

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA RED DE SERVICIOS DE
OCCIDENTE S.A., SEDE QUIBDÓ COMO FACTOR CLAVE EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE SUS COLABORADORES**

Cendy Yiseth Córdoba Salguero

Asesora: Victoria Blanquised Rivera

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ SECCIONAL MEDELLÍN

FACULTAD ADMINISTRATIVA, ECONÓMICA Y CONTABLE

Contenido

0.	Introducción	6
1.	Alcance.....	8
2.	Planteamiento del Problema.....	8
2.1.	Formulación del problema de investigación.....	10
2.2.	Sistematización del problema	10
2.3.	HIPOTESIS.....	10
3.	Objetivos	11
3.1.	Objetivo General.....	11
3.2.	Objetivos específicos	11
4.	Justificación.....	11
4.1.	Justification Práctica	11
5.	Marco de referencia.....	12
5.1.	Marco teórico.....	12
5.1.1.	La teoría X y Y	12
5.1.2.	Teoría de las necesidades y su respectiva escala de Abraham Maslow	14
5.1.3.	Teoría de Herzberg (motivación e higiene)	15
5.1.4.	Teorías De La Motivación.....	16
5.2.	5.1.5 Teoría de las necesidades de McClelland.....	16
5.2.	Marco conceptual.....	17

5.2.1.	Organización	17
5.2.2.	Clima organizacional	17
5.2.3.	Motivación	19
5.2.4.	Liderazgo	20
5.2.5.	Relaciones interpersonales	21
5.2.6.	Elementos fundamentales	22
5.3.	Marco legal.....	25
5.4.	Marco espacial.....	27
5.5.	MARCO TEMPORAL.....	28
6.	Aspectos metodológicos de la investigación.....	29
6.1	Tipo de Indagación.....	29
6.2	Fuentes de Información.....	29
6.2.1	Fuentes primarias	29
6.2.2	Fuentes secundarias	31
7	Desarrollo del proyecto.....	32
7.1	Caracterización de las condiciones laborales y de relacionamiento que se presentan en la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó.....	32
7.2	Situaciones que afectan el clima laboral y el desempeño en los colaboradores de red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó.....	36
7.2.1	Análisis de la matriz de múltiples entradas	39
7.2	Plan estratégico que le permita a la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó, solucionar las dificultades encontradas en el clima laboral y potenciar su competitividad.....	51
7.3	estratégico que le permita a la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó, solucionar las dificultades encontradas en el clima laboral y potenciar su competitividad.....	52

8	Conclusiones y recomendaciones	59
9	Referencias.....	61
	Anexo 2: cuestionario Encuesta.....	62
	Anexo 3: cuestionario Entrevista	63

Lista de tablas

Tabla 1: Marco temporal	28
Tabla 2. Matriz de múltiples entradas	36
Tabla 3. Problemas evidenciados por los colaboradores	51
Tabla 4. Plan de acción, estrategia 1	53
Tabla 5 Plan de acción, estrategia 2	54
Tabla 6 Plan de acción, estrategia 3	55
Tabla 7 Plan de acción, estrategia 4	55
Tabla 8 Plan de acción, estrategia 5	56
Tabla 9 Plan de acción, estrategia 6	58

Lista de gráficos

Gráfico 1. Organigrama	34
------------------------------	----

0. Introducción

Cuando se habla de clima organizacional, casi siempre el conocimiento común se enfoca en la manera de como un empleado percibe el ambiente en su lugar de trabajo. Aunque no se equivocan aquellas personas que describen el clima organizacional como tal, cabe resaltar que a este aspecto se adhieren un sin número de elementos, los cuales son determinantes a la hora de definir lo que es clima organizacional.

El ámbito laboral y, por consiguiente, el empresarial u organizacional cada día es más competitivo, lo que conlleva a las empresas a poseer un recurso humano idóneo y apto para el desarrollo de las diversas actividades. Pero también es indispensable contar con tecnología de punta y una infraestructura acorde a la actividad desarrollada. Es por ello por lo que cada día las empresas buscan la manera de incentivar el trabajo de sus empleados a través de un sin número de actividades de la que propenden su crecimiento personal y laboral.

Un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Mientras que un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización.

En el departamento del Chocó y más específicamente, en la ciudad de Quibdó se encuentra la sede administrativa de la empresa red de servicio de occidente. Una organización cuyo objeto social se enfoca en los juegos de azar, chance, giros y otros productos principalmente. Esta organización cuenta con un promedio de 1250 empleados a lo largo y ancho del departamento. El fortalecimiento de su recurso humano y la prestación del servicio de buena manera son más representativos factores y/o aspectos.

En el presente trabajo investigativo, se abordará el clima organizacional y su relación con otros conceptos y/o elementos determinantes en el ámbito laboral desarrollado por un grupo de personas en una organización. La relación existente entre el clima organizacional y factores claves como la motivación, compañerismo, relaciones interpersonales y satisfacción, también se desarrollará en el marco de este trabajo. A renglón seguido se brindará definición de los conceptos antes mencionados y sus principales exponentes. El contenido de este trabajo investigativo también brindará información de la empresa red de servicio de occidente S.A, en cuanto a su planta de personal y razón social. La importancia del clima organizacional y sus características, también serán un tema para desarrollar dentro de este trabajo investigativo.

Análisis del clima organizacional de la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó como factor clave en el desempeño laboral de sus colaboradores.

1. Alcance

A medida que pasan los años y, con esto, la llegada de los avances tanto tecnológico como científico, se evidencia cada vez más la importancia del recurso humano de una organización, a tal punto que se puede determinar que los empleados son la razón de ser de esta. Por ello, es necesario hacerle sentir y saber a cada uno de los empleados de una organización lo fundamental que son a la hora de crecer, lograr objetivos y metas trazadas.

La presente propuesta contempla los respectivos estudios de los indicadores relacionados con el clima laboral y el análisis de la información acopiada, dicha investigación va hasta la identificación de los aspectos que impactan el clima laboral e inciden en el desempeño de los colaboradores.

2. Planteamiento del Problema

Red de servicios de occidente S. A comenzó su operación en el Chocó hace más de 10 años, la organización en el último año le ha dado importancia al clima organizacional, respecto a la manera como este afecta las funciones y el buen desempeño de sus empleados.

En un análisis de percepción se pudo evidenciar que existen ciertas brechas en las relaciones interpersonales entre sus miembros, evidenciando ciertos comportamientos que impactan negativamente el clima laboral, los cuales pueden originarse por situaciones relacionadas con la falta de comunicación, problemas en el liderazgo, toma decisiones, y la falta de una cultura

organizacional estandarizada en la compañía, entre otros aspectos que constituyen la cotidianidad laboral.

Lo anterior puede generar fallas en la estructura organizacional lo que puede afectar el buen desempeño de los funcionarios y a su vez, el no cumplimiento de los planes estratégicos, entendiendo que la misión, visión, objetivos y el direccionamiento de la compañía, son fundamentales y operan como hoja de ruta del quehacer de la empresa, y, por ende, tiene un papel fundamental en el desempeño de los empleados.

Para esta situación, se hace necesario realizar un estudio al clima laboral, que permita identificar su situación real y establecer estrategias de mejoras, ante el hecho que se evidencien situaciones anómalas, la cual requerirá del apoyo de todos los integrantes de la organización.

Dado lo anterior se identifican algunos aspectos problema como son:

- ✚ Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo no grato y de malas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.
- ✚ El alto nivel de estrés por trabajar bajo presión. Esto ha generado una serie de efectos que impactan no sólo en el ambiente de trabajo sino la ejecución de las funciones propias de los cargos.
- ✚ Se han generado despidos por falta de conocimiento de las Políticas de Calidad y los valores que tiene la organización.
- ✚ Debido a la falta de comunicación que existe entre los empleados no se cumple con los resultados esperados, toda vez que en ocasiones el tiempo se invierte en temas ajenos a la misión y visión de la Compañía.

✚ Para la Compañía resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la Planeación Estratégica, razón por la cual nos planteamos la siguiente pregunta de investigación.

2.1. Formulación del problema de investigación

¿Cómo impacta el clima laboral en el desempeño de los empleados de la Red de Servicios de Occidente?

2.2. Sistematización del problema

¿Qué factores y/o elementos determinan el clima organizacional de la Red de Servicios de Occidente?

¿En qué medida el clima laboral de Red de Servicios de Occidente haría más productivos a sus empleados?

¿Cuál sería el plan de acción adecuado para mejorar el clima organizacional de la empresa

2.3. HIPOTESIS

El clima laboral impacta en el desempeño de los empleados de la Red de Servicios de Occidente

3. Objetivos

3.1.Objetivo General

Analizar el clima organizacional de la Red de Servicios de occidente S.A., sede Quibdó en el año 2020 como factor determinante en el desempeño laboral de sus colaboradores.

3.2.Objetivos específicos

- Caracterizar las condiciones laborales y de relacionamiento que se presentan en la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó
- Identificar aquellas situaciones que afectan el clima laboral y el desempeño en los colaboradores de red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó.
- Diseñar un plan estratégico que le permita a la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó, solucionar las dificultades encontradas en el clima laboral y potenciar su competitividad.

4. Justificación

4.1.Justification Práctica

Este trabajo de investigación tiene como finalidad proponer mejoras al clima organizacional de la empresa Red de Servicios de Occidente, a través del análisis de este y la identificación de situaciones negativas que pueden afectar el desempeño de los colaboradores con relación a las percepciones que estos tengan respecto a la comunicación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y algunos aspectos internos que les pueda generar incertidumbre.

En consecuencia, la presente investigación le permitirá a la empresa realizar planes de acción con mejoras continuas en los procesos relacionados con el clima laboral.

La presente investigación, le permitirá a la estudiante poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, en una organización del sector real, a su vez, le permitirla a la estudiante cumplir los requisitos para optar el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico.

Teniendo en cuenta que el marco o base teórico son todas aquellas teorías y fundamentos que se relacionan con el tema a estudiar, se puede determinar que en el marco teórico de este trabajo investigativo se tendrán en cuenta algunas de las teorías cuyo fin está enfocado en el clima organizacional y desempeño laboral.

Para brindar una definición sobre lo que es el clima organizacional se hace necesario tener en cuenta la opinión de distintos profesionales y por consiguiente diversas disciplinas, por tal razón despierta un gran interés, ya que es un factor que se evidencia más que todo en el ambiente laboral del individuo.

5.1.1. La teoría X y Y

Son muchas las teorías y autores que con el transcurrir de los años han surgido en referencia al tema a desarrollar en este trabajo investigativo. Uno de ellos es Douglas Murray McGregor y sus teorías X y Y. Estas teorías surgieron con la llegada o aparición de la revolución industrial, fenómeno que se empezó en el reino unido, pero, que se fue expandiendo por el mundo entero.

Con la aparición de este fenómeno fueron muchos los casos de abuso laboral que se presentaron tal como lo evidencia, (Gómez Cerda, 2018) en su artículo la situación laboral a principios del siglo XIX. En este artículo, su autor manifiesta que para esa época no existía el descanso alguno para los trabajadores, no existía selección alguna para la realización de actividades, no importaba si fuese hombre o mujer. Tampoco se tenía en cuenta la edad para abordar tareas o trabajos. Todos estos y muchos más aspectos llevaron a la aparición de teorías y la a apreciación de expertos sobre el tema.

La teoría X y Y son diferentes en cuanto su forma, pero su objeto de estudio es el mismo. en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Habiendo observado la forma como los directivos tratan a sus subordinados, McGregor determino que; la opinión de los directivos se basa en un conjunto de premisas, las cuales les permitan moldear a sus subordinados.

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes: 1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo. 2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas. 3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan. 4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones. Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y: 1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar. 2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos. 3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades. 4. La capacidad de

tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos (Stephen, 2008. pp, 54-57).

5.1.2. Teoría de las necesidades y su respectiva escala de Abraham Maslow

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden, según Much, L (20012). Liderazgo y dirección.

- I. **Fisiológicas.** Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.
- II. **Seguridad.** Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.
- III. **Afecto, amor, pertenencia.** Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.

- IV. **Estima o Reconocimiento.** Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.
- V. **Autorrealización.** Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

5.1.3. *Teoría de Herzberg (motivación e higiene)*

Esta teoría también es conocida como la teoría de los dos factores, en los cuales se resalta la motivación y la higiene.

La motivación. Se refiere al factor intrínseco satisfactorio o de contenido.

Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo. (Much, L. 2011)

5.1.4. Teorías De La Motivación

Teoría de las expectativas para la Motivación: esa teoría explica a que la motivación de un individuo sube una vez que valora un resultado en particular y una vez que tiene una eventualidad prudente buena de lograr la meta deseada.

Víctor Vroom desplegó una “teoría de las expectativas para la motivación, que toma en importancia las expectativas del triunfo del individuo. (Vroom, 1964).

5.2.5.1.5 Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland postula que la motivación en el trabajo está relacionada con las necesidades de cada individuo y el predominio de alguna de éstas: es el componente que habrá de satisfacerse por medio del puesto. Dichas necesidades son:

- a. **Poder.** Está conformada por la necesidad existente en ciertas personas por el poder o de dar a conocer sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; esta necesidad podría ser considerada como una pluralidad de la necesidad de estima. (Balbuena, 2019).
- b. **Afiliación.** Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas interrelaciones con los otros y gozar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo cual Maslow denomino necesidad de afecto. (Balbuena, 2019).
- c. **Logro.** una vez que esta necesidad se destaca, se plantea por la satisfacción que se recibe al conseguir metas y resultados. La persona que es motivado por el logro ejecuta enormes esfuerzos para lograr continuamente sus fines y experimenta una enorme satisfacción una vez que los recibe. Una intensa necesidad de logro va acompañada de una enorme insatisfacción una vez que el trabajo carece de retos. (Balbuena, 2019).

Para que el personal se encuentre motivado tendrá que ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante según su perfil psicológico; así sea el logro, el poder o la afiliación.

5.2.Marco conceptual.

5.2.1. Organización.

Según Agustín Reyes Ponce, las organizaciones es la estructuración de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos. Para Much Galindo, la organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías y agrupación de actividades. (Galindo, 2008).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se puede establecer que la organización desde el punto de vista empresarial puede definirse como el conjunto de normas o reglas que rigen a un grupo de personas con capacidades técnicas y profesionales para desempeñar un rol dentro al interior de un vehículo comercial, cuyo fin es alcanzar metas y objetivos que le permitan crecer y ser una fuente de ingreso y rentabilidad.

La organización también puede ser definida como el conjunto tanto de recurso humano como material que desarrolla una actividad comercial y/o social de la cual se obtiene un beneficio.

5.2.2. Clima organizacional.

El Clima Organizacional es un factor experimento por un empleado que va relacionado con la calidad de vida laboral y que dependiendo su desarrollo (positivo o negativo) tiene influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

El clima organizacional, es un tema que con el pasar de los años toma cada día más fuerza entre las diferentes disciplinas, razón por la cual siempre existirá divergencia entre unos exponentes y otros, e incluso entre las personas cuyo conocimiento no va allá de la experiencia cotidiana. Para algunos, este factor no debería irrumpir en el desempeño de los empleados de una organización, pues consideran que es un factor netamente individual y que debe ser llevado por cada quien. Por el contrario, otros consideran que, a pesar de ser un factor externo, va muy ligado al desempeño laboral.

Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones o de las características de la organización

Cuando se habla de clima organizacional, es referirse a todos esos ambientes internos y externos que afectan positiva o negativamente a las personas, es decir son todas aquellas emociones que influyen notablemente en la satisfacción y en la productividad de los trabajadores.

Obtener un buen clima laboral en las organizaciones, es responsabilidad de los directivos ya que con ella se da un valor agregado a sus miembros y que a su vez estos se sientan parte importante y no solo por sus conocimientos, sino también por lo que representan como personas.

En la actualidad , son muchas las empresas que en su afán de crecer económicamente dejan de lado o en segundo plano factores tan importantes como el factor humano , y todo ello con la firme intención de acrecentar el factor dinero , reducido este es rentabilidad y productividad, olvidándose

que el aspecto psicológico y humano en cuanto a motivación y satisfacción se refiere , es quizás el motor para hacer de la organización , un vehículo comercial que genere riqueza y brinde mejor calidad de vida a sus empleados.

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

Lo que el autor nos da a entender es que el clima organizacional no es otra cosa que la manera en que los empleados se sienten en la empresa, y como este clima laboral hace que su desempeño sea eficiente y eficaz o ineficiente dependiendo las variables de este.

5.2.3. Motivación.

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Chiavenato es explícito en este punto, considerando que “el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas

de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas. A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción. (Zuluaga, 2001).

5.2.4. Liderazgo

De acuerdo con Lourdes Münch (2011) 33 el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos. El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que

inspira confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

5.2.5. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales desde siempre han sido un eje básico y fundamental para el desarrollo de la sociedad, no obstante, las diferencias y características individuales de cada ser humano son claros indicadores para que el establecimiento de estas relaciones sea determinante dentro de su medio social. Tal cual como lo indica lo expresión, las relaciones interpersonales se dan cuando hay interacción entre dos o más individuos, estas relaciones se entienden de una manera que, una persona conoce la vida personal de otra y de la misma manera el otro individuo conoce de manera personal a su opuesto. La interacción entre personas o interpersonales es todo lo contrario a lo que se conoce como relaciones intrapersonales, la cual tiene que ver con la relación que se establece de manera personal que tiene como característica conocerse a sí mismo, a su yo individual. (Gámez & Marrero, 2015) Las relaciones interpersonales son consideradas completamente normales para los individuos independientes, por lo que el mismo tiende a ser un ser gregario, lo que dicta que llega a ser un individuo que sigue ordenen sociales. Esta forma de relaciones entre personas para su propio avance esa es la razón por la cual los individuos suelen tener dificultades o desafíos sociales para identificarse con otras, a menudo sufren o terminan separándose de su entorno generalmente social. Las conexiones interpersonales son numerosas y extremadamente cambiantes, siendo capaz un hombre de conocer diversas composiciones de ellas o muy pocas. Entre los más reconocidos o conocidas deberíamos especificar las conexiones con familiares (las relaciones iniciales que establece un individuo y las que lo influyen para siempre), las 8 relaciones de pareja, de amistad, trabajo, etc. Cada una de estas conexiones respalda al

individuo por lo que cada una le proporciona componentes que deciden el carácter y la identidad de la persona. (Montoya, 2014).

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar.

“En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, celos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal” (López, 2006).

Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal

5.2.6. Elementos fundamentales

Para entender mejor el término de Clima Organizacional hace falta destacar los próximos conceptos:

- **Confort social:** procesos orientados a generar y conservar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del personal de la Organización, que permiten mejorar su calidad de vida gremial y familiar, y por ende, elevar los niveles de identificación, satisfacción, efectividad, eficiencia y efectividad en su trabajo. (Romero, 2012).
- **Calidad de vida gremial:** programas orientados a impulsar condiciones de trabajo favorables al buen manejo gremial y la motivación de los servidores, referente a clima

organizacional, habituación al cambio, preparación para el retiro, identificación de la cultura institucional y fortalecimiento del trabajo en grupo. (Romero, 2012).

- **Clima institucional:** grupo de percepciones y sentimientos compartidos que los servidores expresan relacionadas con las propiedades de la Organización, como por ejemplo políticas, prácticas y métodos formales e informales y las condiciones de la misma Organización, tales como el estilo de dirección, horarios, jornadas de trabajo, facilitación de toma de decisiones, calidad de la capacitación, colaboraciones interpersonales, trabajo en grupo, tácticas institucionales, estilos de comunicación, métodos administrativos, condiciones físicas del sitio de trabajo; recursos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento. (Romero, 2012).
- **Equipo de trabajo de elevado funcionamiento:** conjunto interdisciplinario formado por personas con amplios conocimientos y destrezas, que aportan al logro de un objetivo específico y al desarrollo de resoluciones con elevados estándares de efectividad. Los accesorios de trabajo de elevado manejo pueden estar tomando en cuenta un conjunto, una oficina o esos conjuntos que se generan para ofrecer cumplimiento a un plan específico de la unidad. (Romero, 2012).
- **Incentivos:** son un estímulo expresamente planeado por las entidades, consecuente con un comportamiento deseable, el cual, al ser satisfactorio de una necesidad del servidor público, consigue la función de robustecer hablado comportamiento, incrementando su posibilidad de ocurrencia en el futuro. (Romero, 2012).
- **Premio:** es el otorgamiento a una persona, equipo de trabajo o unidad, de un incentivo que se determine y aplique según las reglas vigentes, en reconocimiento al compromiso

y esfuerzo en el logro de resultados que impacten la administración operativa, administrativa y educativa en beneficio del personal y la Organización.

- **Orientación Organizacional:** calidad de los burócratas relacionados con la tarea, las metas, las tácticas, los valores y las políticas de la entidad, y de la forma como se lleva a cabo la planificación y los procesos, se distribuyen las funcionalidades y son dotados de los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su tarea. (Romero, 2012).
- **Gestión del Ingenio Humano:** es el grado de percepción de los burócratas sobre los procesos organizacionales orientados a una correcta localización de los burócratas en sus respectivos cargos, a su capacitación, confort y satisfacción, con el fin de promover su incremento personal y profesional. (Romero, 2012).
- **Estilo de Dirección:** Conocimientos y capacidades gerenciales aplicadas en el manejo de las funcionalidades del área; aspectos y procedimientos particulares para dirigir a individuos y equipos hacia la consecución de un objetivo.
- **Trabajo en conjunto:** es el trabajo llevado a cabo por un número definido de individuos que trabajan de forma libre y aportando capacidades complementarias para el logro de un objetivo común con el cual permanecen involucradas y del cual se sienten causantes.

5.3.Marco legal

Considerando el clima organizacional como tema central de esta investigación se llevó a cabo una verificación de referentes legales relacionados con el tema, aun sabiendo que de este se desprende lo relacionado con el ambiente cultural, social y laboral de los empleados de una organización. Sin dejar de lado los deberes de los empleados con la organización.

Desde el punto de vista normativo se acudirá a las siguientes leyes o normas, las cuales son determinadas como adecuadas para abarcar el aspecto legal. Primeramente, se aborda la constitución política o carta magna de 1991, la cual direcciona todo lo relacionado con el funcionamiento del país en cuanto a los deberes y derechos que posee todo ciudadano nacido y residente en este país. El artículo 25 de la constitución hace referencia al derecho al trabajo, el cual es deber del gobierno, además establece que todas las personas deben tener condiciones dignas y justas. El artículo 24 del decreto –ley 1567 de 1998, también es tomado como referente para la elaboración de este trabajo investigativo ya que lo que este busca es mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral.

A nivel de empresa se rige a través de la siguiente normatividad, “Procuraduría General de la Nación y secretaria de Transparencia, s.f., pp. 10-12):

La Ley 643 de 2001 estableció las bases del monopolio rentístico de todos los juegos de suerte y azar, dentro de los cuales se encuentra el juego de apuestas permanentes, más conocido como “chance” Sobre el particular, la ley señaló que es una de las modalidades de juego de suerte y azar, mediante la cual una persona a través de un formulario oficial, en forma manual o sistematizada, indica el valor de su apuesta y escoge un número de hasta cuatro (4) cifras y si su número coincide con el resultado del premio mayor de la Lotería o juego autorizado para el efecto, gana un premio en dinero. Así mismo, la ley reguló aspectos generales relacionados con la explotación, plan de premios y los derechos de la explotación.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 2° y 4° de la Ley 643 de 2001, los juegos de suerte y azar solo pueden explotarse en las condiciones establecidas en la ley de régimen propio y de conformidad con su reglamento. Por lo tanto, la explotación del juego de Apuestas Permanentes o Chance está sometida a las disposiciones contenidas en las siguientes normas:

- Ley 643 de 2001. “Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar”.
- Ley 1393 de 2010. “Por la cual se definen rentas de destinación específica para la salud, se adoptan medidas para promover actividades generadoras de recursos para la salud, para evitar la evasión y la elusión de aportes a la salud, se redireccionan recursos al interior del sistema de salud y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 80 de 1993. “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.”
- Ley 1150 de 2007. “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos”.
- Decreto 1350 de 2003. “Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relativo a la modalidad del juego de apuestas permanentes o chance”. • Decreto 3535 de 2005. “Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 309 de 2004. “Por el cual se modifica el plazo establecido en el parágrafo 2º del artículo 8º del Decreto 1350 de 2003”.
- Decreto 777 de 2004. “Por el cual se modifica el Artículo 10 del Decreto 1350 de 2003”.
- Decreto 3535 de 2005. “Por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones.”
- Decreto 4643 de 2005. “Por el cual se sustituyen algunos artículos del Decreto 3535 de 2005, por el cual se reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y, se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 4867 de 2008. “Por el cual se modifica el Decreto 4643 de 2005, que reglamenta la Ley 643 de 2001 en lo relacionado con el juego de Apuestas Permanentes o Chance y se dictan otras disposiciones”.
- Resolución 1013 de 2003. “Superintendencia Nacional de Salud. Por la cual se establece el diseño del formulario para la declaración de los derechos de explotación, gastos de administración e intereses, provenientes de la explotación del monopolio del juego de apuestas permanentes o chance y se dictan otras disposiciones.”
- Resolución 27 de 2008. “Superintendencia Nacional de Salud. Por la cual se modifica la resolución 1013 del 26 de julio de 2003 y se establece el diseño del formulario de declaración de los derechos de explotación, gastos de administración e intereses del juego de apuestas permanentes o chance”.
- Resolución 5430 de 2009. “Ministerio de la Protección Social. Por la cual se establecen los indicadores de gestión, eficiencia y rentabilidad de las empresas operadoras del juego de apuestas permanentes o chance”.
- Acuerdo 74 de 2013. “Consejo Nacional de Juegos de suerte y azar. Por el cual se adopta y modifica la Resolución 5430 de 2009 del Ministerio de la Protección Social”. (Procuraduría de la Nación)

5.5. MARCO TEMPORAL

Tabla 1: Marco temporal

MARCO TEMPORAL		
FECHA	ACTIVIDAD	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
01 DE FEBRERO 2021	INICIAMOS LA MATERIA DE TRABAJO DE GRADO	Iniciamos el curso con muchas expectativas para el Desarrollo de la materia y elaborar el trabajo de grado según la modalidad escogida.
8 FEBRERO 2021	ENCUENTROS SINCRONICOS CON EL TUTOR	Acompañamiento de la docente donde a través de la socialización explicaba temática de interés para el aprendizaje de
22 DE FEBRERO 2021	CONSTRUCCION DEL TRABAJO DEL GRADO	Una actividad muy amena donde de manera participativa realizamos escogencia del tema a investigar.
9 MARZO 2021	DELIMITACION DEL TEMA	Según los intereses se delimito la temática A investigar.
16 MARZO 2021	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Se planteó la pregunta problematizadora con orientación de la docente -tutor
30 MARZO 2021	BUSQUEDA DE TEORIAS QUE APORTARAN MAS INFORMACION	Buscar información que definiera o describiera el tema de proyecto para la realización del marco de referencias.
6 ABRIL 2021	ENCUENTROS SINCRONICOS CON EL TUTOR	Despejar dudas sobre el trabajo de grado con el objetivo de ir avanzando en el mismo
13 ABRIL 2021	REALIZACION DEL MARCO DE REFERENCIAS	A través de la investigación se leyó y consulto teorías que se asimilaban con la escogida.
27 ABRIL 2021	CONCEPTUALIZACION DEL TEMA	Buscar ideas para el desarrollo del proyecto y se lograra el fin.
15 DE MAYO	ASESORIA CON EL TUTOR	Verificar avances del proyecto de grado hasta el tema indicado

6. Aspectos metodológicos de la investigación

6.1 Tipo de Indagación

El tipo de averiguación fue mixta, debido a que se usó información cuantitativa y cualitativa, se enfatizó en la parte detallada, sin embargo, además se complementó con las experiencias de sus colaboradores en la calidad del servicio que han recibido en esta organización en otras localidades, “lo cual permitió que además de la indagación detallada se secundara en ciertos recursos del tipo de averiguación participativa”. (Biblioteca Universidad de Alcalá, 2018).

Observación: la observación se constituyó en la técnica que le permitió a la estudiante responsable de la presente investigación identificar algunos comportamientos en los colaboradores de Red de Servicios de Occidente S.A., sede Quibdó.

6.2 Fuentes de Información

6.2.1 Fuentes primarias:

Teniendo en cuenta que la investigación se realizó siguiendo las lógicas de los paradigmas positivistas e interpretativo con sus enfoques cuantitativo y cualitativo. La fuente primaria para el enfoque cuantitativo se realizó de la siguiente manera:

Desde del enfoque cualitativo:

- Revisión documental, consistió en:
 - Revisión del archivo de la empresa para identificar las estrategias y políticas organizacional a las que deben contribuir los colaboradores desde sus puestos de trabajo, según el plan estratégico de la compañía.

- **Observación:** la cual se constituyó en la técnica que le permitió a la estudiante responsable de la presente investigación identificar algunos comportamientos en los colaboradores de Red de Servicios de Occidente S.A., sede Quibdó.

Podemos mencionar, que a veces hay restricciones éticas que impiden la manipulación por el investigador, entonces éste debería actuar como un mero observador, debido a que no controla la exposición al componente, sino que ya le viene dada. De allí que la validez del análisis sea menor que la de los diseños experimentales. (Biblioteca Universidad de Alcalá, 2018).

En consecuencia, la observación es un instrumento que permite desde una posición neutral al investigador observar ciertos comportamientos, que en la práctica evidencian conductas que riñen con el deber ser del clima laboral.

- **Entrevista:** La entrevista se aplicó a los diecisiete (17) jefes de procesos y a 5 asesoras comerciales de un total de cuarenta (40), los criterios para realizar esta selección fueron: a) antigüedad de una de las asesoras, tiene más de 10 años en la empresa, b) la asesora más nueva en ser vinculada, tiene aproximadamente dos (2) años en la empresa, y, c) las tres asesoras restantes pertenecen a zonas distintas (el proyecto es realizado en Quibdó, por consiguiente la empresa distribuye la ciudad en zonas: zona centro, zona norte y cordillera). La entrevista está construida en un formato semi estructurado conformado por 10 preguntas abiertas, (ver anexo)

Desde del enfoque cuantitativo:

Se aplicó la fórmula estadística, aleatoria simple, que se presenta a continuación, para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N = Población

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

e = error de la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 100}{0,05^2(100 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{96,04}{1,2079}$$

$$n = 79,5$$

$$n = \mathbf{79}$$

Dicho ejercicio permitió determinar que el tamaño de la muestra es de 79, por consiguiente, se aplicó la encuesta a 79 colaboradores. El cuestionario estuvo constituido por 12 preguntas cerradas en un formato estructurado. ver (Anexo 1)

6.2.2 Fuentes secundarias

La fuente secundaria para la presente investigación estuvo constituida por libros, página web y otros documentos publicados que orientaron a la estudiante para el desarrollo del presente proyecto.

7 Desarrollo del proyecto

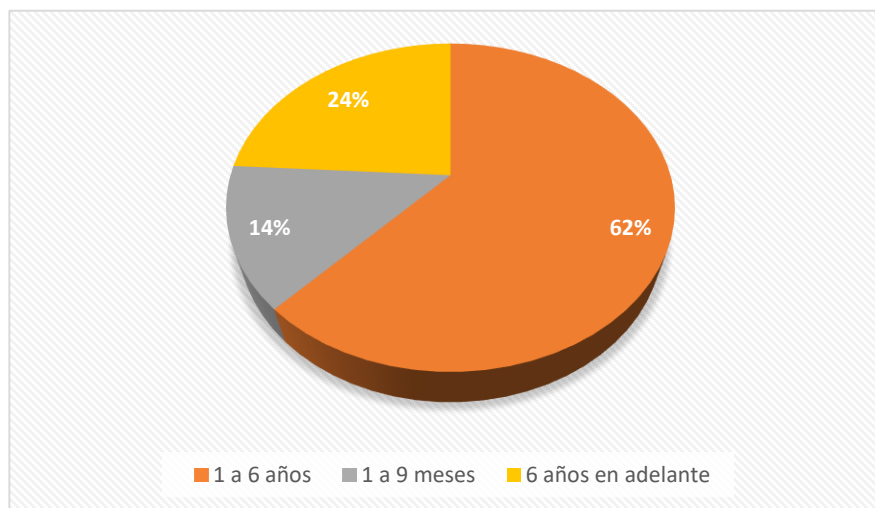
7.1 Caracterización de las condiciones laborales y de relacionamiento que se presentan en la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó

La empresa Red de Servicios de occidente es una empresa de juegos de suerte y azar, en la actualidad cuenta con 260 empleados vinculados de manera directa y 1165 colocadores, estos son independientes y no cuentan con relación directa con la empresa. cuenta con dos tipologías de contratos: contrato laboral y contrato comercial o de colocador independiente; su diferencia radica en que en el primero es un contrato realidad donde sus empleados deben cumplir unas funciones y reñirse por unas políticas y procedimientos plasmados en un Reglamento Interno de Trabajo. En el segundo los colaboradores no tienen una relación laboral con la empresa, no deben cumplir órdenes y obligaciones y ganan comisión por cada producto vendido.

Los perfiles exigidos por la compañía para su vinculación son profesionales, técnicos y bachilleres y de acuerdo con sus perfiles cumplen unas funciones definidas para su cargo.

La relación entre los procesos se da cuando de manera interdisciplinaria estos deben trabajar en equipo para la consecución, cumplimiento de tareas y el logro de los objetivos empresariales. Su mapa de procesos indica que los procesos estratégicos son Dirección, Auditoría y Cumplimiento, el proceso Misional es Comercial y los de apoyo son: Escrutinio, logística, Gestión Humana, Financiero, Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), Tesorería y Seguridad y Salud en el Trabajo.

Gráfico 1. ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

De la muestra tomada, se puede evidenciar que en su mayoría llevan en la compañía de 1 a 6 años con un porcentaje de 62%, lo que demuestra que su rotación a nivel de personal a nómina no es frecuente, y sus empleos son fijos; seguido por un 24% de los cuales llevan más de 6 años. Ya el 14% restante se puede decir que aún están nuevos en la compañía ya que hacen parte de esta con menos de un año de antigüedad.

En el siguiente organigrama se muestra la estructura interna de la organización con sus niveles jerárquicos y sus relaciones colateral, entre cargos, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Este plan de incentivos está orientado al reconocimiento y la buena labor de cada uno de los integrantes de la empresa además de incentivar la motivación que permita tener una cultura de trabajo en base al logro de objetivos organizacionales.

Estos planes son:

UNIVERSIDAD SUPERGIROS: En este aspecto lo que Red de Servicios busca es realizar convenios con instituciones públicas y privadas que permitan profesionalizar a todo su personal. Es de anotar que se les brinda apoyo económico a quienes deseen realizar estudios de educación superior.

VIVIENDA: Para el departamento del Chocó, la empresa Red de servicios cuenta con proyecto de vivienda que busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores con vivienda digna. En la actualidad ya se encuentra el terreno y existe un promedio de 90 personas inscritas para la entrega de su vivienda.

SALUD: A través de convenios con las EPS se realizan brigadas de salud que beneficien a los colaboradores, además de entregarles durante todos los meses ayudas en medicamentos, gafas, ayudas para viajes a otras ciudades. Importante reconocer las campañas en pro de la promoción y prevención de enfermedades críticas como el cáncer, enfermedades mentales.

CELEBRACIONES ESPECIALES: las celebraciones especiales, ayuda a incentivar el compañerismo e integra a todos los procesos en una sola actividad.

7.2 Situaciones que afectan el clima laboral y el desempeño en los colaboradores de red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene para la organización las relaciones interpersonales y el clima laboral, siendo el objetivo de este proyecto se aplicó una entrevista y una encuesta a los colaboradores establecidos en la metodología, lo que permitió identificar las situaciones que impactan el clima laboral y, por ende, el desempeño de los colaboradores.

La entrevista tuvo como objetivo conocer las apreciaciones y puntos de vistas que tiene el grupo de colaboradores seleccionado; por ello se elaboró una matriz de múltiples entradas, la que permitió deducir las situaciones más apremiantes que afectan el clima laboral de la empresa Red de Servicios de Occidente son:

Tabla 2. Matriz de múltiples entradas

Preguntas		Entrev. 1	Entrev. 2	Entrev. 3	Entrev. 4	Entrev. 5	Entrev. 6	Entrev. 7	Coincidencias	Diferencias
P.1	¿Existen posibilidades de progresar profesionalmente en Red de Servicios de Occidente?	Si, cuando promueven laboralmente a un colaborador cuando esta mejora sus competencias	Si, porque cuando hay opciones de cursos la empresa siempre nos tiene en cuenta	Si, porque estoy en proceso de superación	Si, se cuenta con ayuda económica y nos dan el permiso para estudiar	Si, es una empresa que va en crecimiento y brinda apoyo académico	Si, brinda apoyo económico como en tiempo para estudiar	Si, porque busca que seamos nosotros a través de la formación que ocupemos cargos de mayor nivel	* Brinda apoyo económico para educación superior. * Da oportunidades de estudios	Ninguna
P.2	¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?	Claro que sí, porque con trabajo en equipo se aporta al crecimiento de la empresa	Si, porque cada día doy lo mejor de mi para que se logre el objetivo	Si porque tengo la potestad de elegir personal	Si, porque con mi equipo de trabajo luchamos a diario para hacer lo mejor posible	Si, desde mi puesto de trabajo siento que debo hacer mi labor de la mejor manera	Si, aportando mis conocimientos y experiencias	Si porque me brindan la oportunidad de mejorar mi calidad de vida	Todos se sienten comprometido con el éxito de la organización	Unos lo miran en el tema de liderazgo, otros en temas de aportar a través del conocimiento y la experiencia.
P.3	¿Tu jefe inmediato te brinda apoyo para superar los obstáculos que se te presentan?	Siempre	Si, siempre esta presto para dar ayuda y soluciones.	Si puedo contar siempre con ella más que jefe es una amiga	Si, cada obstáculo me da su opinión y posible solución	Si, es una persona disponible, escucha y apoya al personal	Si	Si, cada que necesito de su apoyo puedo contar con el	Todos sienten respaldo de sus jefes	Ninguna
P.4	¿cuentas con acceso a la información necesaria para desarrollar tus funciones?	Por supuesto, ello garantiza el cumplimiento de responsabilidades satisfactoriamente	Si, tenemos un manual de funciones el cual es socializado y se nos está capacitando	Si cuento con todo el apoyo para obtener la información	Si	Si, cuando no he tenido lo he solicitado y me ha sido de gran ayuda con facilidad de acceso	Si	Si, a través de la base de datos que existen las políticas y procedimientos	Si	Ninguna
P.5	¿Existe cooperación y trabajo en equipo entre compañeros?	A ratos, las falencias de comunicación nos llevan a trabar como islas	Por supuesto, como un equipo que entre todos nos colaboramos y apoyamos.	Cooperación si, trabajo en equipo en ocasiones	Si	Si, aunque hay afinidad con unas personas más que otras.	Si	Si, no es constante, pero en situaciones complejas se nota mas	Todos sienten cooperación por parte de los compañeros, pero no en la medida deseada	Ninguna

P.6	¿Considera que son positivas las relaciones entre todos los colaboradores?	A ratos, es normal que se presenten diferencias pues no todos pensamos de la misma manera	Si, porque siempre buscamos la forma de que los objetivos se cumplan	Si, porque lo que se trata de trabajo se puede contar con ellos	No	Existen diferencias de personalidad, sin embargo, se llevan buenas relaciones	Si	No son positivas en todo el sentido, pero se puede mejorar	Se coincide en que las relaciones no son las mejores, pero se puede lograr mejoría	se evidencia que se dan por: * Relaciones Interpersonales *Diferencias de opiniones
P.7	¿Las remuneraciones y beneficios son atractivos en para tí?	Si, no solo creces económicamente, si no que te permiten mejorar la calidad de vida	Si	Si, super atractivas	Si	Si	Me gustaría tener mejor salario a nivel de mis estudios y experiencia	Se puede decir que son buenos, pero no atractivos, falta mejorar un poco el tema salarial	* Si son atractivos *Deben mejorar los salarios	Que se remunere de acuerdo a la experiencia y estudios que se tenga
P.8	¿Valora las medidas que la empresa toma para mejorar el clima laboral?	Claro que sí, las capacitaciones constantes son evidencia de ello	Claro, porque siempre buscan el bienestar	Si, son muy buenas y deberían realizarse mas	Si	Si, se puede trabajar un poco más en el tema	Si	Si, porque siempre buscan el bienestar de los colaboradores	Buscan el bienestar de los empleados y colaboradores	Ninguna
P.9	¿Cómo afecta el desempeño en la realización de sus funciones?	el desempeño no tendrá afectaciones si las funciones están claras	No me ha afectado hasta el momento porque siempre se busca una solución	Cuando no se trabaja bien con los compañeros	No se concentra bien cuando se está en diferencias con los demás	Influye de manera directa	No se cumpliría los presupuestos y las metas	Afecta en el desarrollo eficiente de tareas	Están de acuerdo que el desempeño laboral se afecta cuando el clima laboral se torna tenso	Una persona refirió que al tener claras sus funciones no tendría por qué afectarse el clima laboral
P.10	¿Que aportaría usted a la empresa para mejorar el clima laboral?	Respeto.	Mi mejor aptitud y disposición para que todo se cumpla.	Escuchar no tomar decisiones sin escuchar las partes implicadas	Mas actividades de integración y trabajo en equipo	Actividades de intercambios de cargo temporales	Disposición e actividades grupales y trabajo en equipo	Ideas que permitan ser desarrolladas corto y mediano plazo	Todos tienen ideas y aportar lo mejor de cada uno para mejorar el clima laboral	Ninguna

Fuente: construcción propia a partir de las respuestas a la entrevista aplicada a los líderes de procesos de la organización.

7.2.1 Análisis de la matriz de múltiples entradas

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de múltiples entradas, donde los jefes de procesos dieron a conocer sus opiniones a través de la encuesta semi estructurada podemos evidenciar lo siguiente:

- **P.1:** La empresa Red de Servicios de occidente, es una empresa que busca el bienestar de sus empleados y colaboradores, ya que le da la oportunidad de crecer académica y profesionalmente para que sean ellos quienes ocupen en un futuro cargos de mayor escala.
- **P.2:** Todos se sienten motivados al estar en la compañía, por las oportunidades que esta les brinda, a través del empleo fijo y el mejoramiento de la calidad de vida.
- **P.3:** Es una compañía donde sus jefes de proceso le brindan apoyo y respaldo a su personal a cargo, lo que hace sentir seguros a su equipo de trabajo.
- **P.4:** Manifiestan que cuentan con la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones, esto garantiza que se acoplen mejor a la organización y sepan con claridad que espera la empresa de cada uno de sus colaboradores y viceversa.
- **P.5:** Frente a la pregunta si existe cooperación, se evidencia que este valor necesita ser reforzado ya que debido a la falta de comunicación asertiva se minimiza este valor tan importante para las empresas.
- **P.6:** Las relaciones entre los colaboradores, según el resultado obtenido en la entrevista, no son positivas, puesto que existen brechas de comunicación, cooperación que afecta el buen relacionamiento entre sus integrantes. Es de anotar que llama mucho la atención lo que se refiere en cuanto a los comentarios de pasillos ya que son el principal inconveniente que afecta el clima laboral y por ende las relaciones interpersonales.

- **P.7:** En el caso de los beneficios y las remuneraciones consideran que son buenas, sin embargo, la compañía debería hacer ajustes más significativos según el perfil, los estudios y la experiencia en el cargo. Esto lleva a la empresa a estudiar y validar la escala salarial que cuenta la compañía para realizar procesos de mejora que incentiven a los miembros de la empresa a seguir dando lo mejor de sí cada día.
- **P.8:** En este punto, se le reconoce a la empresa el empeño para mejorar el clima organizacional a través de actividades de integración, pausas activas y capacitación con el grupo de pasantes de psicología, buscando a través de ello el bienestar de toda su compañía.
- **P.9:** En la pregunta cómo afecta el clima en el desempeño de sus funciones, la respuesta más es positiva porque al existir diferencias en las relaciones interpersonales no se trabaja bien por la desconcentración de las funciones, además del bajo rendimiento al realizar tareas específicas.
- **P.10:** Los jefes de proceso manifestaron están dispuestos a poner de su parte y hacer todo cuanto esté a su alcance para aportarle a la empresa lo mejor de cada uno. Actitud e interés para asistir a todas las actividades de integración y participar activamente junto con su equipo de trabajo.

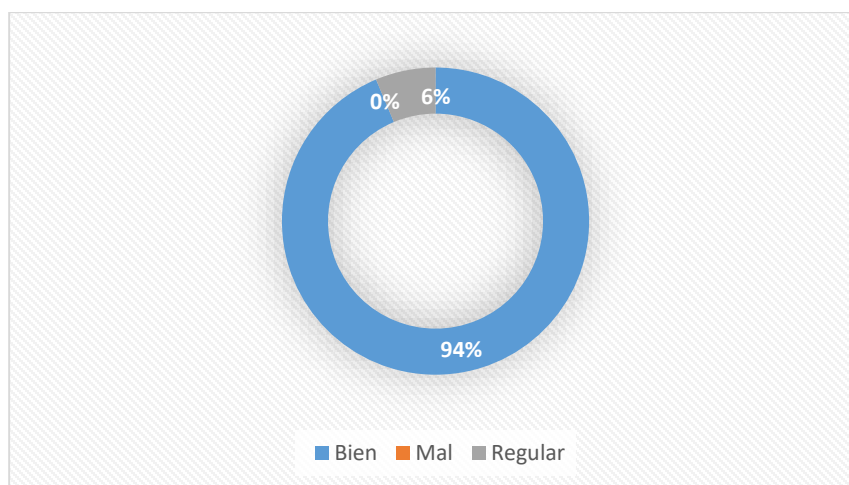
En conclusión, la matriz de múltiples entradas nos dio a conocer no solo el bajo nivel de clima laboral que se vive en Red de Servicios de Occidente, sino también la buena voluntad y disposición de los jefes de áreas en el mejoramiento continuo de los procesos alrededor de la empresa para de esta manera ayudar a que sea una empresa donde todo quieran estar y se tenga un ambiente agradable de trabajo.

7.2.2 Resultado y Análisis de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a los empleados y colaboradores de RED DE SERVICIOS DE OCCIDENTE, con el fin de identificar a través de su percepción si el clima laboral es un determinante en la realización de las funciones que cada uno desempeña. Para esta encuesta se tomó una muestra de 79 personas.

Para realizar el ejercicio se aplicaron 11 preguntas cerradas, obteniendo la información que se presenta a continuación:

Gráfico 2. ¿Cómo te sientes en el desempeño de tus funciones?

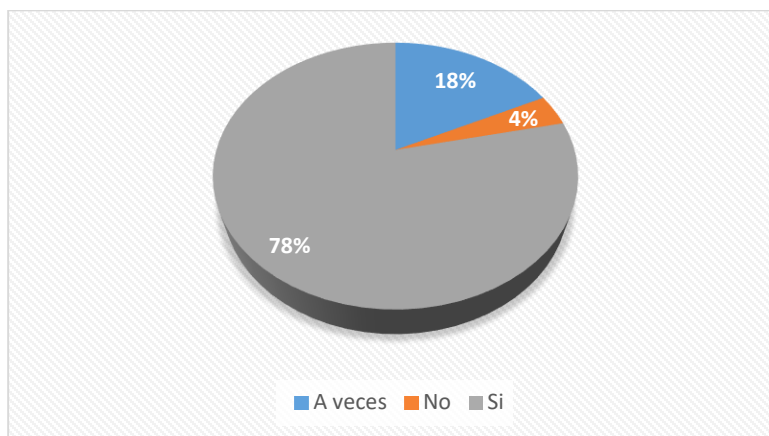


Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

Se puede observar que en la pregunta cómo se sienten en el desempeño de sus funciones, el 94% refiere que se siente bien, pues aman lo que hacen. Solo un 6% dice que regular, pues se encuentran realizando estudios académicos que van en contravía de las funciones que realizan en la empresa. Al pedirle a los encuestados que justificaran su respuesta muchos respondieron que:

se sentían bien porque estaban desempeñando funciones según su profesión, porque les gusta y les agrada prestar un buen servicio.

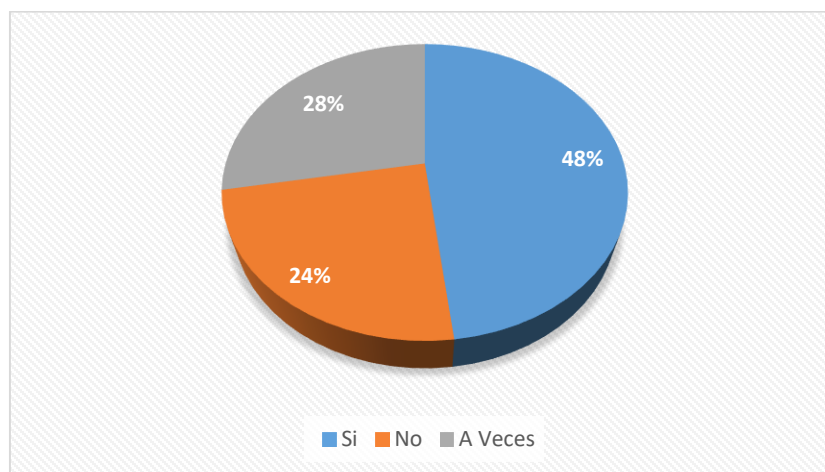
Gráfico 3. ¿Sus funciones son coherentes con su formación técnica y/o profesional?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente.

El 4% está en desacuerdo en que las funciones que realiza en la compañía no es coherente con su formación académica, mientras que el 78% de los colaboradores considera estar desempeñando funciones acorde con su perfil profesional, es un factor positivo que incide en el clima laboral de la organización, pero debe llamar la atención el 18% que manifiesta que en ocasiones desempeña funciones coherentes con su perfil, sobre todo en 4% que fue vinculado a cargos que no tienen relación con su perfil profesional, pues en la práctica este 22% puede generar conductas que afecten en clima laboral dado que este se genera a partir de las percepciones y puede llevar inclusive a crecer el porcentaje de colaboradores con algún tipo de insatisfacción.

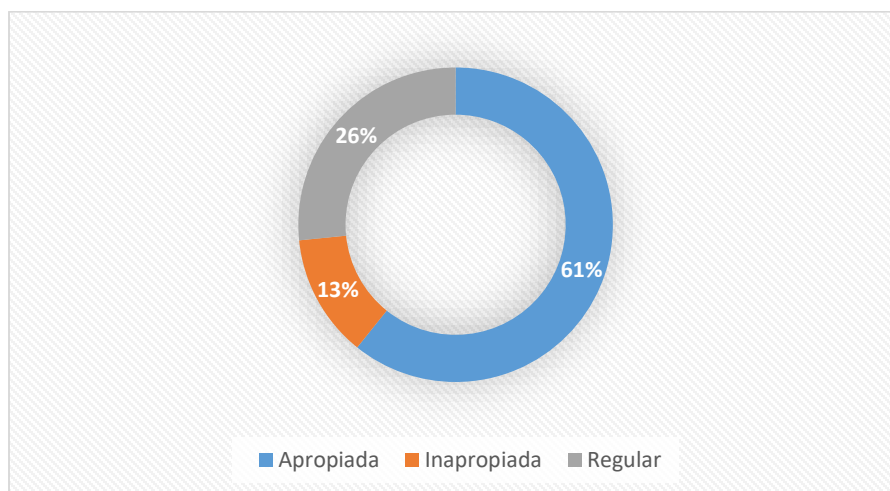
Gráfico 4. ¿Cuándo usted realiza sus funciones de manera eficiente recibe reconocimiento por parte de su superior inmediato?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

El 48% de los encuestados manifiestan que su superior inmediato si les reconoce la realización eficiente de sus funciones, a través de palabras de felicitación. mientras que el 24% manifiesta que no se le reconocen cuando realizan un buen trabajo por parte de su jefe, esto genera descontento en el equipo de trabajo porque ellos consideran que sería bueno que su compromiso y dedicación se les fuera reconocido. Ese 28% es una alerta a impulsar el programa del empleado del mes y así incentivar la motivación y el buen desempeño de los colaboradores.

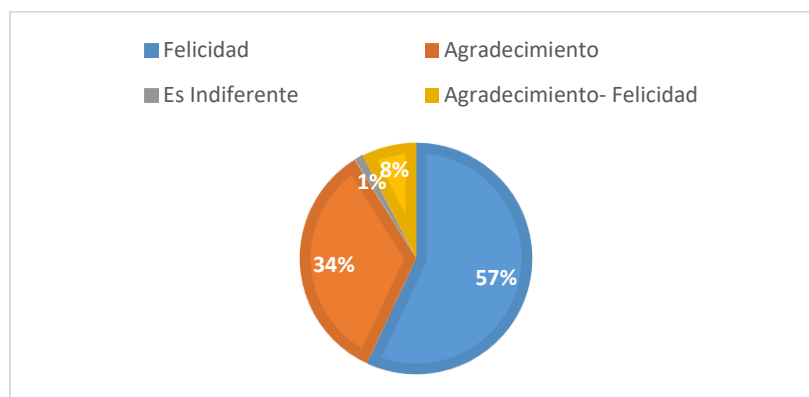
Gráfico 5. ¿Cuándo usted comete equivocaciones en el desempeño de sus funciones cuál es la actitud de su jefe inmediato?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

Ante la formulación de la pregunta dada, el 61% coincide en que la actitud de su jefe inmediato frente a situaciones de equivocación es apropiada, quiere decir que el jefe inmediato entiende que no todo es perfecto y que dentro de un proceso complejo de tareas y funciones puede haber equivocaciones que se pueden subsanar de la mejor manera. Sin embargo, llama la atención ese 26% y 13% que dice que es regular e inapropiado el comportamiento de su jefe inmediato en las fallas cometidas durante la realización de las funciones, lo que se debe mejorar a través del programa de reconocimiento y empleado del mes.

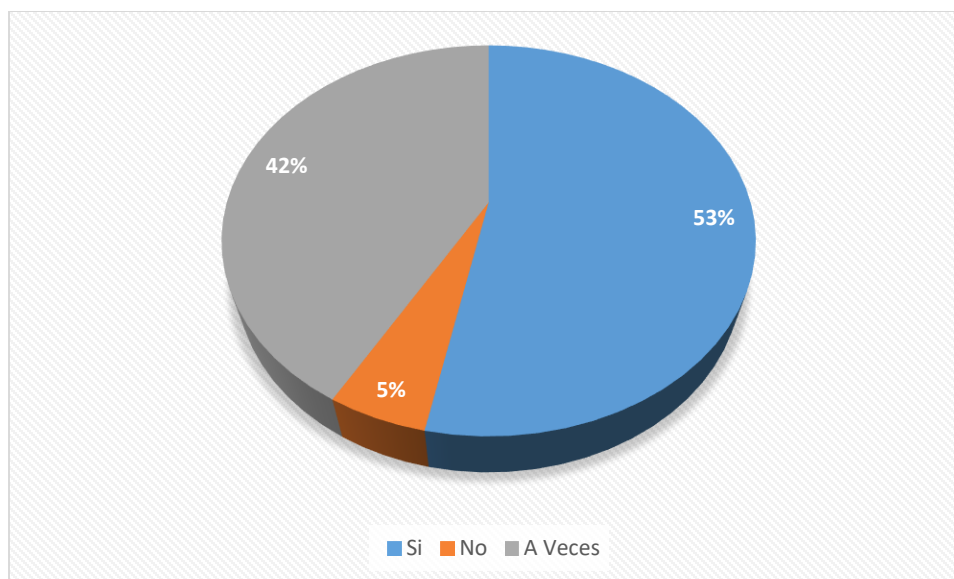
Gráfico 6. ¿Qué siente usted cuando su jefe inmediato o algún líder de la organización le reconoce sus logros?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

De que como se sienten los empleados y colaboradores cuando se les reconocen los logros el 57% refiere que siente felicidad al ser reconocido, seguido por el 34% que nos dice que los empleados sienten agradecimiento. Solo un 1% dice que le es indiferente si se le reconoce o no la buena labor. Con respecto a ese 1% debemos encontrar la causa de su indiferencia frente a este aspecto importante en la organización como lo es el ser reconocidos por las buenas gestiones.

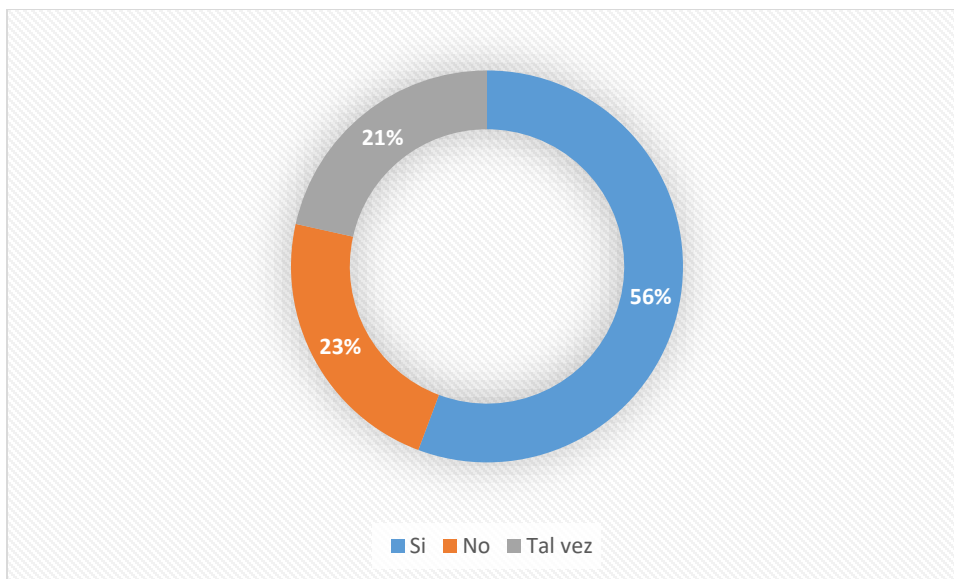
Gráfico 7. ¿Le gusta el ambiente de la organización?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

La mayoría de los empleados y colaboradores consideran que les gusta el clima laboral que se vive en la organización, con un 53% ya que manifiestan que cuando se trata de trabajar en equipo logran unirse para sacar los objetivos adelante, que a la hora de unirse como equipo logran sacar resultados verdaderamente excelentes. El 42% por el contrario dice que a veces les gusta el ambiente laboral porque la falta de comunicación afecta la convivencia con comentarios de pasillo que generan descontentos e inconformidad en la compañía por los subgrupos que se conforman con la mal llamada rosca.

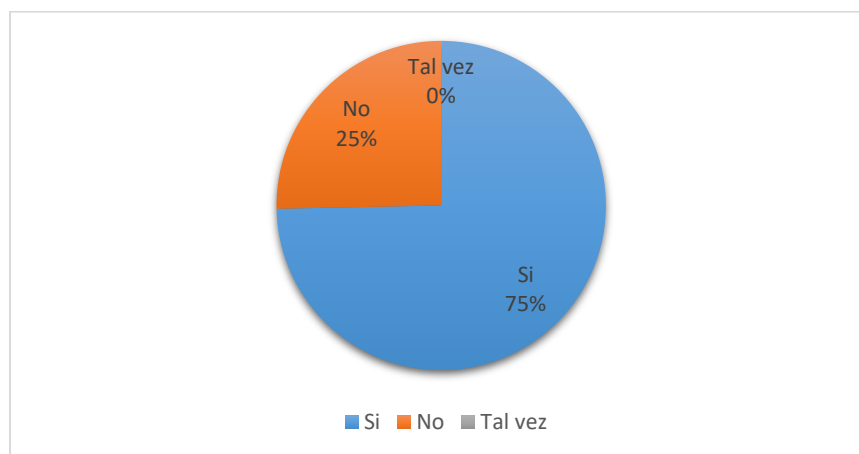
Gráfico 8. ¿Considera usted que el clima laboral afecta su desempeño?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

Con relación a este interrogante se considera que el clima laboral afecta el desempeño de las funciones de los empleado y colaboradores, con un 56% porque al no existir una buena comunicación y relación entre compañeros, se trabaja de manera incomoda y con poca motivación, manifiestan, además, que cuando existen diferencias entre los compañeros es muy difícil avanzar en la consecución de los objetivos y cumplir con el deber porque es mayor el estrés laboral en las oficinas. El 23% dice que no le afecta, porque se debe ser lo suficientemente maduro para no mezclar una situación con las responsabilidades que se deben cumplir. Solo el 21%, manifiesta que a veces el clima laboral puede afectar el desempeño porque afecta el estado de ánimo y mientras existan problemas no se trabaja bien.

Gráfico 09. ¿Cree que tiene las oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

Con base a los resultados obtenidos el 75% de los encuestados considera que tiene oportunidad de seguir creciendo profesionalmente en la Red de Servicios, esto nos da a entender que los beneficios de la organización están alineados a las perspectivas de los empleados que quieren seguir creciendo académicamente para ocupar cargos cada vez más altos en la compañía.

Además de las oportunidades a nivel económico y de tiempo que la empresa les brinda para que realicen sus estudios superiores.

el 25% considera esta pregunta como negativa porque dentro del organigrama no existe un cargo más alto que puedan ocupar según sus funciones.

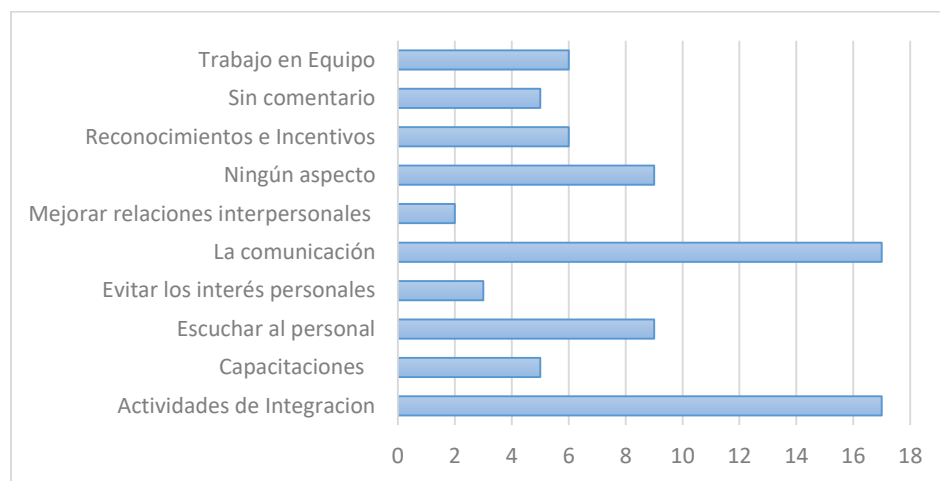
Gráfico 10. ¿Cree que la empresa hace los análisis y correcciones necesarios para garantizar un buen ambiente de trabajo?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

Los empleados y colaboradores manifiestan con un 62% que la empresa si realiza correcciones necesarias para un buen ambiente laboral, lo cual es muy importante para mejorar el desempeño de las funciones, pero cabe anotar que un 38% dice que tal vez y no, lo que nos debe alarmar y analizar si las actividades de bienestar y capacitaciones en pro de la mejoría del ambiente laboral y comunicacional están llegando a todas las zonas donde la empresa hace presencia a través de sus lideres comerciales.

Gráfico 11. ¿Qué aspecto considera que se debe mejorar o implementar en la organización para mejorar el clima laboral?



Fuente: tomado del instrumento aplicado algunos colaboradores de la Red de Servicios de Occidente

Con relación a la percepción de los encuestados consideran que las actividades de integración serian una estrategia para mejorar el clima laboral al igual que actividades que nos permitan mejorar la comunicación asertiva en la compañía tales como espacios donde ellos puedan expresar sus opiniones y estas puedan ser escuchadas y tenidas en cuenta, además de las capacitaciones y el fortalecimiento de los programas de reconocimientos e incentivos.

Sin embargo, existe una gran cantidad de colaboradores que manifiestan que no se debe implementar nada porque con las actividades que se están desarrollando es suficiente para convivir en un clima laboral idóneo.

7.2 Plan estratégico que le permita a la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó, solucionar las dificultades encontradas en el clima laboral y potenciar su competitividad.

Una vez analizada la información obtenida en el instrumento (encuesta aplicada algunos colaboradores del área operativa) y en la técnica, entrevista aplicada a directivos de la empresa red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó, se encontró algunas similitudes y diferencias con los principales problemáticas que cada uno de los públicos evidencia, en consecuencia, se plantean estrategias con el objetivo de solucionar aquellas situaciones que en la práctica afectan el clima laboral, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Problemas evidenciados por los colaboradores

PROBLEMÁTICA EVIDENCIADA EN EL INSTRUMENTO	PROBLEMÁTICA EVIDENCIADA EN LA TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR
Falencias en la Comunicación	Falta de Comunicación	Fortalecer la Comunicación Interna en la empresa Red de Servicios de Occidente como pilar fundamental para un buen clima laboral a través de capacitaciones – Estrategia 1
Falta de Cooperación		
	Ausencia de reconocimiento motivacional	Realizar Planes de Desarrollo Individual según resultado de la Evaluación de Desempeño y su respectiva nivelación salarial – Estrategia 2
Relaciones interpersonales deficientes	Falta de Compañerismo	xxxxxxx
Ambiente laboral tenso	Falta de espacios donde se pueda escuchar a la fuerza de ventas	Realizar anualmente encuesta para conocer la percepción sobre clima laboral en la compañía – Estrategia 4
	Flexibilidad en el horario	
	Comentarios de pasillos inapropiados	
	Pocas Actividades de Integración	

Escala Salarial baja	Baja Remuneración	Continuar con actividades de formación y desarrollo de acuerdo con el perfil de cada persona y a las funciones que ocupan dentro de la compañía - Estrategia 5
Falta de trabajo en equipo		Fomentar el trabajo en equipo que permita la cooperación y el relacionamiento de todos los empleados y colaboradores – Estrategia 6

Fuente: creación propia a partir de información obtenida en la encuesta y la matriz de múltiples entradas

7.3 estratégico que le permita a la red de servicios de occidente S.A., sede Quibdó, solucionar las dificultades encontradas en el clima laboral y potenciar su competitividad.

Tabla 4. Plan de acción, estrategia 1

Propuesta	Fortalecer la Comunicación Interna en la empresa Red de Servicios de Occidente como pilar fundamental para un buen clima laboral a través de capacitaciones – Estrategia 1.					
Indicador	100% de personas impactadas con la campaña de la comunicación					
Area Responsable	Gestion Humana					
Fecha	feb-22					
Tarea/ Actividades	Duración /Tarea		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. Inicio	F. Final				
Capacitación de comunicación asertiva	02/02/2022	15/02/2021	Generar cambios en los colaboradores	Gestión Humana y procesos	Humanos Tecnológico Lápices Papelógrafo	Ocupaciones de los procesos que impidan asistir a las sesiones
Utilizar los medios de comunicación interno para realizar campañas de comunicación asertiva	03/02/2022	28/02/2022	Implementar campañas que fortalezcan la comunicación asertiva entre colaboradores	Jefes de procesos	Humanos Tecnológico	La Ausencia de señal de internet en algunas poblaciones del Departamento.
Diseñar una estrategia de comunicación interna que mejore el porcentaje arrojado en los resultados de la encuesta	08/02/2022	15/02/2021	Implementar pausas activas con ejercicios que fomenten la comunicación entre compañeros	Gestión Humana y procesos	Humanos Tecnológico Lápices Papelógrafo	Ocupaciones de los procesos que impidan asistir a las sesiones

Tabla 5 Plan de acción, estrategia 2

Propuesta	Realizar Planes de Desarrollo laboral según resultado de la Evaluación de Desempeño y su respectiva nivelación salarial - Estrategia 2					
Indicador	100% de personas con la evaluación de desempeño realizada					
Área Responsable	Gestión Humana					
Fecha	Ene- 22					
Tarea/ Actividades	Duración /Tarea		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. Inicio	F. Final				
Evaluación de desempeño a los colaboradores	10/01/2022	20/01/2022	Realizar el 100% de las evaluaciones de todos los empleados	Jefe de Gestión Humana.	Computadores	Señal de internet en algunas zonas
Diagnostico a los colaboradores en relación con su desempeño	21/01/2022	25/01/2022	Elaboración del Diagnostico	Jefe de Gestión Humana.	Resultado de la evaluación Computador	Que por motivos de señal no realicen las evaluaciones.
Aplicación de correctivos de acuerdo con los problemas identificados	26/01/2022	31/12/2022	Implementar campañas que el clima laboral en la compañía.	Jefe de Gestión Humana.	Humanos Tecnológico Computador Video Bean	Señal de internet en algunas zonas Ocupación de los procesos para participar en las actividades y talleres.

Tabla 6 Plan de acción, estrategia 3

Propuesta	Capacitación en habilidades blandas					
Indicador	100% de personas capacitadas					
Area Responsable	Gestión Humana					
Fecha	jun-22					
Tarea/ Actividades	Duración /Tarea		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. Inicio	F. Final				
Convenios con empresas de Coaching	01/06/2022	15/06/2022	Lograr el convenio de empresas de Coaching para realizar capacitaciones	Jefe de Gestión Humana.	Presupuesto Económico	No encontrar una empresa especialista en la Ciudad de Quibdó
Organizar los talleres por procesos o áreas de trabajo	16/06/2022	20/06/2022	Participación de los procesos de la empresa	Jefe de Gestión Humana Lideres de procesos y demás empleados	Humanos Tecnológico Computador Video Bean	Poco interés en este tipo de talleres

Tabla 7 Plan de acción, estrategia 4

Propuesta	Realizar anualmente encuesta para conocer la percepción sobre clima laboral en la compañía					
Indicador	Los resultados de la muestra seleccionada					
Area Responsable	Gestion Humana					
Fecha	abr-22					
Tarea/ Actividades	Duración /Tarea		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. Inicio	F. Final				
estructurar la encuesta de acuerdo con la necesidad de la empresa	17/04/2022	17/04/2021	Seleccionar la muestra y enviarla a través de link	Jefe de Gestión Humana.	Humanos Computador Internet	
Realización de encuesta a través de una muestra significativa	18/04/2022	30/04/2022	Que la muestra seleccionada responda la encuesta en su totalidad	Jefe de Gestión Humana, Muestra Seleccionada	Humanos Computador Internet Celulares	Mala señal de internet en algunas zonas
Socialización de resultados a la Gerencia	01/05/2022	01/05/2022	Que la Gerencia Operativa conozca los resultados y apruebe actividades	Jefe de Gestión Humana	Informe de resultado de encuesta	Ocupaciones de la Gerencia Operativa

Tabla 8 Plan de acción, estrategia 5

Propuesta	Continuar con actividades de formación y desarrollo de acuerdo con el perfil de cada persona y a las funciones que ocupan dentro de la compañía					
Indicador	Selección de personal con el perfil de cargo adecuado					
Area Responsable	Gestion Humana					
Fecha	may-22					
Tarea/ Actividades	Duración /Tarea		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. Inicio	F. Final				
Realizar convenios con entidades educativas para las formaciones	01/05/2022	06/06/2021	Realizar convenios con el SENA y otras entidades de formación para profesionalizar nuestros colaboradores	jefe de Gestión Humana Asistente de formación	Humanos Tecnológico Computador Video Bean	Que el SENA no tenga espacios de formación cerrada para la compañía
Incentivar el uso de la plataforma propia para la realización de cursos cortos en materia de	01/01/2022	31/12/2021	Certificar a todo el personal vinculado a la empresa.	Jefe de Gestión Humana.	Humanos Computador Internet	Señal de internet en algunas zonas

Tabla 9 Plan de acción, estrategia 6

Propuesta	Fomentar el trabajo en equipo que permita la cooperación y el relacionamiento de todos los empleados y colaboradores.					
Indicador	100% de empleados y colaboradores sensibilizados y capacitados					
Area Responsable	Gestion Humana					
Fecha	mar-22					
Tarea/ Actividades	Duración /Tarea		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	F. Inicio	F. Final				
Capacitación en temas de trabajo en equipo y cooperación	02/03/2022	15/03/2021	Capacitar a todo el personal en los temas de cooperación y trabajo en equipo	Gestión Humana y procesos	Humanos Tecnológico Lápices Papelógrafo	La Ausencia de señal de internet en algunas poblaciones del Departamento.
Realizar el desafío del saber	19/03/2022	26/03/2022	Integrar a todo el personal administrativo y comercial para esta actividad de desafío	Jefes de procesos Administrativo y comercial	Juegos Humano Espacio Al aire libre	Presupuesto anual no aprobado
Cambio de roles	28/03/2022	31/03/2021	Realizar cambios de roles entre los procesos	Gestión Humana y procesos	Humanos	Ocupaciones de los procesos para participar en la actividad

8 Conclusiones y recomendaciones

El clima organizacional juega un papel importante en las organizaciones, de acuerdo con la investigación realizada en la empresa Red de Servicios de Occidente, con base a los resultados obtenidos podemos concluir lo siguiente:

- Que el clima laboral permite a la empresa conocer las opiniones y percepciones que tienen los colaboradores acerca de la compañía y su entorno.
- Que el clima laboral es apropiado sin embargo si afecta el buen desempeño de las funciones, debido a la tensión que se vive alrededor cuando se presentan situaciones que generan diferencias entre compañeros.
- También se evidencio que los empleados y colaboradores quieren que se les escuche de manera constante y sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones, como miembro de la compañía.
- Además, los empleados y colaboradores manifiestan que las integraciones son indispensables para que exista buenas relaciones interpersonales.
- Nos permitió identificar que los colaboradores piden actividades y programas que ya están implementados en la empresa, sin embargo, estos no están llegando a la parte operativa que es la fuerza de ventas.
- De igual manera se logró identificar que la comunicación es un poco escasa y se necesita trabajar en mejorar este aspecto.

- Se determino que los empleados y colaboradores quieren ser reconocidos por su buen desempeño y compromiso.
- Finalmente, el objetivo general de la investigación se cumplió, pues se logró analizar que el clima laboral si es un factor determinante en el desempeño de las funciones y que si existe un clima laboral idóneo se trabaja más motivado.

Recomendaciones

- Realizar cada año o cada dos años una encuesta de satisfacción laboral con la finalidad de obtener plan de trabajo con los resultados que arroje la misma, esto con el fin que quede incluido en el presupuesto anual.
- Realizar actividades de integración entre la parte administrativa y operativa, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.
- Incentivar el programa del Ministerio de la escucha y así cumplir con las peticiones hechas por el proceso comercial (Asesoras).
- Continuar con las actividades de Bienestar, formación y desarrollo, comprometiend o a los jefes inmediatos a hacer partícipes a su equipo de trabajo en cada actividad y/o formación.
- Mejorar y evaluar estrategias que permitan mejorar la comunicación entre todos los miembros de la organización.
- Retomar el programa de reconocimientos, donde se incentive y motive al personal a través de salarios emocionales.

9 Referencias

- Balbuena, F. (2020). *Teoría de McClelland*. Clúster Mexicano. Recuperado en: <https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-mcclelland#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20McClelland%20se,de%20tus%20compa%C3%B1eros%20de%20trabajo.>
- Biblioteca Universidad de Alcalá. (2018). *TIPOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN*. http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html
- Consultores, E. P. (2018, 6 septiembre). *¿Mal Clima Laboral En Tu Empresa? | Escuela de Líderes*. Escuela de Líderes | Pyrsel Consultores. <https://pyrsel.es/problemas-clima-laboral-empresa/#:~:text=Indicadores%20de%20que%20existe%20un%20mal%20clima%20laboral&text=Actitudes%20tanto%20personales%20como%20profesionales,de%20errores%20en%20el%20trabajo.>
- Romero, J. (2012). *Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional*. Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4065/RomeroJuan2012.pdf;jsessionid=2F2CC7DE37E7CCF688E390C46E9299D5?sequence=2>
- Vroom, V. (1964). *Trabajo y Motivación*. <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.
- Procuraduría General de la Nación y secretaria de Transparencia. (s.f.). pp. 10-12. *La explotación del juego de apuestas permanentes o chance*. Recuperado en: <https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/CARTILLA%20INSTRUCTIVO%20CHANCE.pdf>

Anexos

Anexo 2: cuestionario Encuesta

Pregunta 1: ¿Cuánto Tiempo lleva en la Organización?

Pregunta 2: ¿Sus funciones son coherentes con su formación técnica y/o profesional?

Pregunta 3: ¿Cómo te sientes en el desempeño de tus funciones?

Pregunta 4: ¿Cuándo usted realiza sus funciones de manera eficiente recibe reconocimiento por parte de su superior inmediato?

Pregunta 5: ¿Cuándo usted comete equivocaciones en el desempeño de sus funciones cuál es la actitud de su jefe inmediato?

Pregunta 6: ¿Qué siente usted cuando su jefe inmediato o algún líder de la organización le reconoce sus logros?

Pregunta 7: ¿Le gusta el ambiente de la organización?

Pregunta 8: ¿Qué aspecto considera que se debe mejorar o implementar en la organización para mejorar el clima laboral?

Pregunta 9: ¿Considera que el clima laboral afecta su desempeño?

Pregunta 10: ¿Cree que la empresa hace los análisis y correcciones necesarios para garantizar un buen ambiente de trabajo?

Pregunta 11: ¿Cree que tiene las oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?

Anexo 3: cuestionario Entrevista

Pregunta 1: ¿Existen posibilidades de progresar profesionalmente en Red de Servicios de Occidente?

Pregunta 2: ¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?

Pregunta 3: ¿Tu jefe inmediato te brinda apoyo para superar los obstáculos que se te presentan?

Pregunta 4: ¿cuentas con acceso a la información necesaria para desarrollar tus funciones?

Pregunta 5: ¿Existe cooperación y trabajo en equipo entre compañeros?

Pregunta 6: ¿Considera que son positivas las relaciones entre todos los colaboradores?

Pregunta 7: ¿Las remuneraciones y beneficios son atractivos en para ti?

Pregunta 8: ¿Valora las medidas que la empresa toma para mejorar el clima laboral?

Pregunta 9: ¿Cómo afecta el desempeño en la realización de sus funciones?

Pregunta 10: ¿Que aportaría usted a la empresa para mejorar el clima laboral?