

**ESTRATEGIA CLIENTE INTERNO FELIZ PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN TCC BUCARAMANGA**

DANIELA ANDREA VÁSQUEZ PICO

U00092058

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2017**

**ESTRATEGIA CLIENTE INTERNO FELIZ PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN TCC BUCARAMANGA**

**DANIELA ANDREA VÁSQUEZ PICO
U00092058**

**Proyecto de trabajo de grado para optar por el título de Administrador de
Empresas.**

**ANGÉLICA MARÍA GÓMEZ GÓMEZ
Director Académico**

**LAURA XIMENA HERNANDEZ BELTRAN
Director Empresarial**

**OSCAR MAURICIO LIZCANO
Director Metodológico**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2017**

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría para culminar esta importante etapa de mi vida. A mi amado padre Saúl Vázquez, mi bella madre Doris Pico, quienes me han inculcado valores y virtudes para ser una mejor persona y alcanzar todas mis metas, además de su infinito amor y apoyo incondicional.

A mis fieles hermanas Silvia y Valentina; abuela, tíos y primos, ellos son mi apoyo en mi camino profesional. Me siento bendecida, complacida y feliz por llegar de su mano.

A María Alejandra Mantilla por su dedicación y gran apoyo en la realización de este proyecto.

A mi director metodológico Oscar Lizcano y a mi directora académica Angélica Gómez por su supervisión continua y motivación para culminar con éxito este estudio.

A la empresa TCC y a mi directora empresarial Laura Hernández por su apoyo incondicional en todo el transcurso de mi carrera y por permitirme finalizar este proyecto con una experiencia inolvidable.

Y finalmente a mis amigos y demás personas que han posible la realización de este proyecto

Sinceramente gracias.

Nota de Aceptación

-

-

-

-

-

-

- Firma del presidente del jurado

- Firma del jurado 2

- Firma del jurado 3

Bucaramanga, 01 de agosto del 2017

TABLA DE CONTENIDO

1. ESTRATEGIA CLIENTE INTERNO FELIZ PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TCC BUCARAMANGA	1
1.1. Situación Problema	1
1.1.1. Pregunta problema.....	5
1.2. Justificación.....	5
1.3. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.1. Objetivos específicos	7
1.4. Contextualización	7
1.4.1. Reseña histórica	8
1.4.2. Misión.....	8
1.4.3. Valores	9
1.4.4. Organigrama general de la empresa	10
2. MARCO CONCEPTUAL	11
2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS	12
2.1.1. Referentes Internacionales.....	12
2.1.2. Referentes Nacionales	14
2.1.3. Referentes Locales	15
2.2. MARCO DE REFERENCIA	17
2.3. MARCO TEÓRICO	17
2.3.1 Satisfacción Laboral.....	18
2.3.1.1. Comunicación.....	19
2.3.1.2. Trabajo en equipo:	22
2.3.1.3. Respeto.....	27
2.3.2. Clima Organizacional	28
2.3.2.1. Conducta organizacional	29
2.3.2.2. Personalidad	30
2.3.2.3. Recursos Humanos.....	31
2.3.3. Plan de mejoramiento	32
2.3.3.1. Diagnóstico situacional comparativo.....	33
2.3.3.2. Estructuración plan de acción	33
2.3.4. Planeamiento Estratégico	35
2.3.4.1. Estrategias	37

3. DISEÑO METODOLÓGICO	38
3.1. Tipo de estudio/ enfoque y diseño	38
3.1.1. Supuesto	39
3.1.2. Población de la investigación	39
3.1.3. Técnicas de recolección de la información	39
3.1.4. Triangulación de la información	40
3.1.5. Código ético del investigador	41
3.2. Diseño del proyecto.....	42
3.2.1. Cronograma	43
3.2.2. Presupuesto	44
4. RESULTADOS	45
4.1. Interpretación de los resultados.....	45
4.2. Matriz final del proceso investigativo	46
4.2.1. Conocimiento del estado actual del clima organizacional de la empresa TCC en el segundo semestre del año 2016.	48
4.2.2. Comparativo de los resultados analizados, presentando aspectos por mejorar y fortalezas del clima en la empresa TCC.	51
4.2.3. Materializar por medio de una cartilla institucional las actividades que buscan el cumplimiento del objetivo de la estrategia.	58
4.2.4. Mejoramiento del clima organizacional incentivado desde la ejecución de actividades, para lograr una percepción favorable del clima interno en el ambiente laboral.....	59
4.2.5. Medición de la satisfacción del cliente interno, posterior a la ejecución de las actividades del clima organizacional de la empresa TCC.	67
5.CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	74

LISTA DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1. Línea del tiempo de la empresa TCC.
- Ilustración 2. Organigrama TCC.
- Ilustración 3. Dimensiones del clima organizacional.
- Ilustración 4. Marco Referencial.
- Ilustración 5. ¿Por qué fallan los equipos?
- Ilustración 6. ¿Por qué fallan los equipos?
- Ilustración 7. Como evitar las distorsiones en la percepción.
- Ilustración 8. Triangulación de la información.
- Ilustración 9. Cronograma del proyecto
- Ilustración 10. Presupuesto del proyecto.
- Ilustración 11. Carro de la actividad grupo focal personal operativo.
- Ilustración 12. Invitación actividad Halloween.
- Ilustración 13. Chocolatinas " practica un valor"
- Ilustración 14. Chocolatinas " practica un valor"
- Ilustración 15. Celebración del día de Halloween en TCC S.A.S.
- Ilustración 16. Celebración del día de Halloween en TCC S.A.S.
- Ilustración 17. " Aliados uniformes".
- Ilustración 18. " Aliados uniformes".
- Ilustración 19. " Aliados uniformes".
- Ilustración 20. " Novenas navideñas." Fuente. Autor
- Ilustración 21 "Taller de valores"
- Ilustración 22 ¿En qué área de la empresa trabaja?
- Ilustración 23 ¿Participó en las actividades de Halloween, Reten de uniformes y/o festividades navideñas del año 2016?
- Ilustración 24. Marque las actividades en las que participó.
- Ilustración 25. ¿Considera que este tipo de actividades le permiten compartir momentos agradables con sus compañeros de trabajo?

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz final del proceso investigativo.

Cuadro 2. Análisis comparativo del estado del clima laboral en la empresa TCC S.A.S.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Resultados primer grupo focal.

Anexo B. Actas de clima grupo focal segundo grupo focal.

Anexo C. Cartilla Institucional.

Anexo D. Encuesta cliente interno feliz.

GLOSARIO

CLIENTE INTERNO: Miembro de la organización, encargado de realizar uno o varios procesos dentro de la compañía.¹

GREAT PLACE TO WORK: Great Place to Work es una organización que analiza aspectos de clima laboral, condiciones laborales, cultura empresarial y con ello crea un ranking de las mejores empresas para trabajar.²

SINDICATO: Agrupación de gente trabajadora con el fin de defender los intereses financieros, profesionales y sociales vinculados a las tareas y trabajos que llevan a cabo las personas que la componen. Se trata de organizaciones con espíritu democrático que se dedican a negociar, con quienes dan empleo, las condiciones de contratación laboral.³

ACTIVIDADES LUDICAS: Una actividad lúdica es realizada en el tiempo libre de los individuos, con el objetivo de liberar tensiones, huir de la rutina diaria y preocupaciones, para obtener un poco de placer, diversión y entretenimiento.⁴

INFRANQUEABLES: algo imposible o muy difícil de franquear.⁵

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de

¹ Autor.

² El Economista [En línea]. [26 de junio de 2017]. Disponible en <http://www.eleconomista.es/blogs/la-conciencia-del-directivo/?p=577>

³ Sindicato [En línea]. [26 de junio de 2017]. Disponible en <http://concepto.de/sindicato/#ixzz4lAcT9vls>

⁴ Actividades lúdicas. [En línea]. [26 de junio del 2017]. Disponibilidad en <https://www.significados.com/ludico/>

⁵ Autor

las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.⁶

UEN: Unidad de negocio⁷

MALCO: es una empresa del grupo TCC que ofrece un servicio integral en logística de comercio exterior estructurado en la calidad, compromiso y profesionalismo de su talento humano.⁸

⁶ Idalberto Chiavenato. Quinta edición – Editorial Mc Graw Hill “Administración de recursos humanos”

⁷ Autor.

⁸ Gupo Malco. Disponible en <http://www.grupomalco.com/>

RESUMEN

TÍTULO: ESTRATEGIA CLIENTE INTERNO FELIZ PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TCC BUCARAMANGA^{9*}

AUTOR: VASQUEZ PICO, Daniela Andrea^{10**}

PALABRAS CLAVE: Cliente interno, Great place to work, sindicato, actividades lúdicas, clima organizacional, UEN.

CONTENIDO: Con este proyecto se busca mejorar la convivencia y satisfacción de todos los trabajadores teniendo impacto positivo en el clima organizacional, así mismo, mantener este ambiente por medio de la estrategia que ayude a controlar y a hacer seguimiento de la percepción de los colaboradores de la empresa TCC en Bucaramanga.

El enfoque metodológico se basa en una investigación descriptiva cualitativa en donde se utilizaron las técnicas de recolección como la observación, entrevista, encuesta y grupos focales que permitieron un análisis situacional del clima organizacional de la empresa, para así diseñar la estrategia ajustada a las necesidades del área de recursos humanos de la regional.

A partir del análisis de la información recolectada, se identificó la necesidad de mejora en aspectos específicos del clima como la comunicación, valores, trabajo en equipo y responsabilidad, por lo cual se planteó la estrategia cliente interno feliz

⁹ *Proyecto de grado.

¹⁰ Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Administración de Empresas, formación Dual Universitaria. Directores: Angélica María Gómez Gómez, Laura Ximena Hernandez Beltrán, Oscar Mauricio Lizcano.

representada en una cartilla Institucional que contiene actividades destinadas a mejorar e impactar positivamente el clima organizacional.

Durante la realización de la investigación se implementó de forma parcial actividades de integración que tenía como trasfondo un tema específico a tratar en la empresa, y al finalizar ésta se realizó una encuesta de satisfacción a los colaboradores con el fin de conocer el impacto que se obtuvo a partir de las actividades.

ABSTRACT

TITLE: HAPPY INTERNAL CUSTOMER STRATEGY TO IMPROVE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN TCC BUCARAMANGA ^{11*}

AUTHOR: VASQUEZ PICO, Daniela Andrea ^{12**}

KEY WORDS: Internal customer, Great place to work, union, leisure activities, organizational climate, UEN.

CONTENTS: This project seeks to improve the coexistence and satisfaction of all workers having a positive impact on the organizational climate, and to maintain this environment through a strategy that helps control and monitor the perception of employees of the Company TCC in Bucaramanga.

The methodological approach is based on a qualitative descriptive research where the collection techniques such as observation, interview, survey and focus groups were used to allow a situational analysis of the company's organizational climate, to design the strategy adjusted to the needs of the Area of human resources.

Based on the analysis of the information collected, the need for improvement in specific aspects of the climate was identified, such as communication, values, teamwork and responsibility. This was why the internal happy customer strategy was represented in some Institutional amazing containing activities Aimed at improving and positively impacting the organizational climate.

During the execution of the research, integration activities were implemented partially, with a specific theme to be dealt with in the company, and at the end of the

¹¹ * Graduation project.

¹² ** Faculty of Economics and Accounting. Business Administration, Dual University training. Directors: Angélica María Gómez Gómez, Laura Ximena Hernández Beltrán, Oscar Mauricio Lizcano.

study a satisfaction survey was carried out with the collaborators to know the impact that was obtained from the activities.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se desarrolló en la empresa TCC regional Bucaramanga, la cual tiene como objeto social el transporte y operaciones logísticas desde hace más de 49 años.

A partir de los diagnósticos realizados anualmente de forma general por la empresa desde el Corporativo de Medellín y desde la creación del grupo sindical se identificó la necesidad de diseñar una estrategia que permita mejorar y promover el clima organizacional de la empresa de forma positiva.

Esta investigación se documenta en cuatro capítulos, iniciando con el planteamiento de la situación problema, justificación, objetivos y conceptualización general de la empresa; el objetivo que se planteó en este proyecto consiste en diseñar una estrategia organizacional mediante actividades que tengan un desarrollo sencillo y permita generar una evidencia de la mejora en la percepción de felicidad del cliente interno de la empresa TCC regional Bucaramanga para el año 2017-2018. Dicho capítulo tiene como fin la contextualización e identificación de la necesidad de la empresa.

Seguido se presenta una fundamentación conceptual y/o fundamentos teóricos que sustentan el trabajo con conceptos veraces y justificados.

En el tercer capítulo se presentan los procesos metodológicos que se siguieron para el desarrollo y recolección de la información necesaria para la investigación.

El cuarto capítulo narra todo el proceso de desarrollo del proyecto, con sus respectivas implementaciones y resultados, y finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones para la empresa a partir de los análisis pertinentes y resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

1. ESTRATEGIA CLIENTE INTERNO FELIZ PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TCC BUCARAMANGA

1.1. Situación Problema

Dentro del entorno competitivo y complejo en el que se desenvuelve el orden económico actual, el conocimiento y la innovación se han convertido en los recursos que dominan la economía¹³ y los estudios relacionados con las estrategias de negocios que han orientado hacia los recursos intangibles como el ser humano, fundamental para la existencia de una organización a largo plazo¹⁴, siendo la satisfacción laboral determinante de la productividad, la percepción positiva y el nivel de compromiso de los colaboradores que resulta de mejorar o no las condiciones en las cuales desempeñan su labor y en general del clima organizacional de toda agrupación productiva.

Según diferentes estudios y artículos publicados por expertos en el tema, en *GREAT PLACE TO WORK* (empresa de consultoría de recursos humanos y la investigación global que se especializa en la construcción, el mantenimiento y el reconocimiento de alto nivel de confianza y culturas organizacionales) en sus publicaciones electrónicas, el ambiente laboral impacta directamente en el servicio al cliente, la productividad del negocio y el cumplimiento de metas y objetivos¹⁵. Oscar Javier Jiménez Yepes, director de la empresa GREAT PLACE TO WORK en Colombia,

¹³ Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. Evidencia empírica en sectores manufactureros intensivos en tecnología. Madrid. Innovar. 2013. pág. 93.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ GREAT TO PLACE TO WORK. Ambiente laboral y servicio al cliente. (En la web) consultado el 20/9/2016. Página consultada en <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/825-ambiente-laboral-y-servicio-al-cliente>

formula una reflexión acerca de la posición estratégica que deben tener las organizaciones en el área de gestión humana, recalcando que ésta no se debe enfocar exclusivamente en las funciones de pago de nómina, contratación de capacitadores y manejo de proveedores, sino que debe contar con personas enfocadas en proponer programas que brinden bienestar, desarrollo, mejores lugares de trabajo y mejor calidad de vida, creando universidades corporativas que estén alineadas con la estrategia de la organización¹⁶.

Siendo el factor humano un elemento esencial de toda organización, las metas propuestas de calidad y competitividad requieren de un personal motivado y comprometido que cuente con un alto nivel de identificación con sus objetivos grupales y trabaje en la misma dirección en la medida que un ambiente laboral favorable conduce a mejorar los estándares de productividad, eficacia y servicio; caso contrario, el de las organizaciones que centran su atención en el control y supervisión del personal antes que en su bienestar, corren el riesgo de generar un proceso de crecimiento paralizado en tanto desconocen las grandes potencialidades que cada miembro puede desarrollar, su iniciativa y creatividad, convirtiendo a las organizaciones en entidades rígidas sin posibilidades de contar con colaboradores comprometidos e identificados con los propósitos de la empresa a la cual dedican su tiempo.¹⁷

En el ámbito internacional el enfoque está orientado hacia el bienestar y desarrollo del colaborador y no solo su gestión como recurso humano para alcanzar los objetivos, ha sido objeto de nuevos enfoques teóricos y prácticos propuestos por las Escuelas de Humanismo y Gestión a nivel mundial, ya que han entendido la importancia de este cambio de paradigma organizacional. Por ejemplo, la Escuela

¹⁶ JIMENEZ, Oscar “Un área que necesita reinventarse”. [en línea]. [20 de febrero de 2017] Disponible en <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/834-recursos-humanos-un->

¹⁷ MEJIA, Armando “El factor del talento humano en las organizaciones”. [En línea]. [22 de febrero de 2017] Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002

de Montreal de Canadá que tiene como miembros reconocidos representantes como Omar Aktouf, Rene Bedard, Alain Chanlat, Alvaro Zapata, entre otros; lo ha propuesto.

Así, en la actualidad se vienen dando diferentes perspectivas teóricas que hablan de la gestión humana no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización, dentro de las cuales se encuentran las teorías más actuales del diseño organizacional y de la psicología organizacional. Las teorías actuales que hablan de la gestión humana no corresponden al dominio exclusivo de una rama del conocimiento, ya sea esta la Sociología o la Administración, sino que se yuxtaponen en una mixtura de aproximaciones que desde diferentes ciencias y disciplinas se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar su objeto de estudio: la Organización menciona que de una u otra manera la gestión humana hoy debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas y que entiendan que la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos.¹⁸

Empresas exponentes de los buenos resultados del cambio en el enfoque hacia las personas son: Tutto, Cusezar, Nestlé, y en el caso colombiano está Ecopetrol y Colombina, además Carvajal que tiene excelentes posicionamientos en las mediciones de clima organizacional.

¹⁸ Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo. Gestión humana a nivel mundial: tendencias y perspectivas. https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKewimkNmfiJzUAhUOfiYKHQTZALIQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fweb.usbmed.edu.co%2Fusbmed%2Fmercatura%2Fnro9%2FArticulo%2520Juan%2520Guillermo%2520Saldarriaga%2520definitivo.doc&usg=AFQjCNGPnQ_4bg8umtdilGd3h1BuPRjklQ

La empresa Transportadora Comercial de Colombia TCC, está presente en el mercado colombiano desde 1968, prestando el servicio de transporte de mercancía seca a personas naturales y jurídicas. En los últimos años en TCC se han venido formulando algunos cambios organizacionales como estrategia de negocio para enfrentar los retos del mercado actual, mejorando sus procesos y la productividad del negocio. Como es natural, que todo cambio genera resistencia en algunos colaboradores han venido mostrando inconformidad desde hace aproximadamente tres años con los cambios implementados al interior de TCC por lo que han procedido a sindicalizarse.¹⁹

De acuerdo a los resultados de las actividades realizadas por parte del grupo de Gestión Humana de la organización, durante el primer trimestre de 2016 a través de grupos focales, se identificaron algunos aspectos problemáticos dentro del clima organizacional de la regional que se sintetizaron en 6 temas específicos, los cuales se denotaron a través de actividades con el personal, identificándolos por medio de actividades lúdicas, mostrándose así cuales eran las problemáticas que se presentaban en su convivencia, concluyéndose al final en los siguientes: trabajo en equipo, confianza, respeto, responsabilidad, comunicación e integración, tanto en las áreas administrativas como operativas de TCC regional Bucaramanga, por lo que la pregunta problema responderá mediante el diseño de la mejor técnica para contribuir de forma positiva al fortalecimiento del clima organizacional de la empresa. Estas deficiencias se deben solucionar debido a que están perjudicando el clima organizacional de la empresa, pues se generan ambientes negativos dentro de los grupos de trabajo lo que causa baja productividad y mala calidad en el servicio, esto puede notarse en el aumento de un 30% de llamadas de clientes al servicio de atención para dar una queja o reclamo por novedades en el servicio

¹⁹ TCC, empresa colombiana “Historia de nuestra empresa”. [En línea]. [20 de febrero de 2017] Disponible en <http://www.tcc.com.co/historia>

²⁰prestado por los colaboradores o eficiencia de los procesos, esto ocasiona pérdidas económicas y una imagen desfavorable para TCC.

1.1.1. Pregunta problema

Habiendo identificado los aspectos del clima laboral en los cuales se presentan inconvenientes en la empresa TCC regional Bucaramanga, se formula la pregunta problema que pretende resolverse con el desarrollo de la investigación:

¿De qué manera el diseño de estrategias enfocadas al fortalecimiento del clima organizacional de la empresa TCC regional Bucaramanga ayudará a la solución de las necesidades identificadas desde el aspecto laboral?

1.2. Justificación

Al analizar las prácticas de clima organizacional de las mejores empresas, han mostrado que, al realizar este cambio de perspectiva, los empleadores asumen su gestión de una mejor manera; trazándose metas a largo plazo y teniendo una visión esperanzadora de su futuro en la compañía. La perspectiva actual de las organizaciones modernas se centra en construir entornos de trabajo agradables que despierten las potencialidades que existen en cada uno de sus colaboradores, donde la confianza y el respeto se tienen como valores infranqueables entre directivos y colaboradores en un clima constante de aprendizaje y aporte de ideas innovadoras²¹, en pocas palabras, una organización en la que todo su capital

²⁰ Personal de Servicio de atención al cliente de la empresa TCC S.A.S.

²¹ AMOZORRUTIA, Jennifer "Retención de talento, un indicador clave en el mundo". [En línea]. [21 de febrero de 2017] Disponible en <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1096-retencion-de-talento>

humano transite en la misma dirección con el objetivo de obtener el crecimiento de la empresa y el bienestar de sus miembros.

Así, identificada la necesidad de las empresas colombianas de adoptar las nuevas perspectivas de gestión se tiene que por medio de la presente investigación y durante ella, será posible diseñar la estrategia de cliente interno feliz que permita fortalecer el clima organizacional de TCC Bucaramanga, respondiendo a los niveles de inconformidad presentados por algunos colaboradores de la empresa, en atención a los cambios organizacionales que se han implementado; garantizando así, el diseño de una estrategia propicia para el mejoramiento del clima organizacional de todos los miembros de la organización.

Adicionalmente, la investigación permitirá profundizar el conocimiento desde la teoría que diferentes autores proponen sobre el tema del clima organizacional, la importancia de generar buenos ambientes de trabajo, conociendo cuáles son y cómo se comportan los diferentes factores del sistema organizacional que determina un clima organizacional de una empresa, resaltando la importancia del capital humano dentro de la organización.

La investigación contribuirá a la formación profesional de manera integral aplicando toda la base de conocimientos obtenidos durante el ciclo de pregrado, retribuyendo a TCC el apoyo recibido durante la carrera con un documento que le resulte útil a sus procesos administrativos.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia organizacional mediante actividades que tengan un desarrollo sencillo y permita generar una evidencia de la mejora en la percepción de felicidad del cliente interno de la empresa TCC regional Bucaramanga para el año 2017-2018.

1.3.1. Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual del clima organizacional de la empresa TCC Bucaramanga mediante la ejecución de grupos focales para el segundo semestre del año 2016, documentando la situación de la empresa.
- Analizar comparativamente los resultados generados en el diagnóstico situacional frente al realizado en periodos anteriores por parte del departamento gestión humana identificando fortalezas y aspectos por mejorar.
- Crear las actividades mediante una cartilla institucional de la estrategia corporativa para el clima organizacional generándolo como un documento de guía y control.
- Ejecución parcial de las actividades grupales según la cartilla institucional que incentive al mejoramiento del clima organizacional.
- Evidenciar la felicidad del cliente interno a partir de las actividades ejecutadas sobre el mejoramiento del clima organizacional mediante un instrumento de recolección de información.

1.4. Contextualización

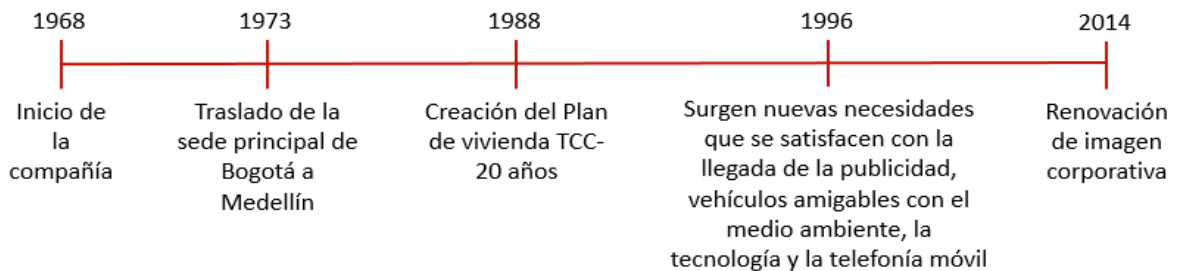
El transporte terrestre de carga es el medio más utilizado de movilización de mercancías en el país siendo un sub-sector importante de la economía por su aporte al PIB nacional, y a las utilidades que genera tanto para empresarios como para el nivel gubernamental, pues permite conectar diversas regiones nacionales e internacionales, satisfaciendo así las necesidades de las personas de envíos desde

sobres hasta mercancía pesada. Además, cabe destacar la generación de empleo y crecimiento económico de la nación.²²

1.4.1. Reseña histórica

TCC es una empresa del sector logístico que ofrece soluciones para la cadena de abastecimiento de los clientes en diferentes sectores. El crecimiento de la empresa se puede evidenciar en la siguiente ilustración.²³

Ilustración 1. Línea del tiempo de la empresa TCC.



Fuente: Autor.

1.4.2. Misión

“Satisfacer las necesidades en la cadena logística de sus clientes, con soluciones que contribuyan significativamente a mejorar su competitividad, generando valor para sus diferentes grupos de interés: clientes, accionistas, colaboradores, proveedores, comunidad y el Estado”²⁴.

²² TRANSPORTE, Ministerio. Diagnóstico del sector transporte. Oficina asesora de planeación. 2010.

²³ TCC. Historia. (en la web). Consultado el 20/9/016. Página consultada es <http://www.tcc.com.co/historia>

²⁴ ROMERO, Wilmer “Administración punto de venta” [En línea] [20 de septiembre de 2016]

Disponibile en <http://wilmer-danilo-romero.blogspot.com.co/2012/11/historia-mision-vision-tcc.html>

1.4.3. Valores

El mejoramiento del clima laboral pasa por el desarrollo de una cultura organizacional donde se reconoce que la principal fortaleza de una empresa está en el capital humano en donde los valores son imprescindibles y forman parte del giro ordinario de sus actividades de la empresa, por lo que estos son pieza fundamental en la formulación de una estrategia de gestión humana para fortalecer el clima organizacional que impacte positivamente en el clima laboral.

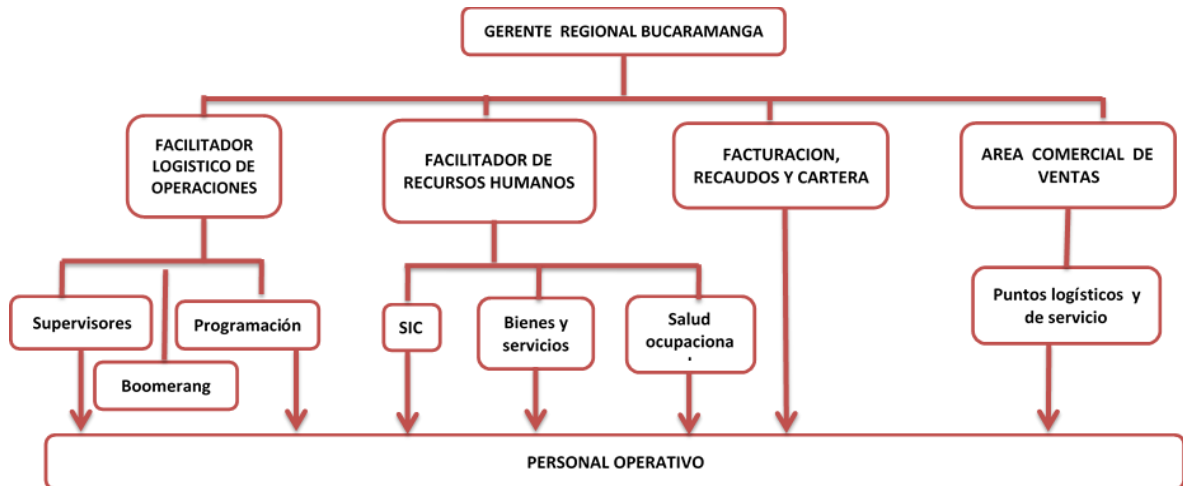
Dentro de estos valores se destacan:

- “Responsabilidad (cumplimiento, decir la verdad, pensar en las consecuencias, responsabilidad social y ambiental).
- Persistencia (cumplimiento, pasión por el logro y la innovación, capacidad de hacer seguimiento y acompañamiento, voluntad inquebrantable).
- Confianza: carácter (integridad y bondad de las intenciones de las personas) y competencias (las capacidades y resultados individuales).
- Respeto (alegría en el trabajo, trabajo con productividad, valoración de distintos, discreción, respeto por la dignidad).
- Calidez (cordialidad, trato personal, afecto, amor, cariño).
- Humildad (la autoridad es para servir, poner todo lo bueno al servicio de otros y bajo perfil)”²⁵.

²⁵ TCC “Valores corporativos” [En línea]. [20 de septiembre de 2016]
Disponible en <http://www.tcc.com.co/web/portal/acerca-de-tcc#2>

1.4.4. Organigrama general de la empresa

Ilustración 2. Organigrama TCC.



Fuente: Área de gestión humana.

TCC S.A.S maneja una departamentalización tipo geográfico o territorial, debido a que está a cargo de una agrupación conforme a la localización para así poder adaptarse con mayor facilidad a las condiciones y/o necesidades locales o de la región. Como este proyecto está enfocado en la regional Bucaramanga en la ilustración 2 se presenta el organigrama interno que ésta usa. El cual, adopta un tipo de departamentalización funcional donde la división interna de trabajo es por especialidades.²⁶

Cada encargado del área correspondiente debe informar a su jefe inmediato las novedades, proyectos, trabajos y demás actividades relevantes que se generen en el puesto de trabajo. La comunicación interna de Jefe-Epleado debe ser clara y concisa pues desde el personal operativo hasta mandos más avanzados puede establecer comunicación directa con el gerente regional.²⁷

²⁶ TCC “Valores corporativos” [En línea]. [20 de septiembre de 2016] Disponible en <http://www.tcc.com.co/web/portal/acerca-de-tcc#2>

²⁷ Área gestión humana TCC, Autor.

2. MARCO CONCEPTUAL

Ilustración 3. Dimensiones del clima organizacional.



Fuente: <http://clider.com.co/Cultura/index.php/dimensiones-del-clima-organizacional>

El clima organizacional presenta diferentes dimensiones que complementan su estructura. Estas facilitan su operación en diferentes empresas, si todos los ítems se realizan de manera efectiva y clara.²⁸

²⁸ Clider. "Clima organizacional" [En línea]. [10 de febrero de 2017]
 Disponible en <http://clider.com.co/Cultura/index.php/dimensiones-del-clima-organizacional>

2.1. REFERENTES INVESTIGATIVOS

Como parte de la metodología de la investigación del presente trabajo de grado se incluye la consulta a fuentes secundarias como trabajos de grado y artículos relacionados con el tema estrategia de cliente feliz, razón por el cual se citan a continuación referentes investigativos del orden internacional, nacional y local con temáticas relacionadas con el clima organizacional.

2.1.1. Referentes Internacionales

La investigación de María del Carmen Sandoval, Dened Magaña y Edith Surdez titulada “Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior” publicada en el año 2013 en la revista electrónica “Actualidades investigativas en educación” en Costa Rica para el volumen 13 del 30 de septiembre publicada en Redalyc; tuvo una ejecución soportada en la teoría del clima organizacional y los factores que lo conforman o determinan en función de maximizar las fortalezas y minimizar los aspectos por mejorar que se encontraron. Igualmente, consigna que el estudio del comportamiento organizativo se dedica a observar cómo funcionan las organizaciones y cómo se relacionan los empleados por medio de sus conductas, percepciones e intenciones, individualmente o en grupo, considerando que es importante su desarrollo para que los gestores de las organizaciones sean capaces de tener herramientas y elementos que faciliten su relación con los individuos, los grupos y las estructuras formales; siendo base para tomar decisiones sobre hechos concretos y la realización de análisis en lugar de meras especulaciones, para entender las actitudes de los empleados, las causas de su motivación y cómo afecta la personalidad de los individuos a sus relaciones con la organización. Esta investigación tiene relevancia para el proyecto que se realizará en la empresa transportadora de Colombia TCC, pues sus objetivos específicos llevan el mismo hilo conductor del presente trabajo, iniciando con establecer la situación actual del clima organizacional, analizando el

comportamiento de los diversos factores que lo componen para formular una propuesta de intervención del clima organizacional.²⁹

El estudio “Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado” de Walter Arias publicada en 2015 en la biblioteca electrónica de Scielo en Chile en el volumen 16 para la Universidad Católica San Pablo, en Arequipa, Perú; contiene una ponderación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral mediante un diseño correlacional y una muestra de trabajadores de una empresa privada, encontrando que existían relaciones moderadas no significativas entre las variables utilizadas pero entre las dimensiones de flexibilidad y reconocimiento existían relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral, concluyendo que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada. El trabajo resulta relevante para la investigación actual porque ayuda a enriquecer el conocimiento sobre el estado del arte concerniente a la relación entre clima organizacional y clima laboral de las empresas, formulando entre otros que la percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo y las distintas unidades del centro de trabajo y que el clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización³⁰.

²⁹ María del Carmen Sandoval, Dened Magaña y Edith Surdez. “Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior”

³⁰ Arias, Walter. “Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado”. 2015

2.1.2. Referentes Nacionales

La investigación de Alba Lucía Paz Delgado y Sandra Milena Marín Betancur titulada “Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales” en el año 2014, realizada como proyecto final de maestría en administración de negocios, tuvo como objetivo determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización, mediante un estudio descriptivo, transversal y observacional con un universo de estudio que constó de los 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Clima Organizacional. En general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, pues el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Entendiendo el impacto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, se puede mejorar la eficiencia y eficacia que se refleja en la productividad y el alcance de los objetivos, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de ese tipo, resultando relevante para la presente investigación basada en la caracterización de la población y el estudio descriptivo, transversal y observacional que formula³¹.

Pablo Andrés Vélez Escobar es el autor de la investigación titulada “Herramienta para fortalecer la cultura organizacional del grupo Malco” realizado en el año 2013, realizado como trabajo de grado para título de comunicador y periodista de la Corporación Universitaria Lasallista; que tuvo como objetivo reforzar la cultura

³¹ Delgado Paz, Alba Lucia; Marín Betancourt, Sandra Milena “Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”. 2014.

organizacional de la empresa entendida como “un sinfín de códigos y elementos que integran de forma natural un grupo de individuos”³², por medio de mensajes emitidos desde el boletín informal de carácter virtual para el público interno del Grupo Malco. La informalidad de este boletín radica en la integración de elementos de diseño, con la creación de un grupo de personajes donde valiéndose del humor se abordan problemáticas cotidianas al interior del Grupo. Haciendo énfasis en el Reconocimiento de los errores al interior del Grupo, Información relevante de la organización y Noticias del sector de comercio exterior manteniendo a los colaboradores informados tanto de lo interno como del ambiente externo. Usando como instrumento de recolección de la información: la encuesta, la cual sirvió para evidenciar la existencia de algunos problemas dentro del ambiente laboral, como relaciones sociales, actitud, control y otros; siendo esta investigación relevante para el actual proyecto, principalmente porque trata sobre el tema organizacional y el fortalecimiento de las herramientas comunicacionales de la empresa como tendencia gerencial en los últimos tiempos, además de que se trata de una empresa perteneciente al grupo TCC.

2.1.3. Referentes Locales

La investigación “medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran”³³ de Laura Angarita en 2012, es un estudio descriptivo – correlacional que tuvo por objeto conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Copetran, por medio de un diagnóstico obtenido con la aplicación de la escala denominada ECO y que consta de 5 factores: apoyo jefe y organización; recompensa; confort físico; control y presión y cohesión

³² VÉLEZ ESCOBAR, Pablo Andrés. El boletín informal, herramienta para fortalecer la cultura organizacional del Grupo Malco.
http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1235/1/Boletin_fortalecer_cultura_organizacional_Grupo_Malco.pdf

³³ https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/123456789/1609/digital_21646.pdf?sequence=1

entre colegas, por lo que resulta relevante en tanto el diseño metodológico se ajusta a los objetivos definidos en la presente investigación.

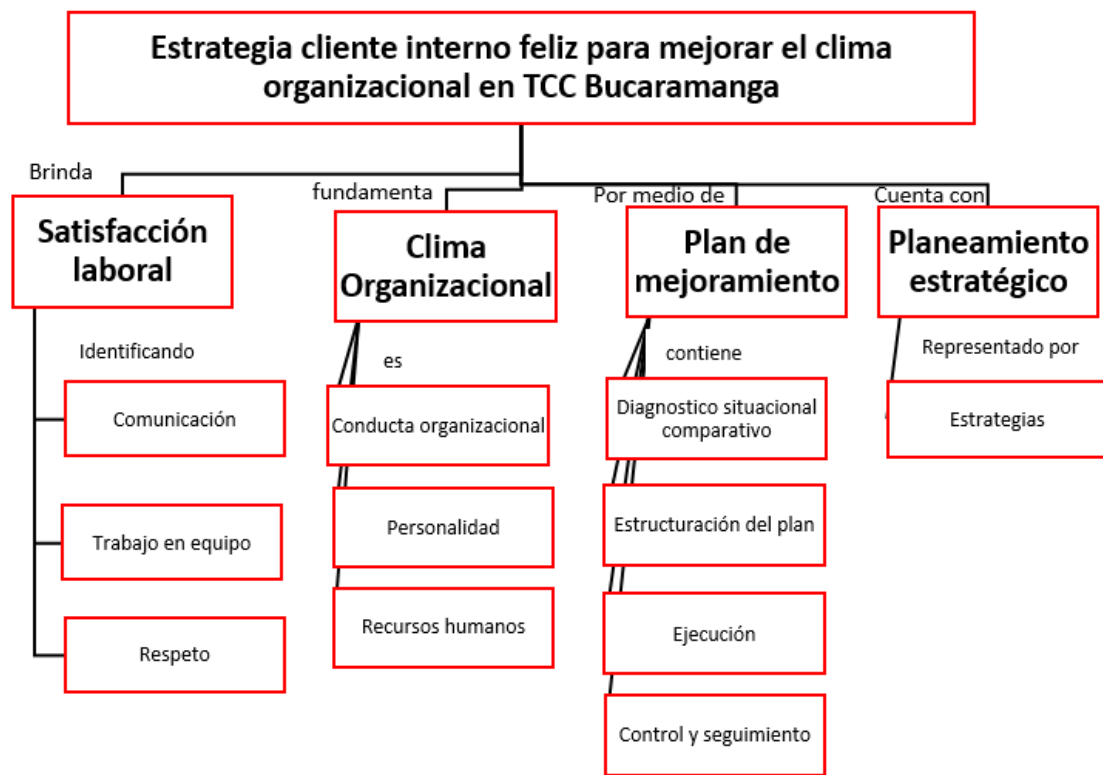
El proyecto “impacto del acoso laboral vs. clima organizacional en las entidades públicas”³⁴ de Glenis Ivonne Rivera y Luz Stella Briceño en 2015, realizado para obtener el título de especialista en gestión pública de la Universidad abierta y a distancia; analiza cómo impacta en el funcionario el acoso laboral, desmejorando el clima organizacional en las entidades públicas y en el hogar, donde se ven afectados por conductas ofensivas y anormales ocasionadas en la mayoría de los casos por sus jefes, se trata de demostrar que hoy en día en todas la entidades del estado se vive el acoso laboral, presentándose de diferentes maneras, donde el funcionario por miedo a represalias hace silencio sin que se tomen las medidas necesarias para su detención o desaparición del mobbing en la entidad., formulando recomendaciones para corregir, mejorar y mantener el entorno laboral; estudio que resulta relevante para la presente investigación por cuanto aporta un importante referente conceptual, teórico y metodológico relacionado con el ambiente organizacional y los efectos de un clima laboral inadecuado.

³⁴ RIVERA FERNANDEZ, Glenis Ivonne; BRICEÑO SILVA, Luz Stella. Impacto del acoso laboral vs. clima organizacional en las entidades públicas: “El silencio de los servidores públicos”
<http://repository.unad.edu.co/retrieve/4515/63325453.pdf>

2.2. MARCO DE REFERENCIA

Contiene la recopilación de los conceptos teóricos relativos al tema del clima organizacional permitiendo tener mayor claridad conceptual y teórica para un abordaje directo y focalizado mediante el ordenamiento lógico de sus componentes.

Ilustración 4. Marco Referencial.



Fuente: Autor.

2.3. MARCO TEÓRICO

Para los fines de la presente investigación, el clima organizacional de una empresa se define como un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento; estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en

su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño. El clima organizacional hace alusión a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas por los colaboradores y causan repercusiones en su desempeño³⁵.

2.3.1 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, es definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos como la organización, el supervisor, los compañeros de trabajo, salarios y ascensos entre otros.³⁶ Bravo nos presenta lo siguiente:

“Es el conjunto de actitudes desarrolladas por el trabajador hacia su situación laboral; actitudes que pueden ir referidas hacia la labor como tal o diversas dimensiones en que se desenvuelve el mismo; de modo que se toma como un concepto globalizador que abarca la actitud del trabajador hacia los diversos aspectos de su trabajo”³⁷.

Para otros autores como Shultz³⁸, adicionalmente existen otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral; estos son la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre y actividades recreativas, relaciones familiares, afiliaciones sociales.³⁹

Agrega este autor, que la clase de trabajo y el contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye decisivamente en la satisfacción, de manera

³⁵ Autor.

³⁶ Autor.

³⁷ Bravo, Peiró y Rodríguez, I. Tratado de psicología del trabajo, Madrid. Síntesis S.A. 1996. Pág. 343.

³⁸ Schultz, Duane. *Psicología Industrial*. México. Mc Graw Hill. 1990.

³⁹ Schultz, Duane. *Psicología Industrial*. México. Mc Graw Hill. 1990.

que sí se rediseña el cargo y las condiciones del trabajo sería posible mejorar su satisfacción y productividad. Contrario de lo anterior, se afirma que los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia como son las características personales del individuo, y esto enmarca el género, edad, nivel de inteligencia, habilidades, antigüedad en el trabajo, entre otros, particularidades que la empresa no puede modificar pero que sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores⁴⁰.

2.3.1.1. Comunicación

Para conocer sobre la comunicación se iniciará citando a Ferrell, quien dice que:

“La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades en unidades de trabajo para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito” partiendo del concepto anterior una organización está compuesta por diversos aspectos, por esto, es importante que dentro de las organizaciones exista una buena comunicación asertiva, donde la información viaje por los canales o medios correctos. Fernández de Callado menciona que “La comunicación es el proceso social más importante. Sin ella el hombre se encontraría aun en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización”.⁴¹

Los diferentes medios de comunicación internos de las compañías ayudan en el cumplimiento de las metas y objetivos, además, de facilitar los procesos y la vida

⁴⁰ Ibíd. Pág. 125.

⁴¹ Ferrell O.C. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México. Mc Graw-Hill Interamericana. 2006. Pág. 52.

laboral, por esto la información ha pasado a ser un factor primordial y/o esencial ya que sin está podría verse afectada, logrando crear climas inestables entre sus colaboradores.⁴²

Es pertinente conocer los tipos de comunicación que existen dentro de las organizaciones:

La comunicación descendente. Se da cuando existe un flujo de información de superior a subordinado, es decir, su característica principal es que ésta información tiene un grado de mando que lo da el prestigio que tienen las jerarquías dentro de las empresas ya que la naturaleza de las organización requiere que exista una jerarquización para la toma de decisiones, por esto, se plantea que cuando existe una comunicación de forma descendente es importante determinar y comunicar específicamente a todos los integrantes de la empresa.

Algunos aspectos concretos que pueden ser objeto de comunicación descendente:
43

- Políticas y objetos de la organización.
- Qué se espera de los empleados o colaboradores.
- Resultados económicos y balance social.
- Planes.
- Dificultades o situación no previstas y como superarlas.

La comunicación ascendente. Se dirige de abajo hacia arriba, es decir, toda información ya sean opiniones, deseos, quejas, sugerencias y más desde un

⁴² ARRU, Marco “Comunicación interna, una oportunidad de mejora de la empresa” [En línea] [22 de febrero de 2017] Disponible en <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>

⁴³ Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones; ONGALLO, Carlos; Dykinson, 2007.

colaborador hacia su superior, utilizando el canal jerárquico como punto de referencia.

Este tipo de comunicación indica 5 puntos importantes⁴⁴:

- 1) El grado de receptividad y comprensión de las comunicaciones descendentes.
- 2) Estimula la participación de los empleados a los procesos de toma de decisiones.
- 3) Facilita la comprensión y aceptación de las decisiones.
- 4) Satisface la necesidad del ser humano de la valoración personal y autoestima de los subordinados
- 5) Fomenta la moral, las actitudes positivas y la integración del personal en la empresa y por ende genera un buen ambiente o clima organizacional.

Comunicación horizontal. Como tercer tipo, está la comunicación horizontal y probablemente la que mayor complejidad genera. Consta de la emisión de mensajes en un mismo nivel jerárquico, su principal exponente fue Henry Fayol, representante de la llamada Teoría Clásica de la Organización.

La comunicación horizontal o lateral como también se le conoce tiene como función:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización⁴⁵.

⁴⁴ BRUNET Lucia. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. España. Editorial Trillas, 2000. Pág. 121.

⁴⁵ Ibíd.

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y sus mensajes tienen generalmente como objetivo integrar y coordinar el personal de un mismo nivel; es decir, resulta como una alternativa para relacionarse con personas similares en la organización, siendo factor que influye en la satisfacción laboral en la medida que el trabajador se siente incluido dentro de un proyecto mediante un trato no rígido, ágil y que puede ser compartido entre el personal de una organización con mayor amplitud⁴⁶.

Ongallo agrega que *“los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación, medios de información”*⁴⁷, que esta información influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y por ende en el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite y que la existencia de información horizontal es el mejor indicador de un buen clima de comunicación.

2.3.1.2. Trabajo en equipo:

Gilmore, C. y Morales sostienen que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas que deben trabajar conjuntamente para lograr un objetivo final que ha sido previamente planificado. Por lo que, en los equipos de trabajo se establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, permitiendo a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente, logrando de este modo generar una fuerza que integra al grupo, su cohesión se traduce en la colaboración y la generación de un sentido

⁴⁶ ROCCO, María. Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica. Memoria para optar por título de psicólogo.

⁴⁷ Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones; ONGALLO, Carlos; Dykinson, 2007.

de pertenencia al interior y exterior del mismo, compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

“El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal. Un equipo funciona sobre la base objetiva de unas demandas que recibe y unos servicios que ofrece y sobre una base subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Un equipo funciona mal si cualquiera de esos dos pilares falla. Se debe tener en cuenta que un equipo de alto rendimiento no se mide exclusivamente por el producto final económico de su actividad, aunque desde luego sea el más importante”⁴⁸.

Principios básicos del trabajo en equipo⁴⁹

1. Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos: *“El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.”*⁵⁰
2. Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado.
3. Todos deben cooperar. Cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
4. Un equipo debe tener buena comunicación interna.

⁴⁸ FRENCH, Wendel L. Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall, 1996. 375 p.

⁴⁹ BALLEATO Prieto Guillermo, trabajo en equipo, dinámica y participación en grupos. ed. Pirámide. Barcelona 2005. Pág.20.

⁵⁰ Dicho popular.

5. Información compartida, los miembros de los equipos deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.

6. Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

Los equipos no son algo nuevo, desde hace muchos años esta palabra ha cobrado valor, ya que desde los inicios de las organizaciones se han formado grupos de trabajo que tienen una finalidad en común; sin embargo, hay que conocer que conlleva la palabra “trabajo en equipo” y porqué hoy día está fallando al interior de las organizaciones.

El hecho por el que las organizaciones han decidido adoptar o desarrollar al interior de sus organizaciones el sistema de trabajo en equipo, es porque este cuenta con ventajas tales como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento en la comunicación.
- Eficacia en la realización de las tareas.
- Mejor aprovechamiento de los recursos.
- Aumenta la creatividad y eficiencia al momento de solución de problemas.
- Generan decisiones de alta calidad.
- Se desarrollan habilidades de liderazgo.⁵¹

Harvey Robbins y Michael Finley⁵² nos presentan en una tabla algunos problemas, síntomas y posibles soluciones por las cuales fallan los equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

⁵¹ TORO, Luz. La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Universidad militar nueva granada.

⁵² Robbins, Harvey y Finley, Michael. Porqué fallan los equipos. Barcelona. 2005.

Ilustración 5. ¿Por qué fallan los equipos?

Por qué fallan los equipos <i>No existe una sola razón</i>		
PROBLEMA	SÍNTOMA	SOLUCIÓN
Necesidades desaparejas	Personas con agendas privadas que persiguen objetivos antagónicos.	Lograr que las agendas ocultas salgan a la luz preguntando a la gente lo que quiere, en forma personal, del equipo.
Metas confusas, objetivos atropellados	Personas que no saben lo que se espera de ellas, o que no entienden el sentido de lo que hacen.	Clarificar el motivo por el cual existe el equipo; definir su objetivo y los resultados que se esperan de él.
Roles poco claros	Los miembros del equipo no saben con certeza cuál es su trabajo.	Informar a los miembros del equipo lo que se espera de ellos.
Mala toma de decisiones	Los equipos pueden estar tomando las decisiones correctas, pero en la forma equivocada.	Elegir un enfoque para tomar decisiones que sea apropiado en cada caso.
Malas políticas, procedimientos estúpidos	El equipo está a merced de un pésimo manual para empleados.	Desechar el manual y usar el sentido común.
Conflictos de personalidad	Los miembros del equipo no se llevan bien.	Averiguar qué esperan los miembros unos de otros, qué prefieren, en qué difieren. Empezar a valorar y a utilizar las diferencias.
Mal liderazgo	El liderazgo es indeciso, incoherente o estúpido.	El líder debe aprender a servir al equipo, manteniendo viva su visión, o delegar el liderazgo en otra persona.

Fuente: Libro: *Porque fallan los equipos*, ROBBINS, Harvey y FINLEY, Michael.

Ilustración 6. ¿Por qué fallan los equipos?

<i>Por qué fallan los equipos</i> <i>No existe una sola razón</i>		
<u>PROBLEMA</u>	<u>SÍNTOMA</u>	<u>SOLUCIÓN</u>
Visión borrosa	El liderazgo acusa al equipo por los malos resultados.	Conseguir una visión mejor o irse.
Cultura antiequipos	La organización no está verdaderamente comprometida con el trabajo en equipo.	Reunir a la gente por los motivos apropiados o directamente no hacerlo; nunca obligar a la gente a trabajar en equipo.
Feedback e información insuficientes	El desempeño no está siendo evaluado; los miembros del equipo tantean en la oscuridad.	Crear sistemas para permitir el libre flujo de información desde el equipo y hacia el mismo.
Sistema de recompensas mal concebido	La gente está siendo premiada por motivos equivocados.	Diseñar recompensas que generen seguridad entre la gente; premiar tanto el trabajo en equipo como las conductas individuales.
Falta de confianza en el equipo	El equipo no es tal porque sus miembros son incapaces de comprometerse con él.	Dejar de ser indigno de confianza. De otro modo dispersar o reformar el equipo.
Resistencia al cambio	El equipo sabe qué debe hacer, pero no lo hace.	Averiguar cuál es el obstáculo; usar dinamita o vaselina para eliminarlo.
Herramientas equivocadas	El equipo ha sido enviado a pelear la guerra con una honda.	Dotar al equipo de los instrumentos apropiados para sus tareas, o permitir la libertad para que la gente sea creativa.

Fuente: Libro: *Porque fallan los equipos*, ROBBINS, Harvey y FINLEY, Michael.

2.3.1.3. Respeto

Como se reconoce que el factor humano es elemento esencial de toda organización, las metas propuestas de calidad y competitividad requieren de un personal motivado y comprometido que cuente con un alto nivel de identificación con sus objetivos grupales y trabaje en la misma dirección; colaboradores que se sientan respetados y parte integral de la organización, el respeto como base de las relaciones humanas que reconoce la dignidad e individualidad de cada uno dentro de la sociedad, siendo definido como la capacidad que se tiene de aceptar y no irrumpir con los derechos y privacidad de las otras personas.⁵³

Para Javier Genero⁵⁴ las organizaciones tienen tres dimensiones: impersonal, que concierne al trabajo, al “ello”; la interpersonal, lo que habla de relaciones, “nosotros”; y la personal que involucra al “yo”. Si se observa a la organización desde la perspectiva impersonal se considera la habilidad de cumplir con las metas y objetivos que se tienen, incluyendo generar dinero y los negocios visionarios que obtengan mayor rentabilidad y ganancias a la empresa; si se observa desde la perspectiva interpersonal del “nosotros”, se evidencia la habilidad del trabajo con solidaridad, confianza y respeto que tiene como meta crear relaciones sanas y de mutua colaboración donde se sientan aceptados, respetados y valorados, satisfaciendo así, la necesidad social que tienen los seres humanos; estas tres perspectivas deben operar concertadamente para proporcionar condiciones de bienestar físico, emocional, mental y espiritual a sus colaboradores dentro de la empresa.⁵⁵

⁵³ LEON, Lilibiana. Aportes de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Universidad Nacional de Colombia.

⁵⁴ Genero Javier. Valores empresariales: respeto. [en línea] Consultado el 20/9/2016. Página consultada es

<http://es.slideshare.net/javiergenero/valores-empresariales-valor-respeto>

⁵⁵ Genero Javier. Valores empresariales: respeto. [en línea] Consultado el 20/9/2016. Página consultada es

<http://es.slideshare.net/javiergenero/valores-empresariales-valor-respeto>

2.3.2. Clima Organizacional

La retroalimentación adecuada del clima organizacional permite tomar acciones correctivas, los objetivos del estudio del clima organizacional son:

- Determinar, estudiar y evaluar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando y tomando otras acciones.
- Corregir comportamiento de los jefes y personal dirigente en general.⁵⁶

Seisdedos⁵⁷ lo define como:

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”⁵⁸

⁵⁶ Universidad San Luis Gonzaga. Estudio del clima organizacional, desarrollo organizacional. Ica – Perú. [En la web]. Consultado el 19/9/2016. Página consultada es http://www.academia.edu/9158239/Estudio_del_clima_organizacional_33_Estudio_del_clima_organizaciona_Desarrollo_Organizaciona.

⁵⁷ Seisdedos, Nicolás. El clima laboral y su medida. Madrid. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Consultado el 19/9/2016. Página consultada es <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>

⁵⁸ CRUZ, Lidilia “Relación entre el diseño, trabajo y la percepción del clima laboral con la productividad” [En línea] [20 de febrero de 2017] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/966/clima%20laboral%20u%20organizaciona.html>

2.3.2.1. Conducta organizacional

Robbins, la define como el campo de estudio que investiga el impacto de las conductas que los individuos, los grupos y la estructura organizacional tienen dentro de las empresas, así, como el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar la eficacia de la organización.⁵⁹

Expone que existen tres niveles de análisis del comportamiento organizacional “los tres niveles son análogos a la construcción por bloques; cada nivel se construye sobre el nivel anterior. Los conceptos de grupo crecen a partir de los cimientos contruidos en la sección individual, sobrepone límites estructurales sobre el individuo y el grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.⁶⁰

Davis, afirma que el comportamiento organizacional incluye los temas centrales de motivación, comportamiento del líder y el poder, comunicación interpersonal, estructura del grupo y sus procesos, aprendizaje, actitud del desarrollo y percepción, proceso de cambio, conflicto, diseño y tensión del trabajo⁶¹.

Davis, lo define también como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como, por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional.

Su importancia, radica en que las organizaciones son sistemas sociales, y si se desea trabajar en ellas o dirigirlas es necesario comprender su funcionamiento. Las

⁵⁹ Robbins, Harvey y Finley, Michael. Porqué fallan los equipos. Barcelona. 2005. Pág. 17.

⁶⁰ Ibíd Pág 23.

⁶¹ Davis, Keith. Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo. comportamiento organizacional. México 1990.

instituciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad; no obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.⁶²

2.3.2.2. Personalidad

Según Kurt Lewin, en su teoría topológica de la personalidad *“los individuos existen en un campo psicológico de fuerzas que determinan su conducta, tales campos pueden ser positivos o negativos, lo que genera que el clima organizacional sea adecuado o no para cada uno según como esté perciba el mundo, existiendo aspectos objetivos y subjetivos que afectan o limitan el comportamiento”*⁶³.

Rensis Likert, afirma que el comportamiento de los individuos es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, de acuerdo con eso, se destacan 4 factores que influyen en la percepción individual del clima: ⁶⁴

1. Los Parámetros ligados al contexto, tecnología y estructura del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

⁶² Davis, Keith. Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo. comportamiento organizacional. México 1990.

⁶³ Kurt Lewin. Teoría topológica de la personalidad. http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf

⁶⁴ Kurt Lewin, Rensis Likert, Clima Laboral u Organizacional <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/966/clima%20laboral%20u%20organizacional.html>

4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Concluyendo que el clima organizacional se ve afectado por diferentes aspectos que dependen de la forma en la que los individuos pertenecen a una organización perciben de su entorno, contemplando que los aspectos subjetivos son la forma como ellos razonan, sus metas, sus miedos y los aspectos objetivos dependen del ambiente social y físico en el que se desenvuelve⁶⁵.

2.3.2.3. Recursos Humanos

Dentro de las organizaciones existen diferentes niveles jerárquicos, donde, los niveles administrativos de mando incluyendo los responsables de recursos humanos pueden tomar dos posturas diferentes frente a los cambios del entorno, como, Proactiva (“planificar y realizar acciones para anticipar a los hechos”) y Reactiva (“planificar y realizar acciones solo para restaurar y mantener el equilibrio que se haya visto afectado al modificarse el accionar establecido en la organización”)⁶⁶.

Sherman afirma que el éxito de las organizaciones depende cada vez más de la capacidad de administrar su capital humano, siendo esté el recurso más valioso para las compañías, por esto es importante cuidar, conocer y valorar los conocimientos y las capacidades que los integrantes de las diferentes compañías tienen. ⁶⁷

La responsabilidad de mantener una óptima administración del recurso humano no recae únicamente en la persona o responsable del área de gestión humana, pues

⁶⁵ RAMOS, Diana. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.

⁶⁶ SARTO, Pilar. Aspectos clave de la educación inclusiva. INICO. 2009.

⁶⁷ Martha Alles, Comportamiento organizacional. Administración del cambio a través de los recursos humanos.

cada líder de las diferentes áreas de la compañía debe tener sentido de pertenencia por los empleados que tiene a cargo y conocer las habilidades de cada uno para impulsar los cambios y la motivación laboral.⁶⁸

Actualmente en las organizaciones se habla del *Coach*, que está basado en la relación que tiene un profesional con competencias y capacidad de crear espacios de apoyo, asesoramiento o guía para abrirse a nuevos cambios, conceptos y herramientas de gestión empresarial que estén alineados a las estrategias y visión de la organización.⁶⁹

2.3.3. Plan de mejoramiento

Dentro de los propósitos de la autoevaluación están: proveer un diagnóstico de la realidad de la institución e iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad, plasmadas en objetivos claros y alcanzables. Es por esta razón que la autoevaluación se entiende como un Sistema de Mejoramiento Continuo de Calidad, pues no implica acciones aisladas, sino la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna. El plan de mejoramiento es el instrumento que recoge y articula las oportunidades de consolidación y mejoramiento en acciones prioritarias que la Universidad emprenderá para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto en los resultados y logros de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional y del Plan de Desarrollo Institucional.⁷⁰

⁶⁸ GONZALEZ, Rene. Estrategias de retención del personal. 2009.

⁶⁹ El coaching organizacional.

<http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>

⁷⁰ Universidad del bosque. Guía para la elaboración del plan de mejoramiento.

2.3.3.1. Diagnóstico situacional comparativo

Según Martha Alles, para realizar un diagnóstico situacional se requieren una serie de pasos los cuales van desde la observación directa y la administración de formularios y entrevistas, hasta el análisis de documentos, sistemas y políticas de la organización.⁷¹

Para recolectar la información del estado del comportamiento del clima organizacional de la empresa se puede hacer de dos formas, directa o indirecta, donde la directa, se basa en realizar encuestas de satisfacción laboral o de clima, y la indirecta, toma diferentes técnicas de recolección como entrevistas por medio de grupos focales u observación, sin embargo, la realización del diagnóstico que esté sujeta bajo análisis de muchos colaboradores puede llegar a ser muy subjetiva o a caer en percepciones. Según Gordon las percepciones se basan en:⁷²

El efecto Halo. Que consiste en valorar a las personas a partir de un rasgo sobresaliente, positivo o negativo.⁷³

Estereotipos. Consiste en una imagen estructurada y aceptada por la mayoría de las personas como representativa de un determinado colectivo⁷⁴

La proyección. Cuando una persona atribuye sus propios sentimientos o actitudes a otra⁷⁵.

2.3.3.2. Estructuración plan de acción

⁷¹ ALLES, Marta. Técnicas para orientar el direccionamiento del recurso humano. Universidad EAN.

⁷² Marta Alles, Comportamiento organizacional. Como hacer un diagnóstico situacional.

⁷³ Efecto Halo. <http://www.clicpsicologos.com/blog/el-efecto-halo/>

⁷⁴ Definición de estereotipo - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/estereotipo/#ixzz4LQmCXKHb>

⁷⁵ Definición del termino proyección en la psicología. <http://psicologosenmadrid.eu/proyeccion/>

Plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos⁷⁶. Para Alfonso Ayala Sánchez Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.⁷⁷

La estructuración de un plan de acción debe incluir diferentes aspectos que organicen, orienten e implemente las diferentes actividades que vayan en dirección del cumplimiento de los objetivos y metas.

Los aspectos principales que deben llevar todo plan de acción son:

- **Análisis:** incluye un análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir.
- **Objetivos:** define cuáles son las metas específicas que pretende alcanzar.
- **Actividades:** describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.
- **Responsabilidades:** asigna y distribuye tareas y responsabilidades.
- **Recursos:** determina los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución.
- **Plazos:** tiene una duración definida, es decir, un comienzo y un término.
- **Indicadores:** determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.
- **Ajustes:** debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que fuesen necesarios.⁷⁸

⁷⁶ Significados. Que es un plan de acción.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>

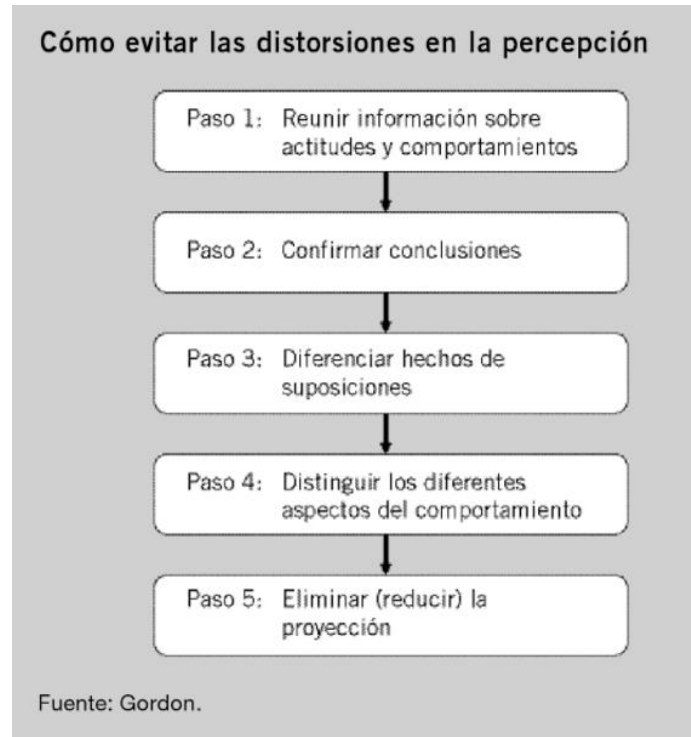
⁷⁷ Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes, Planeación. Que es un plan.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>

⁷⁸ Características de un plan de acción. <http://www.significados.com/plan-de-accion/>

Concluyendo que, para realizar un plan de acción, es necesario tener en cuenta los diferentes aspectos para que la orientación de éste sea implementada correctamente y dé solución a la meta u objetivo propuesto.⁷⁹

Ilustración 7. Como evitar las distorsiones en la percepción.



Fuente: Martha Alles. Comportamiento organizacional.

En conclusión, la realización de un diagnóstico situacional se basa en la realización de una correcta recolección de información que sea amplia y confiable.

2.3.4. Planeamiento Estratégico

El concepto data de mediados del siglo pasado como herramienta administrativa de las empresas cuyo resultado se refleja en el plan de manejo.⁸⁰ Steiner afirma que la

⁷⁹ Autor.

⁸⁰ Steiner, George. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México ED. CONTINENTAL. 1983.

planeación estratégica fue introducida en el año 1950 en empresas comerciales y fue denominado sistema de planeación a largo plazo, después de que predominara la dirección y planeación de tipo operacional que se centraba en áreas específicas y resolvía problemas a corto y mediano plazo.

Habla de un sistema de planeación estratégica formal conformada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.⁸¹

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, política y estrategias básicas para desarrollar planes precisos con el fin de poner en práctica las reglas, estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.

Algunas de las principales características del planeamiento estratégico como son: relacionar a la organización con su entorno, convertirse en un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externa, orientar hacia el futuro y hacia el cambio, tomar decisiones entre diferentes alternativas de objetivos y estrategias, que sea un proceso de aprendizaje organizacional con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento, ejerciendo influencia sobre sus acciones, por lo que se constituye una plataforma para definir o redefinir la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización con el objetivo de guiar sus actividades y adaptarse previamente a los ajustes.⁸²

⁸¹ AGUILERA, Adriana “Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial” [En línea] [15 de febrero de 2017] Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

⁸² AGUILERA, Adriana “Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial” [En línea] [15 de febrero de 2017] Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Sintetizando estos referentes teóricos, el planeamiento estratégico se puede definir como el proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno tanto directo como indirecto y con la participación de todos los colaboradores involucrados. Estas estrategias deben estar basadas en aprovechamiento de los recursos y las capacidades de la organización.⁸³

2.3.4.1. Estrategias

Según John Westwood, las estrategias se deben desarrollar de forma sistemática y no aislada, deben cumplir con ciertas características como; adaptarse a los propósitos del área funcional logrando las metas y objetivos, segundo; conocer el ambiente laboral y estipular recursos reales, tercero; analizar que las estrategias estén acordes con la misión y objetivos generales de la empresa.⁸⁴

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia futuro. En las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de obtener frutos de sus proyectos.⁸⁵

⁸³ ARMIJO, Marianela. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL.

⁸⁴ Fundamentos de mercadotecnia. Estrategia.
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/estrategia.html>

⁸⁵ CONTRERAS, Rafael. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Universidad Nacional de Colombia.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Un diseño metodológico es la forma particular como cada interventor/a organiza su propuesta de intervención. Lo metodológico debe estar soportado por la postura epistemológica, conceptual y ontológica del interventor/a; es decir, cada diseño metodológico ha de responder con coherencia interna a la concepción de ser humano, a la concepción de educación y a los principios pedagógicos que orientan a cada interventor/a en su quehacer. Por lo tanto, la estrategia de intervención depende del tipo de estudio que se elija (el enfoque), ya que éste determina el diseño, el proceso propuesto a la comunidad, la información generada, la forma como se trabajará y el lugar del profesional interventor.⁸⁶

3.1. Tipo de estudio/ enfoque y diseño

Se trata de un estudio de tipo descriptivo-aplicado que se realiza con una constante observación de los sujetos con el fin de lograr conclusiones acerca de su comportamiento⁸⁷, esto, buscando caracterizar el clima organizacional que existe en la empresa TCC, queriendo identificar detalladamente los factores a intervenir y ofrecer información acerca del estado de satisfacción común, a partir de estudios de observación e investigación dentro de la compañía.

Usando un enfoque cualitativo que señala un estudio de realidad en su estado natural, interpretando fenómenos o comportamientos a partir de teorías⁸⁸. Se realiza de esta forma porque al tratarse de sujetos, no se puede cuantificar ciertas acciones y emociones que son clave para el estudio de este proyecto, por ende, se usa un enfoque cualitativo, en donde sus variables fundamentales sea el empleado de la empresa TCC.

⁸⁶ Ander egg, Ezequiel y Aguilar M. Cómo elaborar un proyecto. Ed. Lumen. Buenos Aires. 1996.

⁸⁷ Autor.

⁸⁸ Universidad autónoma del estado de hidalgo. La investigación cualitativa.

3.1.1. Supuesto

Con el análisis del resultado de la comparación entre los grupos focales realizados en la empresa se espera mejorar la convivencia y satisfacción de todos los trabajadores, teniendo impacto positivo en el clima organizacional. Así mismo, mantener este ambiente por medio de la estrategia que ayude a controlar y hacer seguimiento de la percepción de los colaboradores de la empresa TCC Bucaramanga S.A.S.

3.1.2. Población de la investigación

Para efectos de la investigación y una mayor precisión de los resultados, se tendrán en cuenta todos los colaboradores directos e indirectos de las diferentes unidades de negocio (UEN) de la parte administrativa y operativa, la cual consta de 120 colaboradores en la empresa TCC S.A.S. Regional Bucaramanga

3.1.3. Técnicas de recolección de la información

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección con el fin de obtener como insumo datos que lleven a realizar análisis y conclusiones del tema.

Observación: *“La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”.*⁸⁹

⁸⁹ La técnica de observación. Crece negocios

Esta técnica será utilizada para la recolección de información a través de evidencia fotográfica de una forma discreta con el fin de no alterar los resultados en el momento de realizar la misma. Esto con el propósito de reconocer cuáles son los comportamientos o conductas de los colaboradores al percibir aspectos negativos dentro del clima laboral de la empresa.

Entrevista: *“Acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas”*⁹⁰

Usando como instrumento grupos focales enfocados a conocer las opiniones y percepciones que tienen los colaboradores acerca de diferentes aspectos que competen al clima organizacional y su satisfacción laboral.

Encuesta: *“Una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”*⁹¹

Para conocer múltiples aspectos que caracterizan la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral con la ventaja que se puede realizar masivamente y de manera confidencial para que la información sea lo más fidedigna posible, mediante preguntas cerradas y abiertas.

3.1.4. Triangulación de la información

Para la presente investigación, se relacionan tres factores fundamentales para una recolección de datos segura y precisa, estos son: teoría (para la cual usamos diferentes medios como internet o libros), la práctica (la cual genera conocimiento a

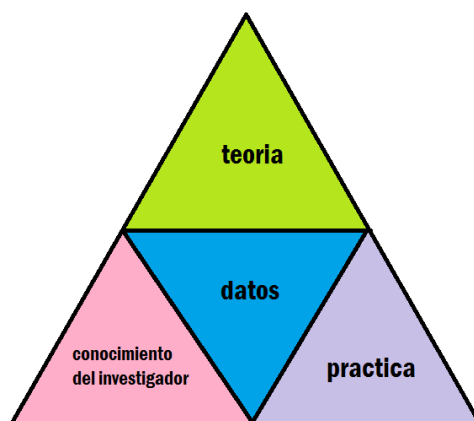
⁹⁰ Definición de entrevista. Definición ABC

⁹¹ Que es una encuesta. Crece negocios.

través de las experiencias vividas), y por último; el conocimiento propio del investigador (adquirido en este caso gracias a la educación universitaria recibida).

todo lo anterior son elementos fundamentales para el proceso investigativo que generan unos datos para la investigación, los cuales serán las percepciones (desde el enfoque cualitativo) y las mediciones de felicidad de trabajador (enfoque cuantitativo) para el desarrollo de la investigación.

Ilustración 8. Triangulación de la información.



Fuente: Autor.

3.1.5. Código ético del investigador

La ética es fundamental en la vida como base de una sociedad próspera, por ello, este documento se realizó de acuerdo con las siguientes normativas que integrarán el código de la presente investigación⁹²:

⁹² EISMAN, Leonor. La ética de la investigación educativa. Universidad de Granada.

- Describir los experimentos y prácticas tal como sucedieron. Con el objetivo de ser demostrado ello en el documento de la forma más precisa y clara posible.
- Respetar los derechos de autor y no hacer propio el trabajo de otros.
- Evitar información falsa o no confirmada en el documento. Con lo cual, se deberá actuar con precisión y exactitud en la información usada y creada.
- Denotar toda la información encontrada en la investigación sin perturbarla a hechos que no ocurrieron.

3.2. Diseño del proyecto

El proyecto se diseñó de acuerdo con un plan regido con actividades, fechas de realización y toma de datos con el objetivo de mantener el trabajo actualizado y en constante análisis, captando más a fondo la información requerida para la investigación.

3.2.1. Cronograma

A continuación, se presentará de forma gráfica el cronograma que se siguió a lo largo de la investigación con el fin de llevar un orden lógico y eficiente para la solución de cada objetivo planteado en el proyecto.

Ilustración 9. Cronograma del proyecto

CRONOGRAMA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN																			
Etapas y actividades	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17
Fase empresa quinto semestre	■																		
Actividad 1- Grupo focales		■																	
Actividad 2- Análisis de resultados			■																
Fase Aula sexto semestre				■															
Objetivo específico 1							■												
Actividad 1- Grupos focales							■	■	■	■									
Actividad 2- Análisis de los resultados									■	■	■	■							
Objetivo específico 2											■								
Actividad 1- Comparación de resultados anteriores											■	■	■						
Actividad 2- Identificación aspectos por mejorar y fortalezas												■	■	■	■				
Objetivo específico 3														■					
Actividad 1- creación de actividades															■	■	■	■	■
Actividad 2- Diseño parcial de las cartillas															■	■	■	■	■
Objetivo específico 4			■	■				■	■	■	■	■							
Actividad 1- Ejecución parcial de actividades			■	■				■	■	■	■	■							
Objetivo específico 5																			
Actividad 1- Aplicación de instrumento de recolección																			■
Actividad 2- Análisis de resultados del instrumento de recolección																			■
Actividad 3- Socialización y validación del modelo propuesto																			■

Fuente: Autor.

3.2.2. Presupuesto

Para la actual investigación fue necesario el uso de diferentes herramientas, materiales y recursos que permitieron la realización de forma eficiente y completa. El presupuesto se presenta a continuación:

Ilustración 10. Presupuesto del proyecto.

RUBROS	Presupuesto General	
	valor unidad	valor total
NOMINA PRACTICANTE	\$ 13.278.906	\$ 13.278.906
EQUIPOS		\$ 2.860.000
Computador portatil	\$ 1.100.000	
Telefono fijo	\$ 51.000	
Pantalla TV	\$ 1.350.000	
Impresora	\$ 359.000	
MATERIALES E INSUMOS		\$ 86.000
Papeleria	\$ 50.000	
Marcadores	\$ 36.000	
ACTIVIDADES Y EVENTOS		\$ 1.958.000
Refrigerios	\$ 1.858.000	
capacitador	\$ 100.000	
BIBLIOGRAFIA120	\$ 120.000	\$ 120.000
VALOR TOTAL		\$ 18.302.906

Fuente: Autor.

4. RESULTADOS

4.1. Interpretación de los resultados

Los resultados expuestos en este capítulo corresponden a una investigación interna, y su desarrollo es el análisis generado junto al acompañamiento del departamento de Gestión Humana de la empresa TCC Regional Bucaramanga.

El diagnóstico situacional del clima laboral de la empresa fue necesario realizarlo, debido a las diferentes falencias que existían dentro de la regional a causa de cambios organizacionales y estructurales de gran impacto que dieron origen a la organización sindical, el cual ha venido creciendo al paso del tiempo, además, de otros sucesos que se han presentado al interior de la misma. Durante el año 2016 fue posible organizar en dos temporadas distintas grupos focales con el fin de conocer los aspectos positivos y por mejorar desde la perspectiva del cliente interno, las cuales fueron analizadas y comparadas con diagnósticos del clima organizacional históricos generados desde el corporativo en años anteriores para identificar los aspectos comunes y repetitivos.

El liderazgo, el compañerismo, el compromiso, la igualdad, trabajo en equipo, respeto, la comunicación, equidad, los valores, son algunos de los aspectos que se necesitan trabajar con los colaboradores, para mejorar el clima y así su productividad. A partir de estos aspectos encontrados por mejorar se organizaron actividades que impacten positivamente y ayuden a promover e impulsar el buen clima organizacional.

Ciertas actividades se han implementado de forma parcial para percibir la aceptación por parte del cliente interno, tales actividades como la celebración de Halloween la cual tenía como finalidad recordar y vivir los valores corporativos, la actividad "ponte la camiseta" donde se exalta y reconoce al mejor portador del

uniforme dentro y fuera de las instalaciones, la campaña “Aliados uniformes” que tiene como objetivo aumentar el sentido de pertenencia por la empresa, representando con orgullo y respeto la camiseta que llevan puesta, con buena presentación personal; las festividades navideñas que son épocas de sentirse en familia, unidos, felices, y la actividad de valores para recordar y vivir los mismos que los representan como grupo TCC.

Para finalizar, se realizó una encuesta a los colaboradores para evaluar y evidenciar la aceptación que se obtuvo a partir de las actividades mencionadas anteriormente dentro del clima organizacional, con la cual, se puede concluir que el 98% de los 82 colaboradores encuestados quedaron satisfechos con la ejecución de las actividades y consideran que este tipo de estrategias son importantes para la optimización del clima organizacional. Además, recomiendan que la empresa debería celebrar fechas especiales como: cumpleaños, amor y amistad y hacer campeonatos deportivos que impulsen la salud y la calidad de vida de todo el personal.

4.2. Matriz final del proceso investigativo

Se presenta en el siguiente cuadro los objetivos específicos del proyecto describiendo la técnica utilizada para la solución y recolección de la información de cada uno y su categoría nuclear que define lo que se espera de cada objetivo.

cuadro 1. Matriz final del proceso investigativo.

Objetivos Específicos	Técnica	Categoría Nuclear
Diagnosticar el estado actual del clima organizacional de la empresa TCC Bucaramanga mediante la ejecución de grupos focales para el segundo semestre del año 2016,	Grupos focales	Conocimiento del estado actual del clima organizacional de la empresa TCC en el segundo semestre del año 2016

documentando la situación de la empresa.		
Analizar comparativamente los resultados generados en el diagnostico situacional frente al realizado en periodos anteriores por parte del departamento gestión humana identificando fortalezas y aspectos por mejorar.	Análisis documental	Comparativo de los resultados analizados, presentando aspectos por mejorar y fortalezas del clima en la empresa TCC.
Crear las actividades mediante una cartilla institucional de la estrategia corporativa para el clima organizacional generándolo como un documento de guía y control.	Observación	Materializar por medio de una cartilla institucional las actividades que buscan el cumplimiento del objetivo de la estrategia.
Ejecución parcial de las actividades según la cartilla institucional que incentive al mejoramiento del clima organizacional.	Observación	Mejoramiento del clima organizacional incentivado desde la ejecución de actividades, para lograr una percepción favorable del clima interno en el ambiente laboral.
Evidenciar la satisfacción del cliente interno de las actividades ejecutadas sobre el mejoramiento del clima organizacional mediante un instrumento de recolección de información.	Encuesta de satisfacción	Medición de la satisfacción del cliente interno, posterior a la ejecución de las actividades del clima organizacional de la empresa TCC.

Fuente: Autor.

4.2.1. Conocimiento del estado actual del clima organizacional de la empresa TCC en el segundo semestre del año 2016.

Anualmente desde el corporativo de la empresa TCC S.A.S se realiza un diagnóstico general del clima organizacional de cada regional, en Bucaramanga se venía evidenciando un cambio desfavorable en los indicadores que median algunos aspectos del clima, además, en los últimos años, con los cambios organizacionales, estructurales, de personal directivo y de toma de decisiones se ha podido observar que el cliente interno ha perdido motivación y no se siente conforme con distintos aspectos de la empresa, lo que ha generado mal ambiente laboral y la conformación de un sindicato.

Debido a lo anterior el área de gestión humana de la regional de Bucaramanga decide realizar un diagnóstico del estado actual del clima laboral por medio de grupos focales donde participaron los colaboradores del área de operaciones, es decir el personal operativo y se eligió el área administrativa donde se podía percibir un mal ambiente laboral, con el fin de conocer las razones y poder actuar de forma correctiva en el problema.

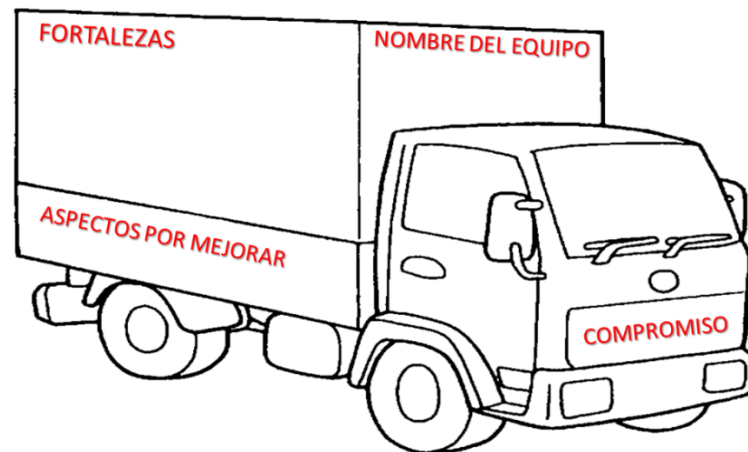
Las organizaciones de los grupos focales realizados en el primer semestre del año 2016 fueron generadas de manera que los integrantes se sintieran en confianza y cómodos de expresar sus opiniones y generar acciones de cambio de manera individual y grupal.

Grupos focales área operativa. La actividad consistió en organizar 5 grupos focales de 20 personas máximo por sesión en el salón de capacitaciones de la empresa, esto teniendo como finalidad conocer la opinión de cada uno de ellos sobre las inconformidades que tenían frente a su equipo de trabajo incluyendo líderes y compañeros y frente a la empresa en general.

La metodología de esta actividad se manejó cumpliendo los siguientes pasos:

1. Recursos Humanos realiza una sensibilización de la actividad.
2. Se mencionan las condiciones para la actividad y se deja la opción para que el público proponga.
3. Se explica la actividad didáctica a realizar la cual consiste en:
Formar grupos de trabajo preferiblemente que cada equipo quede con un número de integrantes igual, a ellos se les facilita un pliego de papel bon y marcadores para que allí dibujen un carro a su creatividad y se les pide que dentro del carro copien lo siguiente: Nombre del grupo, Fortalezas de TCC o el equipo de trabajo, aspectos por mejorar y un compromiso.

Ilustración 11. Carro de la actividad grupo focal personal operativo.



Fuente: Autor.

4. Se da un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos para realizar la actividad.
5. Pasado ese tiempo se procede a la socialización de la actividad.
6. La líder realiza una conclusión acerca de los temas tratados en la actividad y se finaliza dando las gracias.

El tiempo estimado para la realización de la actividad es de máximo 60 min.

Grupo de identificación Área de bienes y servicios. En este grupo de trabajo se presentan falencias en el trabajo en equipo, por esta razón se observó la

necesidad de realizar la siguiente actividad con el fin de solucionar esas falencias y hacer más ameno el ambiente laboral.

La metodología de la actividad de este grupo focal consistió en:

1. Sensibilización de la necesidad de la actividad.
2. Presentación de videos donde se refleja el tema a tratar.
3. Socialización de los videos y espacio para que cada participante exprese su opinión acerca de la situación.
4. Explicación de la actividad preparada, la cual consiste: de forma anónima cada uno de los participantes debe escribir 5 fortalezas y 3 debilidades o aspectos por mejorar de cada uno de sus compañeros de área.
5. Finalización de la actividad, programando una próxima reunión para socializar los resultados de la actividad y proponer algún plan de acción que mejore la situación.

De los dos grupos focales realizados, se identificaron algunos aspectos comunes dentro de cada equipo de trabajo (personal operativo y área de bienes y servicios), En cada uno se tomaron decisiones para intervenirlos de forma distinta e independiente. (véase anexo A. resultados primer grupo focal.)

Sin embargo, la situación interna de la regional continuaba tornándose negativa a razón de toma de decisiones por parte del corporativo para la regional, lo que generó que el número de personal sindicalizado aumentara de forma considerable y preocupante.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la actividad realizada en los grupos focales del primer trimestre del año 2016, se decide realizar otro diagnóstico situacional del clima laboral con el 100% del personal directo e indirecto de la regional, tanto del área administrativa y operativa, teniendo estructurada las siguientes preguntas:

1. ¿Porque piensa usted que el clima laboral de la empresa no se encuentra en las mejores condiciones?

Se encontró que los colaboradores de la empresa consideran que los factores que afectan el clima laboral es la poca aplicación del sistema de consecuencias, la falta de liderazgo de algunos jefes y lo más importante es por la falta de colaboración y compromiso de los mismos compañeros de trabajo.

2. ¿Que podría aportar usted desde su cargo?

Al momento de plantear esta pregunta los colaboradores mencionaron que desde la posición donde se encuentra cada uno podría dar ejemplo con el compañerismo, respeto y compromiso hacia la empresa generando un buen clima en su entorno laboral.

3. ¿A qué se compromete para mejorar el clima laboral?

En este punto se solicitó a cada grupo focal crear mínimo 3 actividades que ayudaran a mejorar el clima laboral de su grupo de trabajo, generando con esto integraciones, compromisos de trabajo que incluían a los jefes inmediatos y a sus compañeros directos.

Estos resultados encontrados en los grupos realizados actualmente coinciden con los resultados arrojados en el diagnóstico realizado en el primer semestre del año 2016, lo que nos orienta a realizar actividades que impacten directamente con los puntos más importantes que afectan el buen entorno de la empresa TCC y hagan sentir a los colaboradores que son partícipes de un cambio y que sus opiniones y/o sugerencias son de gran valor para la compañía (véase anexo B. actas de clima del segundo grupo focal).

4.2.2. Comparativo de los resultados analizados, presentando aspectos por mejorar y fortalezas del clima en la empresa TCC.

A continuación, se presenta en el cuadro 2, un análisis comparativo del estado del clima organizacional de la empresa TCC regional Bucaramanga realizado por el corporativo regional de manera general cada dos años. Este se usará como referencia para evaluar el estado actual del clima en la empresa y empezar con las siguientes etapas de la investigación.

cuadro 2. Análisis comparativo del estado del clima laboral en la empresa TCC S.A.S.

VARIABLE	DEFINICIÓN	PUNTAJE Y CONCEPTO 2008	PUNTAJE Y CONCEPTO 2010	PUNTAJE Y CONCEPTO 2012	PUNTAJE Y CONCEPTO 2014	PUNTAJE Y CONCEPTO 2016
Apoyo del jefe	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.	27 Deficiente	29 Deficiente	33,2 Bajo	31,7 Bajo	23,4 Deficiente
Claridad Organizacional	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Organización.	57,8 Medio Alto	50,4 Medio Alto	44,3 Medio Bajo	43 Medio Bajo	41,3 Medio Bajo
Trato Interpersonal (train)	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.	39 Bajo	33,9 Bajo	37,6 Bajo	30,5 Bajo	24,1 Deficiente
Disponibilidad de Recursos (DISRE)	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.	49,5 Medio Bajo	27,3 Deficiente	28,9 Deficiente	22 Deficiente	31,2 Bajo
	Creencia estimativa	Esta Variable no aplicó para estos años				31,8 Bajo

Apoyo Organizacional (AOP)	subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la Organización.					
Valores colectivos	Cooperación, responsabilidad y respeto	39,4 Bajo	29,9 Deficiente	36,7 Bajo	28,3 Deficiente	Se eliminó la Variable. Se cambió por AOP
Estabilidad (ESTA)	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Organización y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.	56,4 Medio Alto	53,9 Medio Alto	52,1 Medio Alto	50,9 Medio Alto	45,4 Medio Bajo
Retribución (RETRI)	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.	69,6 Superior	64,9 Superior	63,2 Superior	65,5 Superior	60,6 Superior
Coherencia (COHER)	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Organización se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.	53,3 Medio Alto	43,3 Medio Bajo	49,7 Medio Bajo	39,4 Bajo	38,6 Bajo
Sentido de Pertenencia (SENPE)	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Organización. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.	46,9 Medio Bajo	37,2 Bajo	42,7 Medio Bajo	34,7 Bajo	33,9 Bajo

Trabajo en Equipo (TEQ{UI})	Grado en que se percibe que existe en la Organización un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Organización.	52	Medio	50,9	Medio	48,6	Medio	43,3	Medio	39,3	Bajo
		Alto		Alto		Bajo		Bajo			

Fuente: Corporativo TCC S.A.S.

Se realizará a continuación un análisis comparativo completo del estado del clima organizacional de la empresa TCC S.A.S y de cada uno de los ítems correspondientes.

Como podemos observar en la tabla 2 el concepto de apoyo al jefe decae a través de la historia de la empresa, aunque del año 2008 al 2014 presentó una mejoría en crecimiento lento de 27 a 31.4%, para el año 2016 presentó el puntaje más bajo en la historia con un 23.4%, el cual ha sido deficiente con el transcurrir de los años, ya que los jefes no respaldan a sus colaboradores. Para ello surge la necesidad fundamental de mejorar la relación entre los jefes y el personal tales como charlas de liderazgo, actividades de confianza y respeto mutuo.

Ahora, la variable de claridad organizacional va decreciendo lentamente, a pesar de que en el 2008 y 2010 presentaba buenos índices de 57.8, 50.4%, fueron disminuyendo considerablemente en el año 2016 a un 41.3%. Las causas probables podrían ser el cambio de personal lo que conlleva a problemas de comunicación y confianza entre ellos. Esto, nos representa un nuevo reto en seguir mejorando las comunicaciones entre el personal y los sistemas de manejo de información.

La variable de trato interpersonal también se muestra en crisis; teniendo en cuenta el respeto, la cooperación y las relaciones interpersonales, mantuvo una estabilidad baja en 2008 y 2014 entre 39% y 30.5%, pero cayó notoriamente en el 2016 con un

24,1%. Esto resulta alarmante para la convivencia sana de la empresa, ya que nos muestra una actitud competitiva entre los miembros de la empresa, lo cual proporciona desigualdad y mala convivencia. Se hace necesario continuar con las actividades de integración y cooperación por parte del personal y realizar un análisis más profundo a las causas del bajo puntaje en esta variable.

Cuando hablamos de la disponibilidad de recursos, el personal se mostró insatisfecho con el equipamiento y materiales para realizar sus labores. Puesto que en el 2008 había equipos disponibles con un 49.5%, en el 2016 fueron cayendo los implementos requeridos para la ejecución del trabajo con 31.2%, mientras que del 2010 al 2014 los materiales fueron deficientes entre 27.3% a 22%. Esto obliga a que los directivos del área evalúen y tomen medidas acerca de los recursos necesarios para realizar las labores.

A pesar de que el apoyo organizacional no se dio del 2008 al 2014, es bueno destacar que en el año 2016 se tuvo en cuenta como una variable en un nivel bajo con un 31.8% y, por ende, se puede implementar un plan de acción con los directivos enfocado al bienestar y calidad laboral de los trabajadores.

La estabilidad laboral es una variable que ha permanecido constante desde el 2008, a pesar de su pequeña desmejora en el año 2016 con un 45.4%, presenta confianza para los colaboradores el poder contar a futuro con su empresa y así poder comprometerse a fondo con ella. Esta disminución, puede deberse a la presencia de competitividad laboral en el mercado que podría solucionarse y de paso, contribuir de gran forma a la empresa como lo es mantener a los colaboradores capacitados y actualizados en sus diferentes áreas de trabajo.

La variable de retribución es la mejor variable de este análisis, ya que en todos los años desde el 2008 hasta el 2016, la equidad percibida en la remuneración y los beneficios del trabajo fueron superior, lo que nos demuestra el agradecimiento por parte de los colaboradores con lo que la empresa puede ofrecerles a partir de su trabajo, lo cual permite que un colaborador sea productivo y ameno en sus

responsabilidades asignadas. Pero no por el hecho de ser la mejor variable, se deba descuidar, para ello, se deben seguir ejecutando las actividades que año tras año han funcionado.

La coherencia del personal se presenta baja entre 53.3% a 38.6% con el transcurrir de los años, ya que el único año donde se mostró coherencia en los actos del personal y de la organización ajustados a los principios y normas establecidas fue en el 2008 con un 53.3% , en el 2010 y 2012 se redujo un poco entre 43.3% y 49.7%, mientras que el año pasado tuvo una reducción significativa de 38.6% , lo cual conlleva a preguntarse si los objetivos son inalcanzables o los empleados no les interesan cumplirlos. Como si el reglamento fuese imposible de cumplir o los empleados no presentan el interés propicio. Por ende, se necesitan actividades de información masiva y motivación personal.

El sentido de pertenencia también presenta niveles bajos, de acuerdo con el compromiso y responsabilidad con relación a los objetivos de la compañía 2008 y 2012 tuvieron algún sentido de pertenencia entre 46.9% y 42.7%, mientras que, en el 2010, 2014 y 2016 éste se redujo a 37.2%, 34.7% y 33.9% respectivamente, pero presenta las mismas causas de variables como la estabilidad laboral y la coherencia. Siempre hay que tener en cuenta que un colaborador pleno es un colaborador comprometido.

Y, por último, el trabajo en equipo a pesar de que en el año 2008 y 2010 hubo unión, 2012 y 2014 fueron de 48.6% y 43.3% respectivamente. Además, el modo organizado de trabajar en equipo disminuyó considerablemente en el 2016, con un índice de 39.3%, el cual fue el único año en el que no se obtuvo evidencia. Por ello, se hace indispensable ejecutar actividades de integración donde se fomente el trabajo en equipo, el compañerismo y el respeto.

Tras el análisis de la tabla 2 y la información recolectada en los grupos focales, se genera un comparativo para detectar los aspectos comunes y así actuar de forma

correcta por medio de la aplicación de actividades contenidas en la cartilla Institucional.

Las fortalezas identificadas a partir de los dos grupos focales realizados en el año 2016 fueron: puntualidad, calidad, orden, responsabilidad, tolerancia, eficiencia y disponibilidad de tiempo.

Los aspectos por mejorar son: la comunicación, compromiso, igualdad, carácter, liderazgo, compañerismo, equidad, reconocimiento laboral, evitar apodos, mejorar las relaciones entre administrativos y operativos, confianza, coherencia, ser cordial, ser agradecido, evitar el chisme, ascensos objetivos, falta de cultura, sentido de pertenencia, respeto, recursos, además, situaciones complejas con relaciones interpersonales.

Las expectativas del equipo sobre el clima organizacional consisten en la generación de cambios, monitoreos constantes, trabajo en equipo, servicio al cliente y aplicación del sistema de consecuencias, para ello, debemos corregir errores o novedades y reportarlas, realizar retroalimentaciones, dar buen ejemplo, no hablar mal del otro ni de la compañía y ejecutar actividades con enfoque de integración. De ésta manera nuestro compromiso es cumplir con los clientes, tener responsabilidad, mejora continua, compromiso con los procesos logísticos, tolerancia, portar el logo de TCC con respeto, ser puntual, trabajar en equipo, velar por el cumplimiento de las normas y reglas de la compañía, respetar a los compañeros, fomentar la equidad evitando las roscas y preferencias, comunicación asertiva y respetuosa, actitud de servicio, exigir a los demás sin miedo a llamar la atención, interactuar con el equipo de trabajo, tener buenas relaciones interpersonales, impulsar las actividades lúdicas para romper la rutina diaria, mejorar los procesos de inducción para las personas nuevas, ejecutar ascensos justos y por mérito propio, lograr compromiso, gestionar espacios de bienestar, apoyo del jefe al equipo, lograr mayores niveles de satisfacción laboral. Para obtener todo lo anteriormente mencionado, es esencial disfrutar de lo que hacemos

y trabajar con amor, reforzar la sinceridad, hacer seguimiento a los planes que se determinen, ser más tolerantes, realizar pausas activas, realizar llamados de atención individuales y tener buenos principios.

4.2.3. Materializar por medio de una cartilla institucional las actividades que buscan el cumplimiento del objetivo de la estrategia.

La cartilla institucional contiene programas y actividades basados en los resultados obtenidos en la comparación expuesta en el capítulo anterior, que se orientan a sostener, crear y optimizar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los colaboradores, permitiendo el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y el sentido de pertenencia hacia la empresa (Véase anexo C. Cartilla Institucional). Para con esta dar cumplimiento al objetivo de la estrategia de cliente interno feliz priorizando la mejora de los aspectos identificados.

La cartilla está clasificada o dividida en tres (3) secciones: general, específica y didáctica.

La cartilla general: plasma una actividad al mes, que tiene como fin la interacción, relajación, distracción o celebración de alguna fecha especial para fomentar las relaciones interpersonales. Ejemplo, las actividades que se ejecutaron en el año 2016, entre ellas, la celebración de Halloween y las festividades navideñas.

La cartilla específica: contiene una actividad para fortalecer los rasgos que la organización espera en sus colaboradores, dentro de los cuales están liderazgo, compañerismo, trabajo en equipo, compromiso, igualdad, comunicación, valores y respeto.

Y finalmente, la cartilla didáctica que es una carpeta que se destinará a la empresa, para uso de materiales audiovisuales como publicaciones de pantallas (políticas

empresariales, valores corporativos, misión), diapositivas de servicio al cliente, folletos de lineamientos del uso y cuidado del uniforme.

4.2.4. Mejoramiento del clima organizacional incentivado desde la ejecución de actividades, para lograr una percepción favorable del clima interno en el ambiente laboral

De acuerdo con el análisis y a las conclusiones llegadas a partir de los diferentes diagnósticos realizados en la empresa en periodos anteriores se toma la decisión de implementar parcialmente actividades que sean de impacto para puntos comunes de los aspectos por mejorar, basándose en la motivación, recordación y desarrollo del empleado, para que cada día actúe de la mejor forma.

Todo esto, fortalece la memoria social de cada colaborador y así convierte costumbre los buenos hábitos laborales.

Las siguientes actividades fueron realizadas en las fechas correspondientes y todo bajo los permisos de la empresa TCC regional Bucaramanga con el fin de evidenciar el impacto y mejora del clima organizacional por medio de la implementación de dichas actividades.

- **Actividad Halloween o Día de Valores TCC**

Ilustración 12 Invitación actividad Halloween.

CELEBRA CON TU MEJOR DISFRAZ, PEINADO, MAQUILLAJE ARTISTICO O ACCESORIO LA FECHA DE HALLOWEEN



ORGANIZA UN EQUIPO CON **10 COMPAÑEROS E INVENTA UN POEMA, UNA COPLA, UN REFRAN O UNA CANCIÓN PARA PEDIR DULCES.**

TEN EN CUENTA QUE LA LETRA DEBE SER ALUSIVA A LOS

VALORES



*RESPONSABILIDAD

* RESPETO

*PERSISTENCIA

*CALIDEZ

*CONFIANZA

*HUMILDAD



LUNES 31 DE
OCTUBRE

8:00 AM

Fuente: Autor.

Se inició con la celebración de Halloween, en esta actividad se tenía como ideal pasar un momento agradable donde los colaboradores de la parte administrativa y operativa podrían integrarse.

Se generó una carta de invitación visualizada en la ilustración 7 donde se invitaba a todo el personal a participar, en esta estaban específicas las condiciones de la actividad las cuales eran que se debía llevar algo alusivo a Halloween y además se debía crear una canción, copla, rima o cuento que incluyera dentro de su letra los valores de TCC. De este modo, en la celebración, se pudiera generar momentos de liderazgo, tolerancia y respeto mutuo y así ir reforzando valores propios del trabajo en equipo.

Dicha actividad finalizó con un refrigerio que los presentes disfrutaron con total agrado; además, se entregó una chocolatina a cada uno con un valor diferente visualizadas en la ilustración 8 con el objetivo de que en las próximas semanas este valor se reforzara en cada uno.

Ilustración 14. Chocولاتinas "practica un valor"



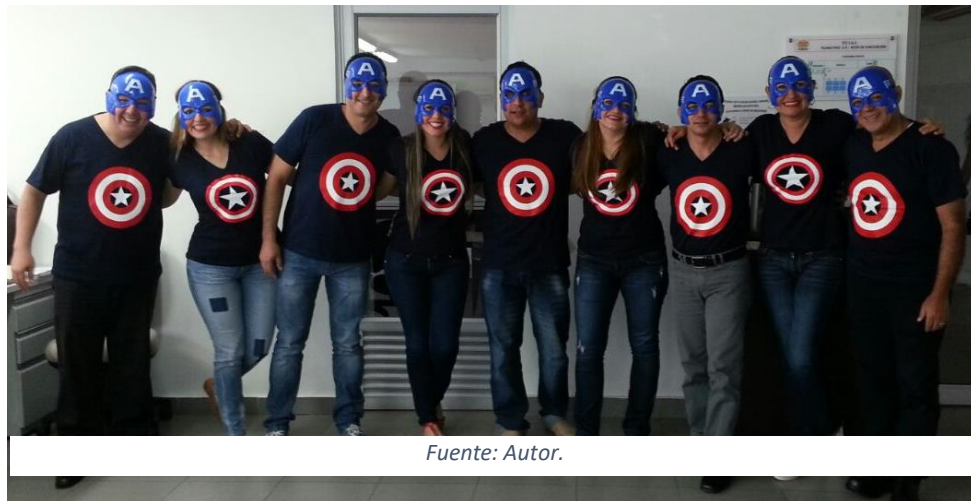
Fuente: Autor.

Ilustración 13. Chocولاتinas "practica un valor"



Fuente: Autor

Ilustración 15. Celebración del día de Halloween en TCC S.A.S.



Fuente: Autor.

Ilustración 16. Celebración del día de Halloween en TCC S.A.S.



Fuente: Autor.

- **Actividad “Ponte la camiseta TCC”**

Esta campaña se inició desde el mes de octubre del año 2016, la cual consiste en que cada mes se elige la persona que mejor ha portado el uniforme para hacerles un reconocimiento frente a todos sus compañeros. Así, reforzamos el sentido de pertenencia por la empresa y su imagen ante el mundo; lo cual es fundamental para la imagen de la empresa visualizada en cada uno de sus empleados.

La metodología de este reconocimiento consiste, en que cada líder que este directamente relacionado con la operación postule a un candidato que crea que merece recibir este reconocimiento, luego gestión humana elige a la persona final.

Se reúne a todo el personal para anunciar a la persona elegida, se le hace entrega de una carta de agradecimiento a él y a su familia por el compromiso la cual se archiva en su hoja de vida y se publica una foto de él en cartelera y pantallas.

- **Actividad “Aliados uniformes” o “reten de uniformes”.**

A partir de los grupos focales y solicitado por los mismos trabajadores se ingenió una campaña la cual se denominó Aliados Uniformes, ésta tiene como fin elegir un día al azar por semana y de forma inesperada pasar revisando el uso del uniforme y la presentación personal de los colaboradores. Así, reforzamos el compromiso y responsabilidad como individuo y como grupo.

Ilustración 17. “Aliados uniformes”.



Fuente: Autor.

Ilustración 18. "Aliados uniformes".



Fuente: Autor.

Ilustración 189. "Aliados uniformes".



Fuente: Autor.

- **Actividad de valores**

Esta actividad tenía como objetivo afianzar en los colaboradores los valores que los representan y los comportamientos que deben marcar el actuar dentro de la regional Bucaramanga.

Esta consistía en leer una historia en cada grupo de trabajo, las historias tenían una temática diferente, comunicación, integridad, confianza, trabajo en equipo, responsabilidad y respeto, luego se procedía a conversar acerca de los comportamientos de ese valor y como se vive día a día en la regional, para finalizar haciendo las siguientes preguntas: ¿Qué aprendizaje te llevas de este espacio? Y ¿Cómo esto puede favorecer tu labor? Y se dio un espacio para que ellos reflexionaran y escribieron a que estaban dispuestos y en que se comprometían para mejor y vivir esos valores.

Ilustración 20 "Taller de valores"



Fuente: Autor.

Se pudo evidenciar como se sentía cada trabajador y trabajar con los compromisos a los que cada uno llegó para lograr mejorar el clima organizacional y hacer que nuestros colaboradores cada día se sientan felices y motivados a ser cada día mejor.

- **Actividad “Festividades Navideñas”**

Esta actividad se realizó durante todo el mes de diciembre y consistió : Primero, se decoró toda la empresa con objetos alucivos a la navidad como un arbol decorado, un pesebre con figuras alusivas al nacimiento de Jesus y cintas y letreros con mensajes de esperanza y fe alusivos a la navidad, Segundo; se realizó la tradicional novena navideña con cantos y refrigerio al final, Tercero; se entregaron los tradicionales aguinaldos después de una misa de agradecimiento y desayuno de integracion.

Todo esto tuvo como objetivo usar las buenas intenciones de la época navideña e integrar al equipo de trabajo con mucha más tolerancia, respeto y cariño entre ellos; para asi fortalecer lazos muy importantes para la empresa.

Ilustración 191. “Novenas navideñas.” *Fuente. Autor*



Podemos destacar el gran funcionamiento de las actividades de integración teniendo como pretexto fechas de celebración ya que en cada una de ellas ya

documentadas se vio el avance como persona y como equipo de cada uno alcanzando así el objetivo de evidenciar la felicidad y percepción positiva de las actividades en los colaboradores.

4.2.5. Medición de la satisfacción del cliente interno, posterior a la ejecución de las actividades del clima organizacional de la empresa TCC.

La medición de la satisfacción del cliente interno se realizó a partir de las actividades que se ejecutaron en la regional de Bucaramanga durante el último trimestre del año 2016, las cuales fueron la celebración de Halloween, retén de uniformes, festividades navideñas y la actividad de valores, es por esto, que se tenía como fin evaluar la percepción de los colaboradores ante estas y ayudar a mejorar los aspectos negativos o debilidades en el clima organizacional que actualmente se viven.(Véase anexo D. Encuesta cliente interno feliz)

Tras la aplicación se encontró que el 82% de la población encuestada pertenecen al área operativa y el 18% al área administrativa, lo que indica que la mayor población de personal de la empresa se encuentra en el área operativa y por esta razón las actividades tendría que organizaren priorizando las necesidades y disponibilidad de dicha área.

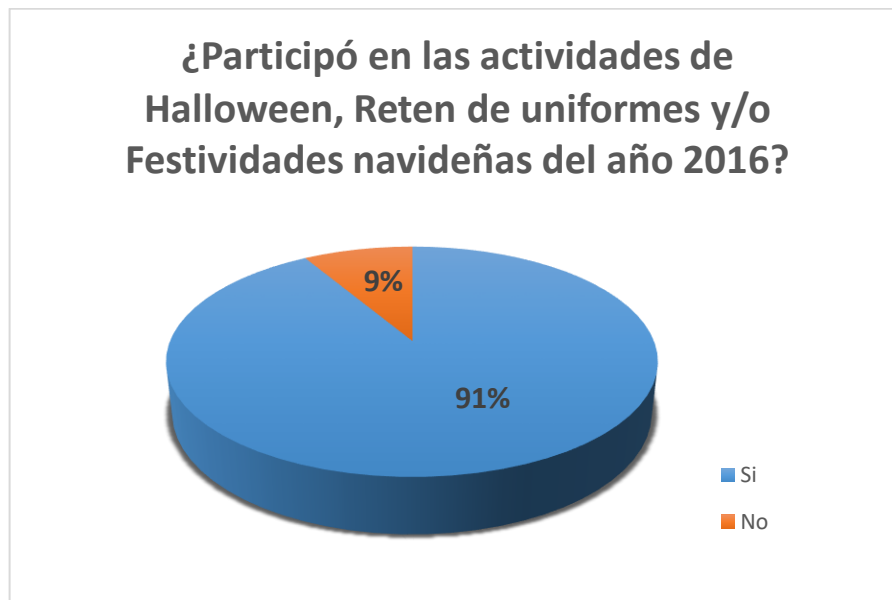
Ilustración 20 ¿En qué área de la empresa trabaja?



Fuente: Autor

A partir de la gráfica 2 notamos que el 91% de la población participó en alguna o en todas las actividades que se realizaron en la regional de Bucaramanga en el último trimestre del año 2016, evidenciando la participación activa de los colaboradores ante las actividades que se realizan al interior de la empresa.

Ilustración 21 ¿Participó en las actividades de Halloween, Reten de uniformes y/o festividades navideñas del año 2016?

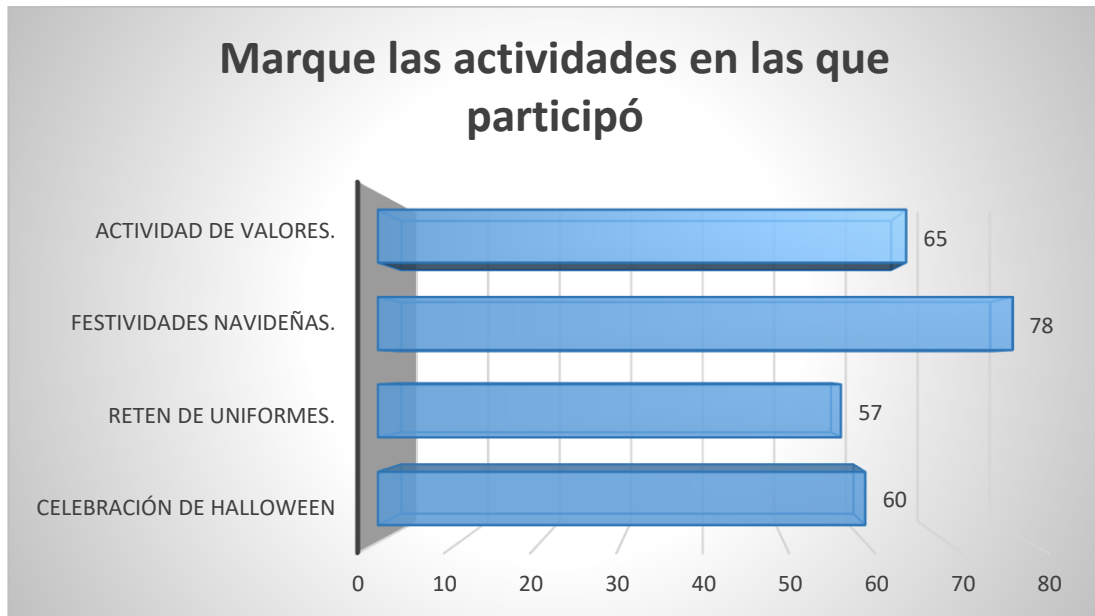


Fuente: Autor

3, se puede observar que 78 personas asistieron a festividades navideñas, 6 a actividades de valores, 60 participaron en la celebración de Halloween y tan solo 57 personas se presentaron al retén de uniformes.

Del total de colaboradores que respondieron la encuesta y afirmaron haber asistido a alguna de las actividades ejecutadas, el 46% mencionó que las festividades navideñas había sido la mejor, seguido por la celebración de Halloween con un 27%, retén de uniformes con un 22% y por último actividades de valores con un 5%, esto nos indica el tipo de actividades que son percibidas con mayor positivismo y alegría por los colaboradores

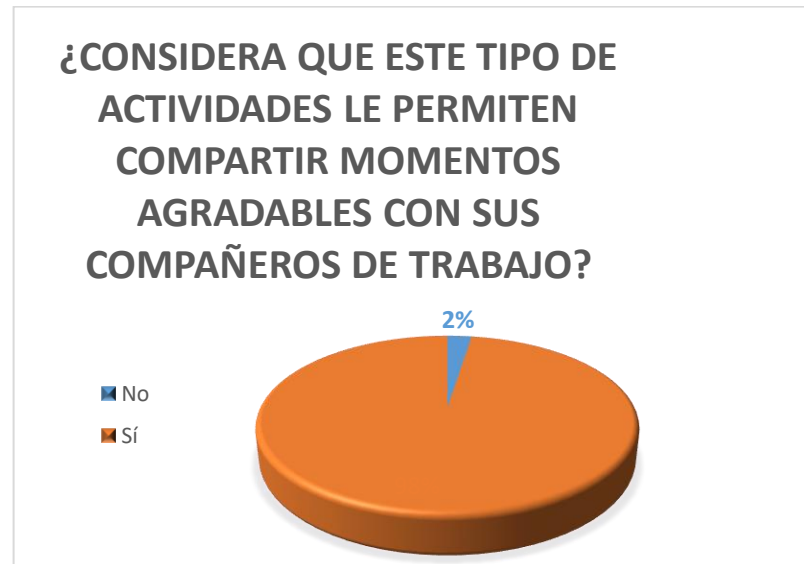
Ilustración 22. Marque las actividades en las que participó.



Fuente: Autor

En la pregunta ¿Cuál fue su actividad preferida y por qué?, los colaboradores respondieron que las festividades navideñas y la celebración de Halloween, habían sido las de mayor puntaje, debido a que estas les permitía relacionarse y compartir momentos agradables con sus compañeros fortaleciendo los lazos de amistad, reafirmando con esto, los sentimientos percibidos en los grupos focales de la necesidad de las integraciones y las relaciones interpersonales entre compañeros en la empresa.

Ilustración 23. ¿Considera que este tipo de actividades le permiten compartir momentos agradables con sus compañeros de trabajo?



Fuente: Autor

Según la gráfica 4, se puede evidenciar que el 98% consideran que este tipo de actividades les permiten compartir momentos agradables con sus compañeros de trabajo, afirmando que la empresa debería realizar este tipo de acciones con mayor frecuencia para fomentar la integración, las pausas activas, el bienestar común, el compañerismo, liderazgo y el trabajo en equipo.

En conclusión, el 98% de los 82 colaboradores encuestados quedaron satisfechos con la ejecución de las actividades anteriormente mencionadas y consideran que este tipo de estrategias son importantes para la optimización del clima organizacional. Además, recomiendan que la empresa debería celebrar fechas especiales como: cumpleaños, amor y amistad y hacer campeonatos deportivos que impulse la salud y la calidad de vida de todo el personal.

5.CONCLUSIONES

- Para generar un excelente clima organizacional la compañía debe contar con personas motivadas, que ayuden a mejorar los estándares de productividad, eficacia y servicio, de acuerdo con la teoría del Great Place to Work.
- Se identificó la necesidad de mejorar aspectos como el liderazgo, el compañerismo, trabajo en equipo, compromiso, igualdad, comunicación, valores, equidad y respeto, de acuerdo con la percepción de los colaboradores.
- Los colaboradores participan activamente de las actividades implementadas para mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, factores que se relacionan directamente con el clima organizacional.
- Si tenemos colaboradores felices, tendremos clientes felices.

RECOMENDACIONES

- Aplicar sistema de consecuencias para mejorar la calidad del trabajo.
- Realizar retroalimentaciones sobre las situaciones que se presentan dentro de la organización.
- Ejecutar actividades que se proponen en la cartilla Institucional procurando que cada actividad se ejecute con personas distintas para no afectar los tiempos de la operación.
- Hacer seguimientos a los planes que se tengan establecidos.
- Impulsar la satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO Idalberto. “Administración de recursos humanos”, Quinta edición Editorial Mc Graw Hill.

DELGADO-VERDE M, MARTÍN DE CASTRO G, NAVAS LÓPEZ J. & CRUZ-GONZÁLEZ, J. Evidencia empírica en sectores manufactureros intensivos en tecnología. Madrid. Innovar. 2013. pág. 93.

GREAT TO PLACE TO WORK. Ambiente laboral y servicio al cliente. (En la web) consultado el 20/9/2016. Página consultada en <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/825-ambiente-laboral-y-servicio-al-cliente>.

JIMENEZ, Oscar [en línea]. [20 de febrero de 2017] “Un área que necesita reinventarse”. Disponible en <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/834-recursos-humanos>.

MEJIA, Armando [En línea]. [22 de febrero de 2017] “El factor del talento humano en las organizaciones”. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002.

SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo. Gestión humana a nivel mundial: TCC, Empresa colombiana “Historia de nuestra empresa” [En línea]. [20 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.tcc.com.co/historia>.

AMAZORRUTIA, Jennifer. “Retención de talento, un indicador clave en el mundo [En línea]. [21 de febrero de 2017]. Disponible en <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1096-retencion-de-talento>.

TRANSPORTE, Ministerio. Diagnóstico del sector transporte. Oficina asesora de planeación. 2010.

TCC. Historia. (en la web). 20/9/016. Página consultada en <http://www.tcc.com.co/historia>.

ROMERO, Wilmer “Administración punto de venta” [En línea] [20 de septiembre de 2016]. Disponible en <http://wilmer-danilo-romero.blogspot.com.co/2012/11/historia-mision-vision-tcc.htm>.

TCC “Valores corporativos” [En línea]. [20 de septiembre de 2016]
Disponible en <http://www.tcc.com.co/web/portal/acerca-de-tcc#2>.

Clider. “Clima organizacional” [En línea]. [10 de febrero de 2017]. Disponible en
<http://clider.com.co/Cultura/index.php/dimensiones-del-clima-organizacional>.

SANDOVAL, María del Carmen, MAGAÑA DENED y SURDEZ Edith. “Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior”

ARIAS, Walter. “Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado”. 2015.

DELGADO PAZ, Alba Lucia; MARÍN BETANCOURT, Sandra Milena “Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”. 2014.

VÉLEZ ESCOBAR, Pablo Andrés. El boletín informal, herramienta para fortalecer la cultura organizacional del Grupo Malco.
http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1235/1/Boletin_fortalecer_cultura_organizacional_Grupo_Malco.pdf.

RIVERA FERNANDEZ, Glenis Ivonne; BRICEÑO SILVA, Luz Stella. Impacto del acoso laboral vs. clima organizacional en las entidades públicas: “El silencio de los servidores públicos” <http://repository.unad.edu.co/retrieve/4515/63325453.pdf>.

BRAVO, PEIRÓ y RODRÍGUEZ, Tratado de psicología del trabajo, Madrid. 1996. Pág. 343.

SCHULTZ, DUANE. *Psicología Industrial*. México. 1990.

IBÍD, FERRELL O.C. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México. Mc Graw-Hill Interamericana. 2006. Pág. 52.

ARRU, Marco “Comunicación interna, una oportunidad de mejora de la empresa” [En línea] [22 de febrero de 2017] Disponible en
<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>.

ONGALLO, Carlos; Dykinson Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones; 2007.

BRUNET Lucia. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. España. Editorial Trillas, 2000. Pág. 121.

ROCCO, María. Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica. Memoria para optar por título de psicólogo.

FRENCH, Wendel L. Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall, 1996. P 375.

BALLENATO PRIETO Guillermo, trabajo en equipo, dinámica y participación en grupos. ed. Pirámide. Barcelona 2005. Pág.20.

TORO, Luz. La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Universidad militar nueva granada.

ROBBINS, HARVEY Y FINLEY, Michael. Porqué fallan los equipos. Barcelona. 2005.

LEON, Liliana. Aportes de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Universidad Nacional de Colombia.

GENERO Javier. Valores empresariales: respeto. [en línea] Consultado el 20/9/2016. Página consultada es <http://es.slideshare.net/javiergenero/valores-empresariales-valor-respeto>.

Universidad San Luis Gonzaga. Estudio del clima organizacional, desarrollo organizacional. Ica Perú. [En la web]. Consultado el 19/9/2016. Página consultada es http://www.academia.edu/9158239/Estudio_del_clima_organizacional_33_Estudio_del_clima_organizacional_Desarrollo_Organizacional.

SEISDEDOS, Nicolás. El clima laboral y su medida. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Consultado el 19/9/2016. Página consultada es <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>.

CRUZ, Lidilia “Relación entre el diseño, trabajo y la percepción del clima laboral con la productividad” [En línea] [20 de febrero de 2017] Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2011b/966/clima%20laboral%20u%20organizacional.html>.

DAVIS, KEITH. NEWSTROM, John. El comportamiento humano en el trabajo. comportamiento organizacional. México 1990.

KURT Lewin. Teoría topológica de la personalidad.
http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf.

RAMOS, Diana. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.

SARTO, Pilar. Aspectos clave de la educación inclusiva. INICO. 2009.

ALLES Marta, Comportamiento organizacional. Administración del cambio a través de los recursos humanos.

GONZALEZ, Rene. Estrategias de retención del personal. 2009.

STEINER, George. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México ED. CONTINENTAL. 1983.

AGUILERA, Adriana “Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial” [En línea] [15 de febrero de 2017] Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.

ARMIJO, Marianela. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL. Fundamentos de mercadotecnia. Estrategia. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/estrategia.html>.

CONTRERAS, Rafael. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Universidad Nacional de Colombia.

ANDER Egg, Ezequiel, AGUILAR M. Cómo elaborar un proyecto. Ed. Lumen. Buenos Aires. 1996.