los procesos y filtros para el tema de contratación y también se tienen entes externos que nos ayudan a hacer ese proceso, ejemplo las empresas que hacen los exámenes de ingreso, que es sumamente importante porque nosotros manejamos carga y la carga es constante no puede ser contratado una persona con desviación en columna, hernias, entre otras, porque finalmente sería un problema para la empresa, se tiene una empresa contratada que se encarga de evaluar la forma de conducción de cada empleado. Son los determinantes para poder contratar a una persona.

12. ANALISIS

Según la entrevista realizada, se puede notar que Conexiones es una organización bien establecida, ya que deben cumplir con estándares de calidad, dando lugar a los requerimientos que se exigen por parte de los trabajadores, tanto en planta física como en



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

conocimientos, con el fin de cumplir con las exigencias del mercado, por este motivo, Conexiones es una organización que tiene un fin claro y es contar con un personal idóneo para cumplir con la promesa de entrega que es su principal foco en la empresa, con el fin de mejorar el desempeño laboral. Cabe resaltar que el señor Juan Pablo Gómez, tiene claro que su empresa es un lugar donde no es fácil desempeñar las labores por su naturaleza (empresa de transporte) por lo que hace énfasis en que el clima organizacional puede tornarse difícil de manejar, presentándose problemas de rotación de personal, saturación en las labores de su personal, sin permitir que las personas realicen aportes para mejorar su lugar de trabajo; sin embargo, él se preocupa por el bienestar de sus trabajadores, ofreciendo facilidades en horarios, permisos, subsidios para estudio, que permiten que las personas dentro de la empresa se sientan motivados.

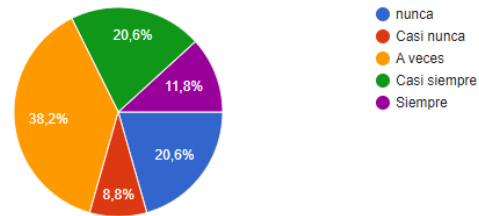
Se logra evidenciar que las instalaciones de la misma son adecuadas; sin embargo, se podrían realizar modificaciones en la parte administrativa, debido a que el personal se encuentra muy cerca los unos de los otros, lo cual puede llegar a afectar su rendimiento.

13. ENCUESTA

1. Se puede analizar que los jefes no se sienten preocupados por motivar a los colaboradores, donde el 38.2% de las personas a veces se sienten motivadas, siendo este el punto más alto, dando a que solo están enfocados en cumplir con las funciones asignadas

¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?

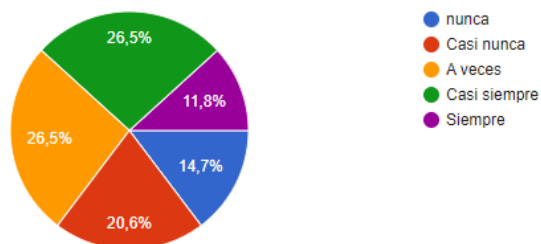
34 respuestas



2. La segunda encuesta nos arroja un resultado favorable, debido a que en el área administrativa las personas pueden llegar a ser más estables en cuanto a retribuciones salariales, incluso los salarios son más altos, pero en el área operativa, los salarios son básicos, siendo una de las causas de rotación de personal y el bajo desempeño en algunos casos.

¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

34 respuestas



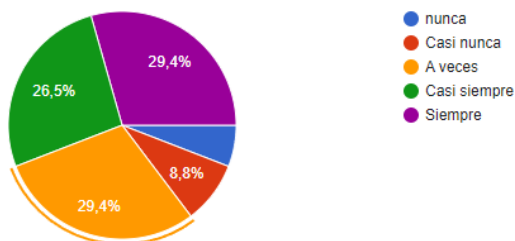


UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

3. Se evidencia que para el 29.4 de las personas es importante fomentar el trabajo en equipo, pero el otro porcentaje de las personas no tiene la misma percepción, cabe destacar que este punto es fundamental para el buen desarrollo de las actividades y el clima organizacional.

¿En la oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

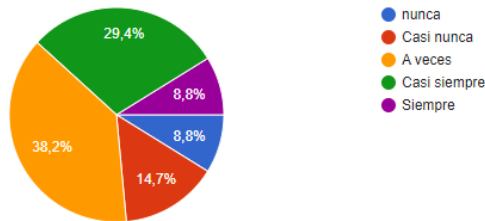
34 respuestas



4. El 38.2% de las personas encuestadas indican que a veces la empresa no cuenta con planes de trabajo y acciones importantes para mejorar su desempeño, donde una gran cantidad de personas ha indicado que ante cualquier contra tiempo la organización no está preparada para dar solución inmediata.

¿ Cuenta la organización con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?

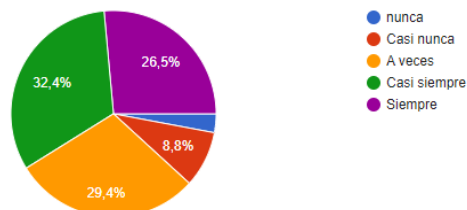
34 respuestas



5. La comunicación dentro de los equipos de trabajo es fundamental, ya que de allí parte el clima organizacional, se puede notar que hay personas que indican que algunas veces la comunicación es buena, donde se deben implementar planes de trabajo para disminuir es porcentaje y trabajar en el 8.8% y el 2.9% que, aunque es un porcentaje bajo, pueden generar, dentro de los grupos informales, un clima laboral deficiente.

¿Existe buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo?

34 respuestas



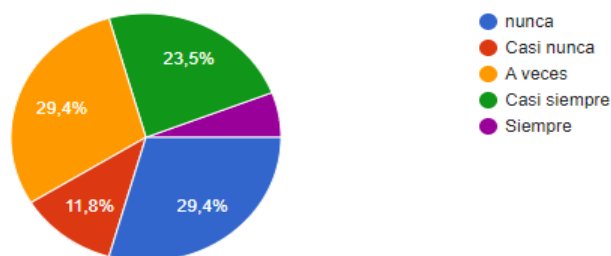


UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

6. Un porcentaje del 29,4 % de los trabajadores se encuentran inconformes con los beneficios equitativos que entrega la organización por su buen desempeño laboral y por sobresalir en sus funciones diariamente, ya que dicen que nunca lo hacen. mientras el 23,5 % de los trabajadores están conformes con los beneficios que se entregan. Es muy importante buscar soluciones para los beneficios equitativos dentro de la empresa ya que esto ayuda a que las personas sean más productivas y a que el ambiente laboral y el desempeño sea más eficiente.

¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

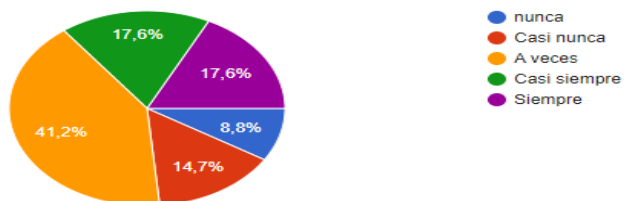
34 respuestas



7. Se puede observar, que las funciones y labores de los trabajadores no se encuentran definidas siempre ya que un 41,2% de los trabajadores indica que solo a veces, Esto nos puede afectar en el desempeño de la empresa y en su productividad ya que las funciones y labores en una organización siempre se tienen que conocer y estar claras para que la misma funcione de manera correcta.

¿Están claramente definidas las funciones en la organización?

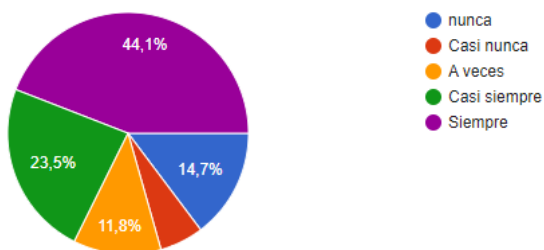
34 respuestas



8. Cabe resaltar que los trabajadores reciben un apoyo constante por parte de los jefes inmediatos ante cualquier problema o dificultad que presenten, ya que el 44,1% de los trabajadores se sienten apoyados por sus jefes inmediatos, esto genera confianza y seguridad para que puedan ser más eficientes en sus labores y ayuda a que la comunicación sea asertiva por parte de ellos.

¿ Siento apoyo en mi jefe inmediato cuando me encuentro en dificultades?

34 respuestas

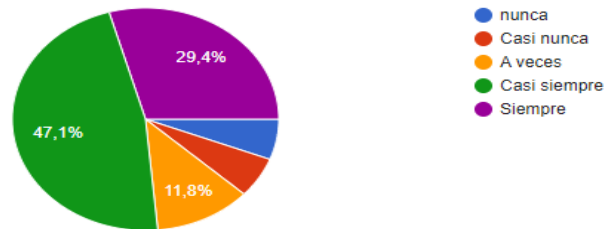


9. Los jefes inmediatos dentro de la empresa están informando a sus trabajadores para que tengan más conocimiento acerca de sus funciones, esto ayuda a tener una buena

comunicación dentro de la organización y a que los trabajadores se sientan más seguros al realizar su trabajo.

¿Le proporciona su jefe inmediato información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?

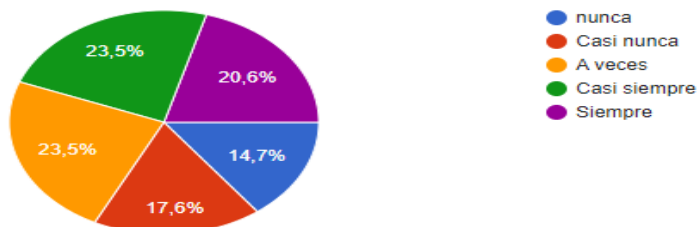
34 respuestas



10. Es muy importante que los jefes valoren y reconozcan el trabajo de sus trabajadores siempre para que se sientan motivados y satisfechos en sus funciones. Esto ayuda a que la empresa pueda llegar hacer más productiva, podemos observar que no todo el tiempo la empresa lo hace, no es constante con el trabajo de sus empleados y esto afecta el desempeño laboral de la empresa.

¿ Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?

34 respuestas



14. PRUEBA CHI CUADRADO

Se realizó asociación de las siguientes preguntas:

- ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?
- ¿Cuenta la organización con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?

Arrojando el siguiente resultado:

→ **Tablas cruzadas**

[ConjuntoDatos5]

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
P1 * P8	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%

Tabla cruzada P1*P8

Recuento

		P8					Total
		1	2	3	4	5	
P1	1	0	0	6	0	1	7
	2	0	1	1	0	1	3
	3	2	2	1	8	0	13
	4	0	1	3	2	1	7
	5	1	1	2	0	0	4
Total		3	5	13	10	3	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,550 ^a	16	,061
Razón de verosimilitud	31,372	16	,012
Asociación lineal por lineal	,950	1	,330
N de casos válidos	34		

a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,26.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

En la teoría del poder de Jeffrey Pfeffer indica que El proceso de control empieza con el reclutamiento y la selección, que trata de encontrar individuos que ya poseen las capacidades y actitudes que los conviertan en buenos candidatos a ser productivos. Descubrir quien tiene estas capacidades y actitudes depende de señales o indicios la formación educativa y la estabilidad en el trabajo, se usan a menudo por las organizaciones. Una vez contratados, los individuos encuentran diversos grados de socialización y capacitación, las cuales son brindadas por la empresa a la cual pertenece, por lo tanto, se indica que las organizaciones funcionan a un alto nivel cuando se envían señales a los trabajadores de que son valiosos y valorados, reduciendo las diferencias entre los niveles de la organización. Esto se puede lograr simbólicamente a través de una comunicación directa y transparente, espacios físicos, comunes, entre otros. (Pfeffer, 2000)

Teniendo en cuenta que dentro de la teoría se encuentra relación entre la motivación del personal por parte de los jefes de la organización y planes de trabajo para mejorar la labor de la empresa, se puede evidenciar que no hay relación en la encuesta realizada, dado a que la empresa no se preocupa por mantener elevados los niveles de motivación a su personal, teniendo en cuenta que las personas no reciben una inducción adecuada ni un acompañamientos durante su proceso de aprendizaje, ocasionando unos índices de rotación alta para la organización afectando en gran medida el desempeño laboral y por ende el clima organizacional.



- ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?
- ¿Están claramente definidas las funciones en la organización?

→ **Tablas cruzadas**

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
P2 * P9	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%

Tabla cruzada P2*P9

Recuento

P2		P9					Total
		1	2	3	4	5	
P2	1	1	1	0	1	2	5
	2	2	0	3	2	0	7
	3	0	1	5	1	2	9
	4	0	1	4	2	1	8
	5	0	2	2	0	1	5
Total		3	5	14	6	6	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,545 ^a	16	,416
Razón de verosimilitud	21,143	16	,173
Asociación lineal por lineal	,008	1	,927
N de casos válidos	34		

a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,44.

Según la teoría de la motivación, Herzberg indica que los factores de higiene son los que buscan evitar la insatisfacción en los colaboradores como el salario. (Arevalo)

Adicional a esto, la motivación se puede disminuir por no tener un proceso claro de capacitación como lo menciona Jeffrey Pfeffer. Una vez contratados, los individuos encuentran diversos grados de socialización y capacitación. (Pfeffer, 2000)

La no correlación del resultado de la prueba chi cuadrado, podría deberse a que los colaboradores de la empresa, no se sienten lo suficientemente satisfechos con los factores



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

de motivación, la posibilidad de desarrollarse plenamente y el poco reconocimiento que se les da en sus actividades diarias, como lo indica la teoría de la motivación de Herzberg, ya que estos no sienten el reconocimiento salarial suficiente para las labores que deben realizar, como se muestra en las siguientes imágenes, siendo el resultado de las encuestas realizadas por los colaboradores:





- ¿Existe buena comunicación dentro de mi grupo de trabajo?
- ¿Le proporciona su jefe inmediato información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?

→ **Tablas cruzadas**

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
P3 * P10	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%

Tabla cruzada P3*P10

Recuento

		Efectúe una doble pulsación para activar					
		4	5	Total			
P3	1	0	0	1	0	0	1
	2	0	0	0	3	0	3
	3	0	0	1	6	3	10
	4	2	2	1	4	2	11
	5	0	0	1	3	5	9
Total		2	2	4	16	10	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,413 ^a	16	,130
Razón de verosimilitud	20,214	16	,211
Asociación lineal por lineal	,329	1	,566
N de casos válidos	34		

a. 24 casillas (96,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

Stephen Robbins menciona que las capacitaciones son un proceso que brinda retroalimentación e influye en el desarrollo de capacidades y habilidades del trabajador, tiene como finalidad apoyar en la toma de decisiones para realizar ascensos, aumento de sueldo o despido, si una organización realiza una inversión importante en temas de capacitación y un acompañamiento constante en todo su proceso de formación, tiene como resultado un desempeño laboral eficiente y productivo, generando de la misma forma una buena comunicación en los diferentes departamentos, ya que cada persona tendrá claro sus



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

funciones y las retroalimentación se generarán en caso de que sean necesarias. (Sanchez & Rossini, 2020)

El marco teórico nos dice que las capacitaciones y la comunicación dentro de la empresa es muy importante para que esta funcione de forma correcta, en la prueba chi cuadrado nos muestra que no existe una asociación entre la comunicación y la información de recursos para realizar el trabajo por parte de los superiores, por este motivo se puede observar que hay una mala comunicación y un mal manejo de los recursos y asignación de tareas en la empresa.

- ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?
- ¿Le proporciona su jefe inmediato información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?



Tablas cruzadas

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
P4 * P10	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%

Tabla cruzada P4*P10

Recuento		P10					Total
		1	2	3	4	5	
P4	1	1	0	1	4	4	10
	2	0	0	0	2	2	4
	3	0	2	1	6	1	10
	4	1	0	2	3	2	8
	5	0	0	0	1	1	2
Total		2	2	4	16	10	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,783 ^a	16	,759
Razón de verosimilitud	13,281	16	,652
Asociación lineal por lineal	,291	1	,589
N de casos válidos	34		

a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,12.

En la teoría de campo de Kurt Lewin, postula que las personas no son un agente pasivo ante los estímulos de su entorno, sino que los individuos actúan subjetivamente al modo en que ellos perciben esos estímulos, la interacción del individuo con el ambiente es lo que genera los cambios dentro de este proceso dinámico, tanto individual, así como en el de los grupos, por este motivo es de vital importancia, los reconocimientos para los colaboradores.

La teoría de Kurt Lewin afirma, las variaciones individuales del comportamiento humano y la manera en cómo estos perciben los estímulos en la organización, aunque la encuesta tuvo un resultado positivo, la prueba chi cuadrado no tiene correlación entre estas dos preguntas, esto se podría deber a un mal clima organizacional, y la poca empatía que tiene el jefe



inmediato por los colaboradores, con bajos salarios y poca remuneración ante los logros alcanzados

- ¿Siento apoyo en mi jefe inmediato cuando me encuentro en dificultades?
- ¿En la oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Tablas cruzadas

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
P5 * P7	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%

Tabla cruzada P5*P7

Recuento		P7					Total
		1	2	3	4	5	
P5	1	0	0	1	1	3	5
	2	0	0	1	0	1	2
	3	2	0	0	0	2	4
	4	0	1	2	2	3	8
	5	0	2	6	6	1	15
Total		2	3	10	9	10	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,662 ^a	16	,045
Razón de verosimilitud	24,353	16	,082
Asociación lineal por lineal	1,965	1	,161
N de casos válidos	34		

a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,12.

Hidalgo y Silva, mencionan la muy importancia del apoyo por parte de los jefes o superiores, el reconocimiento por el buen trabajo y los resultados obtenidos, haciéndoles saber que su labor es muy valiosa para el cumplimiento de las metas que se encuentran establecidas. (Hidalgo & Silva, 2013)



Al reconocer y valorar el trabajo en la organización por parte de nuestros superiores, se fomenta y se relaciona el trabajo en equipo como lo muestra el informe de la prueba chi cuadrado, ya que se busca un mismo objetivo que es cumplir con las metas y propósitos establecidos en la organización, para llegar a una productividad más elevada.

- ¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?
- ¿Cuenta la organización con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?

→ **Tablas cruzadas**

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
P6 * P8	34	100,0%	0	0,0%	34	100,0%

Tabla cruzada P6*P8

Recuento

		P8					Total
		1	2	3	4	5	
P6	1	2	1	0	0	2	5
	2	0	0	5	1	0	6
	3	1	0	4	3	0	8
	4	0	3	1	3	1	8
	5	0	1	3	3	0	7
Total		3	5	13	10	3	34

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,354 ^a	16	,022
Razón de verosimilitud	32,082	16	,010
Asociación lineal por lineal	,530	1	,467
N de casos válidos	34		

a. 25 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,44.

Según Sánchez y Rossini, todo el proceso de formación y capacitación es parte fundamental para que las organizaciones logren eficiencia en todos los procesos, de este modo las



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

capacitaciones tienen total relación con el desempeño laboral, además si estas son constantes dentro de una empresa, no solo las personas son beneficiadas con conocimiento, sino que estos pueden ser aplicados a la organización de la mejor manera, si la organización realiza una inversión importante en temas de capacitación y un acompañamiento constante en todo su proceso de formación, tiene como resultado un desempeño laboral eficiente y productivo. (Sanchez & Rossini, 2020)

Los procesos de capacitación son de gran importancia dentro de una organización, lo cual quiere decir que, si una empresa se preocupa por realizar planes y acciones destinados a mejorar el trabajo de cada persona, da como resultado que los líderes de cada departamento se preocupen por la buena gestión llevando a reconocer y valorar el buen desempeño de cada empleado.

15. CONCLUSIONES

- Para concluir cabe destacar que el clima organizacional es una de las claves del éxito para una organización, debido a que de ella depende el buen funcionamiento de la misma, llevando a tener un desempeño laboral favorable y ayudando a cumplir las metas de la empresa, por este motivo es importante que las organizaciones tengan mecanismos que puedan medir y actuar de forma inmediata ante cualquier situación que pueda afectar el desempeño laboral.
- Dentro de la empresa existe inconformidad con los incentivos y el poco reconocimiento que se le da a los colaboradores, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades asignadas al no contar con la suficiente motivación.
- La productividad es un factor clave para el incremento de la rentabilidad en la organización, por tal motivo es indispensable contar con un buen ambiente laboral para lograr el desempeño adecuado de los colaboradores.

16. RECOMENDACIONES

Con base a los resultados arrojados por este trabajo de investigación y los aportes bibliográficos que se han estudiado, se harán recomendaciones que ayudarán a mejorar el clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Conexiones S.A.S.

- Desarrollar un plan integral de recursos humanos que permita aprovechar la sinergia que se provoca con la implementación conjunta, ya que el valor de la implementación de una práctica aumenta cuando otra la refuerza.



- Realizar una revisión de la política de remuneraciones, ya que existe una fuerte percepción de que estas son bajas e injustas.
- Se recomienda a los líderes de la organización estar más pendientes de los empleados, de reconocer los logros y el buen trabajo de los mismos, que se sientan seguros y acompañados dentro de la empresa para que así se genere un buen clima laboral y trabajo en equipo, esto ayudara a que la empresa sea más productiva y a que haya un buen ambiente y buena comunicación en toda la organización.
- Es importante fomentar el liderazgo y la comunicación asertiva, para que sea transmitida a su personal de una forma adecuada y coherente, por medio de capacitaciones.
- Es fundamental que los niveles gerenciales tengan en cuenta la línea media de la organización, debido a que los líderes de cada departamento no son innovadores ni aportan ideas, ya que no son tenidos en cuenta.
- Se sugiere realizar acompañamiento y capacitaciones periódicas para aumentar el sentido de pertenencia, puesto que las personas se desmotivan fácilmente, debido a los reprocesos que se realizan internamente, aumentando su carga laboral, de esta forma mejorara, no solo el desempeño laboral, sino que también el clima organizacional en toda la empresa.
- Se recomienda fortalecer las áreas de apoyo, debido a que no hay personal idóneo para estas funciones, por lo tanto, se debe contratar personal profesional para brindar un acompañamiento y realizar las tareas adecuadas para evitar la rotación del personal, crear políticas, reglas y procedimientos que sean implementados a cabalidad, debido a que los empleados realizan sus actividades como mejor les parezca, adicional a esto se debe estandarizar procesos y crear manuales de funciones que sean cumplidos.



al, Z. e., al, S. e., & al, L. e. (2016; 2020; 2013).

Ángela Carola Zenteno, C. A. (2016). FACTORES Y PRÁCTICAS DE ALTO DESEMPEÑO QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL . *INNOVAR*.

Araya, L., & Pedreros, M. (2009). ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE CONTENIDO: UNA APLICACIÓN AL MERCADO LABORAL DE CHILE. *Revista Ciencias Sociales*.

Arevalo. (s.f.). EVIDENCIA ESPAÑOLA SOBRE FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVADORES DE LA TEORÍA DE HERZBERG SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL. *Research Gate*, 2014.

Bill Jonathan Serrano Orellana, A. P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios* .

Briceño. (2016). SITUACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: CASO DE ESTUDIO EMPRESA TRANSBRIL S.A.S. *Repositorio Universidad de Caldas*.

Castagnola Sanchez, V. R., Castagnola Rossini, G. M., & Castagnola Rossini, A. d. (2020). LA CAPACITACIÓN Y SU REALCIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL . *REDALYC*.

Chirinos Araque, Y. d., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Escuela de Administración de Negocios*.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Fandiño, J. L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA*.

Fandiño, J. L., Castagnola Sanchez, V. R., Castagnola Rossini, G. M., Castagnola Rossini, A. d., & Zenteno-Hidalgo, Á. C. (s.f.).

Giraldo Vélez, J. F. (2020). ESTRATEGIAS QUE MODIFICAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. *REPOSITORIO UNIVERSIDAD NACIONAL*.

González, C. L. (2016). Metodología para la evaluación de la organización informal en la perspectiva de las capacidades de innovación. *Universidad Nacional de Colombia – Sede Medellín*.

Grimaldos, & Sanchez. (2018). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN CARGOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA RESTCAFE S.A.S. *Repositorio de la Universidad de Caldas*.

Hidalgo, Z., & Silva, D. (2013). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral. *Repositorio Universidad Nacional*.

Leon, J. L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. *Repositorio Universidad Nacional*.

Miranda, M. A. (2010). El Clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Molina. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Scielo*.

Pfeffer, J. (2000). Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización. *oxford*.

Rivera Moreno, C. E., & Cegarra Cegarra, O. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Scientific*.

Rivera, C., & Muriel, V. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *SUMA DE NEGOCIOS*.

Sanchez, & Rossini. (2020). LA CAPACITACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL. *Redalyc*.

Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*.

Silva, Á. C.-H. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR*.

Soto, D. J., Giraldo, D. C., Acevedo, D. M., Valdez, P. A., Gaitán, O. L., & Arias, J. T. (2019). EL CLIMA LABORAL Y LA INTERACCIÓN TRABAJO-FAMILIA EN EL INPEC. *UNIVERSIDAD DE MANIZALES*.

Uribe, P. (2015). EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA . *Repositorio Universidad Nacional*.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Zenteno, Á. C., & Silva, C. A. (2014). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen

en el clima laboral. *Revista Innovar*.

Zenteno, D. (2016). FACTORES Y PRÁCTICAS DE ALTO DESEMPEÑO QUE

INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL. *INNOVAR*.

Zenteno-Hidalgo, Á. C., Sanchez, V. R., & Fandiño, J. L. (2016; 2020; 2013).

Zenteno-Hidalgo, Á. C., Silva, C. A., Castagnola Sanchez, V. R., Castagnola Rossini, G.

M., Castagnola Rossini, A. d., Castagnola Sanchez, C. G., & Fandiño, J. L. (2020;

2020; 2013). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima

laboral; La capacitación y su relación con el desempeño laboral; Aportes del

liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional .

INNOVAR; Journal of business and entrepreneurial studies; Universidad Nacional .