

# **Estrategias de gestión para mejorar el entorno laboral**

**Management strategies to improve the work environment**

**Recibido:** octubre 2023

**Evaluado:** noviembre 2023

**Aprobado:** diciembre 2023

**Enna Alexandra Valderrama Cardonas<sup>1</sup>**

Universidad de la Amazonía

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923>

**Dora Lilia Garrido Hurtado<sup>2</sup>**

Universidad de la Amazonía

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>

**Nancy Olaya Delgado<sup>3</sup>**

Universidad de la Amazonía

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3921-7920>

- 
- 1 Administrador de Empresas, Universidad de la Amazonia, Florencia, Colombia. Msc en Administración, Universidad de Amazonia, Florencia, Colombia, docente investigador Universidad de la Amazonia. Docente e investigador tiempo completo con más de doce años de experiencia como docente universitario, adscrita al programa de Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia, integrante del Grupo de Investigación CIFRA (Colectivo de Investigación Financiera en la Región Amazónica. –www.cifra.com.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co
  - 2 Administrador Financiero, Universidad de la Amazonia, Florencia, Colombia . Msc en Finanzas, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia. Docente e investigador tiempo completo con más de nueve años de experiencia como docente universitario, adscrita al programa de Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia, integrante del Grupo de Investigación CIFRA (Colectivo de Investigación Financiera en la Región Amazónica. –www.cifra.com.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>.Correo-e: d.garrido@udla.edu.co
  - 3 Administrador Financiero, Universidad de la Amazonia, Florencia, Colombia . Msc en Administración, Universidad de Amazonia, Florencia, Colombia. Docente e investigador catedrático con más de cuatro años de experiencia como docente universitario, adscrita al programa de Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia, integrante del Grupo de Investigación GIF-GEP. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3921-7920> E-mail: n.olaya@udla.edu.co

## RESUMEN

**Introducción:** El presente artículo de investigación tiene como propósito proponer un plan de mejoramiento para el entorno laboral en la Fundación Horizonte. El cual, se llevó a cabo mediante las variables que inciden en el Clima Organizacional y la percepción de los Colaboradores de los Programas y algunos miembros de la Junta Directiva que a su vez tienen funciones como directores. **Metodología:** se realizó un trabajo de investigación con enfoque mixto, el tipo de estudio fue descriptivo y se utilizó el instrumento IMCOC. Con los resultados se evidenció que la Fundación presenta un clima organizacional global con un puntaje de 191,17 con una percepción positiva, lo cual indica que entre los colaboradores existe un buen nivel de ayuda, excelentes relaciones de compañerismo, recompensa por realizar una labor bien hecha, entre otras. **Resultados:** se concluye, que algunas variables son necesarias mejorar como son: la falta de reconocimientos, carencia en la organización de actividades de diversión y tendencia a renunciar por las condiciones laborales.

**Palabras claves:** Entorno laboral, estrategias de gestión, percepción, colaboradores, plan de mejoramiento, motivación

## ABSTRACT

**Introduction:** The purpose of this research article is to propose an improvement plan for the work environment at the Horizonte Foundation. This was carried out using the variables that affect the Organizational Climate and the perception of the Program Collaborators and some members of the Board of Directors who also have functions as directors. **Methodology:** A research work with a mixed approach was carried out, the type of study was descriptive and the IMCOC instrument was used. The results showed that the Foundation presents a global organizational climate with a score of 191.17 with a positive perception, which indicates that among the collaborators there is a good level of help, excellent relationships of companionship, reward for doing a job well done, among others. **Results:** it is concluded that some variables need to be improved, such as: lack of recognition, lack of organization of fun activities and tendency to resign due to working conditions.

**Keywords:** Work environment, management strategies, perception, collaborators, improvement plan, motivation.



## INTRODUCCIÓN

El Clima organizacional juega un papel importante en las Organizaciones de Colombia, las cuales buscan lograr un continuo mejoramiento en el ambiente laboral dentro de la misma, con el fin de reflejar un buen servicio, buena calidad y mejor productividad dando valor a la integración del talento humano. Debido a que, muchas Organizaciones han reconocido que estos son fundamentales para el éxito y excelencia de esta, por ello requieren contar con mecanismos de medición periódica del Clima laboral dado que el desarrollo de una empresa puede verse muy influenciado por su entorno de trabajo.

En este sentido, es fundamental conocer todos los factores que afectan y tienen el potencial de dañar su bienestar, toda vez que en Colombia las organizaciones que prestan servicios enfrentan un reto que según Montoya Agudelo & Boyero Saavedra (2016) es el recurso humano el factor determinante para que las empresas sean competitivas a nivel global, toda vez que la producción y el consumo del producto y/o servicio depende de la atención de la persona que proporciona el servicio. (pp 3).

Por ello, el valor que representa el talento humano en la organización es fundamental para alcanzar la eficacia y la eficiencia de la empresa y de esta manera lograr la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, lo que requiere un buen ambiente laboral, ya que éste como lo menciona (Álvarez, 1995 citado por García Solarte, 2009) "influye en las personas de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad" (p.47). Es así como, la Fundación Horizonte de la ciudad de Florencia Caquetá tiene la iniciativa de realizar un análisis para conocer el entorno laboral y elaborar una propuesta de mejoramiento, con el fin de dar respuesta al interrogante ¿Cómo realizar un análisis y plan de mejoramiento para el entorno laboral de la Fundación Horizonte de la ciudad de Florencia Caquetá? teniendo en cuenta que es una organización sin ánimo de lucro de utilidad común.

Por lo anteriormente, descrito el objetivo del presente trabajo de investigación es realizar un análisis y elaborar un plan de mejoramiento para el entorno laboral de la Fundación Horizonte, a través de las variables que inciden en el clima organizacional y de la percepción que tienen los Colaboradores. En este sentido, se utilizó como base para el desarrollo de la presente investigación el "Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas "IMCOC", el cual mide siete

variables, a saber: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control" (Méndez Álvarez, 2005 citado por Jaramillo Monsalve, 2015, p.6).

En razón a lo anterior, el trabajo se realizó a través de un enfoque mixto de tipo descriptivo, dado que éste permite analizar cuál es el nivel del clima organizacional y sus componentes, ya que el investigador interactúa con el participante para detallar la manifestación de uno o más de sus atributos.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se enfoca en las necesidades de las personas. Según (Chiavenato, 2007) este surge como:

un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). (p.86)

Así mismo, la importancia del entorno laboral radica en que tiene un impacto significativo en el desempeño de los empleados porque afecta la motivación, actitud y nivel de satisfacción de cada empleado. Vargas Muñoz & Erazo Muñoz (2008) establecen que:

Ante los diversos conceptos mencionados anteriormente existen varios puntos de vista para resaltar la importancia del Clima Organizacional, así: Se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros, por lo tanto, afectan a la organización. (pp.55)

## ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De otra parte, el clima organizacional se divide en cuatro enfoques: estructural, perceptual, interactivo y cultural, los cuales encierran aspectos relacionados con la estructura organizacional, las percepciones del trabajador, en la interacción entre los miembros de la organización, la cultura, partiendo de la premisa de que la organización puede llegar a moldear en el personal su sistema de creencias, valores y normas, para que coincida con los de la empresa la cultura, partiendo de la premisa de que la organización puede llegar a moldear en el personal su sistema de creencias, valores y normas, para que coincida con los de la empresa. (Alvarado y Contreras, 2010, citado por Jaramillo, 2015)

## DIMENSIONES Y/O VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen varias dimensiones que influyen en el ambiente de trabajo y que han servido de punto de partida para crear instrumentos que evalúan el clima laboral, entre las que se encuentra Likert, Sudarsky y el Modelo de Fernando Toro, las cuales intervienen en diferentes dimensiones que afectan la percepción del talento humano.

## VARIABLE DEL MODELO IMCOC

A partir de las dimensiones identificadas por el Profesor Carlos Eduardo Méndez, éste diseñó el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas IMCOC, en la tabla 1 se relacionan.

**Tabla 1.** Variables IMCOC

Variable	Concepto
Objetivos	Hacen referencia al conocimiento que tiene el trabajador de la razón de ser y los fines que persigue la organización para la cual trabaja.
Cooperación	Corresponde a los procesos asociativos que se dan entre los trabajadores, dentro de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, y fuera de la empresa en las relaciones informales
Relaciones interpersonales.	Son procesos asociativos, sólo que funcionan más que nada a nivel informal, de ahí que aquí lo importante sea establecer las relaciones de los trabajadores entre sí, en aquellas actividades que son más informales y no están relacionadas directamente con sus funciones.
Liderazgo.	Permite entender el estilo de dirección del líder como eje destinado a interrelacionar a personas y grupos, implica una influencia cargada de motivación, la cual orienta y empuja a los demás para alcanzar objetivos organizacionales

Continúa

Continúa tabla 1

Variable	Concepto
Toma de decisiones.	En las empresas, las decisiones que se toman son las que definen su rumbo". Según Rodríguez et al (2004), "El proceso de toma de decisiones obedece a un estilo propio de la organización".
Motivación.	La manifestación de los comportamientos y las actitudes de los trabajadores son las que los llevan a cumplir con objetivos personales y organizacionales; se plantea que la motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo.
Control.	El control es el que permite saber si el trabajo que se ha realizado ha cumplido con los objetivos planteados por la empresa, en el tiempo estipulado. Según Méndez (2005), "El control en la organización, tiene por objeto determinar si las relaciones y las asignaciones previstas por la dirección fueron efectivamente cumplidas". Según Fernández (2005), "El control tiene sus efectos en el clima organizacional debido a que el personal, ante un excesivo control, puede generar procesos de estrés".

Nota. Elaboración del autor, con base en la información de Méndez Álvarez (2005).

## FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima laboral está influenciado por factores externos e internos, que pueden verse reflejados en el entorno, por ellos las variables. Según la firma Castro Piña (2017) propone que el clima organizacional es el resultado de los siguientes factores:

- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.
- Los sistemas de trabajo, las condiciones y las exigencias del mismo.
- Los factores subyacentes de la cultura organizacional
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores. (p.16)

## METODOLOGÍA

### ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, dado que desde lo cuantitativo se hizo la recolección de datos a través de la encuesta y desde lo cualitativo se realizó un acercamiento a través de la observación de campo. Tal como lo establece Hernandez Sampieri et al. (2014):



Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.534)

### TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación es de tipo descriptivo porque permite analizar cuál es el nivel del clima organizacional y sus componentes, puesto que, el investigador interacciona con el participante para detallar la manifestación de uno o más de sus atributos; Según García (2009):

Pueden ser denominados como estudios transversales, de corte, de prevalencia, etc. Independientemente de la denominación utilizada, todos ellos son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad. A su vez sabemos que pueden ser clasificados en transversales y longitudinales. (pp. 43-61)

### FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las primarias fueron 37 personas entre las que están los participantes del programa de Servicio Social Escolar, el participante del Programa de Voluntariado, y los miembros de la Junta directiva. En este caso, los datos provienen directamente de la población. Estas fuentes contienen información original, que es recolectada y publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Según la base de datos de la Biblioteca Universidad de Alcalá (2020):

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas. (pp. 6-12)

Entre las fuentes secundarias se recurrió a: libros, revistas, artículos, trabajos de grado similar e Internet: Según la base de datos de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá (2020), "Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones" (pp. 7-12).

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de información se utilizó la encuesta y la observación directa, con el fin de recolectar información necesaria para dar respuesta a los objetivos planteados.

El instrumento utilizado fue el IMCOC. Siguiendo al autor Méndez (2006), quien establece que "el instrumento IMCOM sirve para medir clima en organizaciones colombianas. Este instrumento mide un total de siete variables: objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, control, toma de decisiones y motivación" (p.30).

El instrumento en su forma original está compuesto por 45 preguntas con opciones cerradas de respuestas de opción múltiple con única respuesta, con siete escalas que van de uno a siete, no obstante, para el presente estudio se realizaron 41 preguntas por considerarse que algunas eran susceptibles.

Según Méndez (2005), las categorías y las escalas del instrumento "IMCOC tiene un total de siete escalas, sin embargo, dichas escalas, de acuerdo con el contexto de la pregunta son de cinco tipos: de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información". (pp.43). tal como se puede observar en la tabla 2.



**Tabla 2.** Puntuación de las escalas del instrumento

<b>1. Escala de comportamiento</b>						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>2. Escala de Calidad</b>						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>3. Escala de actitudes y creencias</b>						
Total de acuerdo	Casi total acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	Casi total desacuerdo	Total desacuerdo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>4. Escala de satisfacción</b>						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>5. Escala de información</b>						
Toda la información	Suficiente	Apenas la necesaria	Alguna	Muy poca	Casi ninguna	Ninguna
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

Nota. Fuente: Méndez (2006)

Así mismo, el instrumento mide siete dimensiones entre las que están: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

Para la tabulación de la encuesta en la Fundación Horizonte inicialmente se comparó el resultado obtenido con los resultados máximo y mínimo esperado, multiplicando la cantidad de trabajadores que responden, por el puntaje asignado en la escala, posteriormente se sumó dichos puntajes y se comparó con los puntajes máximos y mínimos esperados para la pregunta correspondiente. El puntaje máximo que puede alcanzar cada pregunta es de 259 y el puntaje mínimo es de 37. En este sentido, se encuestaron a 37 personas entre los que se encontraban funcionarios de la junta directiva, voluntariado y Estudiantes del Programa de Servicio Social Escolar.

A partir de entonces, se procedió a identificar la percepción individual en cada pregunta, (ver tabla 3), específicamente para traducir el resultado a porcentajes y puntajes generales, para ello se utilizó la siguiente escala de percepciones:

**Tabla 3.** Escala de percepciones por respuesta

Precepción altamente positiva	Percepción positiva	Percepción neutral	Percepción negativa	Percepción altamente negativa
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos

Nota. Fuente: Méndez (2006)

Luego, para conocer el nivel de percepción de los encuestados sobre el Clima Organizacional se hizo bajo la escala establecida en la tabla 4.

**Tabla 4.** Escala del nivel de percepción por variable

Entre 211 y 259 puntos	Entre 171 y 210 puntos	Entre 131 y 170 puntos	Entre 80 y 130 puntos	Entre 37 y 79 puntos
Percepción Altamente Positiva	Percepción Positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción Altamente Negativa

Nota. Elaboración propia

Finalmente, el puntaje asignado a la respuesta se multiplicó por la cantidad de respuestas obtenidas en el desarrollo de la encuesta, lo cual dio como resultado un puntaje parcial, que sumado proporcionó el puntaje total de la respuesta. Para obtener los porcentajes, se dividió la cantidad de respuestas por el total de respuestas que en total fueron 37, correspondientes al número de personas encuestadas. Los porcentajes obtenidos sirvieron para que, en la presentación de resultados, fuera posible su visualización.

## POBLACIÓN OBJETIVO

El estudio se realizó en la ciudad de Florencia Caquetá, en la Fundación Horizonte, la cual, cuenta con un total de 40 personas vinculada directa e indirectamente, pero la encuesta solo se le aplicó a 37 personas, de las cuales 33 de ellos pertenecen al Programa de Servicio Social Escolar, estos no cumplen funciones ni directa e indirectamente solo reciben capacitaciones; 1 de ellos pertenece al Programa de Voluntariado y 2 de ellos pertenecen a la Junta Directiva, los cuales tienen cargos, funciones o cumplen con actividades dentro de la misma, excluyendo a los jefes o superiores.



## RESULTADOS

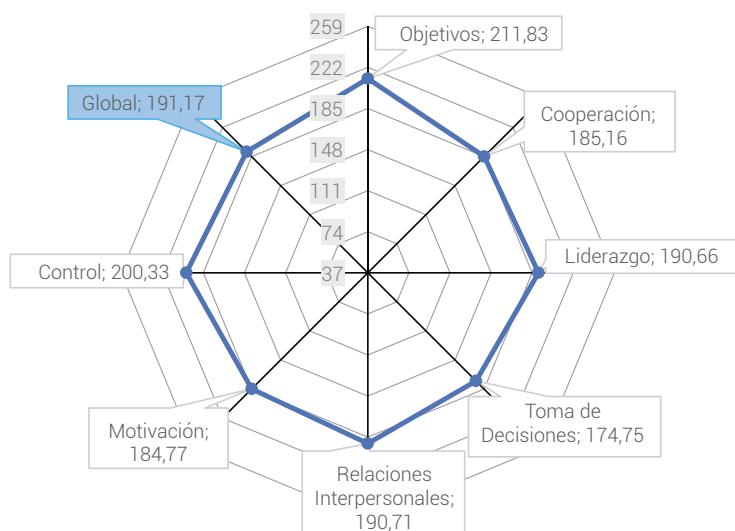
### VARIABLES QUE INCIDEN EN EL ENTORNO LABORAL DE LA FUNDACIÓN HORIZONTE DE LA CIUDAD DE FLORENCIA CAQUETÁ.

De acuerdo con los resultados del trabajo de campo las variables que inciden en el entorno laboral de la fundación obtuvieron un puntaje global de 191,17, distribuido según se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5.** Agrupación del puntaje obtenido por cada variable

No	Variables del Clima Organizacional	Puntaje	Percepción
01 a 06	Objetivos	211,83	Altamente positiva
07 a 12	Cooperación	185,16	Positiva
13 a 18	Liderazgo	190,66	Positiva
19 a 22	Toma de Decisiones	174,75	Positiva
23 a 29	Relaciones Interpersonales	190,71	Positiva
30 a 38	Motivación	184,77	Positiva
39 a 41	Control	200,33	Positiva
Global		191,17	Positiva

Nota. Elaboración propia



**Figura 2.** Grafico radial del puntaje global y por variable

Nota. Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 5, la variable con mayor puntaje fue la de los objetivos, y la de menor valor fue la toma de decisiones. En este sentido, a continuación, se hace el análisis a cada una de ellas.

**Variable Objetivo.** el puntaje obtenido en esta variable fue de 211.83 ubicándose en el rango de 171-210 puntos, lo cual, significa que los integrantes tienen una percepción *altamente positiva*, acerca del conocimiento que tienen sobre la razón de ser y los fines hacia los que se orienta la Fundación en la que están vinculados. Debido a que, se observa que la Fundación realiza una inducción para aquellas personas que recientemente se han vinculado a la misma con el fin de dar conocer la misión, los objetivos, las políticas institucionales, entre otros. De igual manera, se evidencia la frecuencia con la que los encuestados reciben información sobre sus responsabilidades y/o actividades lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos y calidad de la Fundación.

**Variable Cooperación.** El puntaje obtenido fue de 185.16 ubicándose en el rango de 171-210 puntos, lo cual, significa que los integrantes tienen una percepción *positiva*, acerca de los procesos asociativos que se dan entre los miembros de la Fundación en el ejercicio de sus funciones y/o actividades para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, lo que refleja el trabajo en equipo entre los participantes de los programas Servicio Social Escolar y Voluntariado. Igualmente, se evidencia que durante las capacitaciones se crean actividades para estimular la cooperación y participación entre los mismos y todo esto conlleva a generar cierto grado de productividad. También, es importante resaltar que esta cooperación se presenta más a nivel formal que informal, es decir, se observa más en las relaciones de trabajo o de participación que en las relaciones sociales fuera del trabajo. Lo cual, resulta positivo porque esta variable toma más el proceso de cooperación a nivel formal, es decir, que está directamente en la relación del trabajo.

**Variable Liderazgo.** El puntaje obtenido en esta variable fue de 190.66 y se ubica en el rango de 171-210 puntos, lo que significa que los integrantes tienen una percepción *positiva* acerca del liderazgo ejercido por su jefe, quien a través del uso de elementos y comportamientos con el grupo de participantes logra influir, organizar y llevar a cabo acciones para dar a entender su estilo de dirección durante las capacitaciones. Lo cual, resulta positivo para la organización



debido a que, esta variable se refiere al ejercicio del liderazgo formal y la percepción que tiene el personal de su jefe.

Por esa razón, se observa que las conductas del jefe contribuyen al proceso de inspirar cada vez más confianza hacia el personal, puesto que, ellos consideran que su jefe es justo y equitativo cuando le asignan un trabajo, además, les ayuda hacer mejor su trabajo y es muy buena la comunicación y trato con su jefe.

**Variable Toma de Decisiones.** El puntaje obtenido en esta variable, a nivel general, fue de 174.75 que la ubica en el rango de 171-210 puntos, lo que significa que los integrantes tienen una percepción *positiva* acerca de su participación en las decisiones que se deben tomar en la Fundación, debido a que, los encuestados tienen la posibilidad de incidir no solo en el proceso de decisiones generales, sino también en las que tienen relación con sus propias labores. Muestra de ello, son los momentos en los cuales el director operativo se reúne con el participante del programa Voluntariado para tomar decisiones respecto a las actividades que se piensan realizar.

De igual manera, se evidencia que se realizan reuniones con los miembros de la Junta directiva para dar a conocer la gestión de la Fundación y decisiones que se pretenden tomar, lo cual demuestra que en la Fundación las directivas tienen en cuenta la situación personal y laboral al tomar una decisión; esto contribuye para la definición de lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Variable Relaciones Interpersonales.** El puntaje de la variable es de 190.71 y se ubica en el rango de 171-210 puntos, lo cual indica que a nivel general la percepción del personal sobre las relaciones interpersonales en la Fundación es *positiva*, es decir, existe un proceso de interacción social que conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente.

Debido a que, los encuestados dieron una buena calificación respecto a sus relaciones interpersonales con sus compañeros, también participan en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas por fuera de la Fundación con amigos de su grupo, y además consideran importante que se realicen este tipo de actividades, del mismo modo, calificaron positivamente la

confianza que existe entre su jefe y ellos, puesto que, cuando hay cambios en la Fundación ellos recibe información al respecto.

**Variable Motivación.** Con un puntaje de 184.77 la variable de motivación se ubica en el rango de 171-210 puntos lo que significa que los integrantes de la Fundación tienen una percepción positiva acerca de la motivación que existe en la Fundación. Debido a que, se observa que es la dirección de la Fundación quien ejerce la motivación hacia las personas que desempeñan funciones, gracias a ello, se manifiestan comportamientos y actitudes en el trabajo que los llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. Los encuestados respondieron positivamente sobre como los hace sentir el trabajo que realizan, consideran que reciben recompensa y es felicitado cuando realiza una labor bien hecha, que cumplen con las funciones que se le asignan en el momento de ingresar a laborar en la Fundación, que tienen los recursos y tiempos necesarios para desarrollar bien un trabajo o proyecto, calificaron como importante estar laborando en la Organización y que sus jefes revisan y evalúan el trabajo que realizan y comunican los respectivos resultados.

Es importante mencionar que en esta variable se tiene en cuenta los niveles de satisfacción con respecto a la motivación y condiciones existentes que producen condiciones para el clima organizacional, por lo cual, esta motivación se debe dar a través de las recompensas sociales simbólicas y no materiales, que son elementos que motivan a las personas.

Para el caso de la Fundación no aplica ni se debe tener en cuenta los estímulos salariales y económicos, porque por el momento ninguna persona que labora en la Organización recibe alguna retribución económica, aunque se puede entregar un bono de apoyo económico al fundador y director operativo, este no ha sido reclamado en ningún momento.

**Variable de Control.** En la variable de control se obtuvo un puntaje de 200.33, que se ubica en el rango de 171-210 puntos, para un nivel de percepción *altamente positivo*. Lo cual, significa que los integrantes perciben que la Fundación ejerce un muy buen control para saber si el trabajo realizado está cumpliendo con los objetivos planteados. Se observa según los comportamientos de los encuestados, una favorabilidad por la forma y periodicidad de cómo se realiza el control de sus actividades.



## PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN HORIZONTE DE LA CIUDAD DE FLORENCIA CAQUETÁ

Al realizar el análisis del entorno laboral en Fundación Horizonte se identificaron las variables que inciden de forma positiva y negativa, evaluando su impacto en el ambiente laboral, dando como resultado un puntaje Global de 191 de 259 puntos, que significa una percepción positiva, es decir, esta clasificación es el producto de las percepciones individuales de los participantes de la Organización.

Las fortalezas de la Fundación se seleccionaron escogiendo las preguntas que obtuvieron una percepción altamente positiva, a saber:

- F1- Colaboradores ampliamente informados sobre la razón de ser y los fines hacia los que se orienta la misma.
- F2- Colaboradores suficientemente informados sobre los objetivos y las políticas institucionales desde el momento en que ingresaron a la misma.
- F3- Colaboradores informados sobre las responsabilidades de sus cargos o actividades desde el momento en que ingresaron a la misma.
- F4- Buen nivel de ayuda entre Colaboradores.
- F5- Excelentes relaciones de amistad y compañerismo entre colaboradores.
- F6- Los jefes son reconocidos como justos y equitativos para asignar un trabajo o tomar decisiones.
- F7- Excelente comunicación y trato entre jefes y Colaboradores.
- F8- Colaboradores informados sobre los cambios que se realizan en la Fundación.
- F9- Se fomenta recompensa cuando los Colaboradores realizan una labor bien hecha.
- F10- Asignación de trabajo o proyecto acorde al tiempo y recursos de los Colaboradores
- F11- Los colaboradores reconocen la importancia de pertenecer a la Fundación.
- F12- Los jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realizan los Colaboradores.

## DEBILIDADES DE LA FUNDACIÓN

Las debilidades de la Fundación se seleccionaron escogiendo las preguntas que obtuvieron una percepción negativa, a saber:

- D1 - Falta de reconocimientos para los integrantes por motivo de los cumpleaños.
- D2 - Carencia en la organización de paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.
- D3 - Tendencia a renunciar por las condiciones laborales.

## DISCUSIÓN O PROPUESTA

Una vez obtenida la percepción de los colaboradores sobre las variables que inciden en el entorno laboral de manera positiva y negativa, se presenta la propuesta de mejoramiento con las estrategias definidas para cada una de las variables a solucionar, determinando unas acciones y unos responsables que permita una implementación efectiva. Asimismo, brindar a las direcciones de la Fundación Horizonte, las posibles alternativas de solución para mejorar las debilidades de las Variables. Es de mencionar que es la Fundación quien decidirá si ejecutar las estrategias establecidas en la propuesta (tabla 6), así como el tiempo y el costo de estas.

**Tabla 6.** Propuesta Plan de Mejoramiento

Variable	Estrategia	Acciones	Actividad	Indicadores	Responsable
Motivación	1. Diseñar reconocimientos para los Colaboradores por motivo de los cumpleaños.	1. Construir base de datos de los Colaboradores.  2. Crear el plan de estímulos para el cumpleañero (a)  3. Crear un Plan de Integración para el cumpleañero (a)	Organizar calendario de Cumpleaños de los Colaboradores.  Diseñar tarjetas Regalar un detalle Publicar en redes sociales  Realizar una celebración personalizada.	Ejecución del calendario.  Instaurar el plan de estímulos.  Integrar a los Colaboradores en los cumpleaños.	Director Operativo
	2. Mejorar la satisfacción por las condiciones laborales para evitar que los Colaboradores	1. Crear un programa de Bienestar Laboral para los Colaboradores de la Fundación	a) Aplicar encuesta sobre el entorno personal, familiar y ocupacional de los colaboradores. b) Evaluar áreas de Calidad de vida laboral. c) Evaluar áreas de protección y servicios sociales. d) Diseñar actividades de bienestar institucional. e) Crear un proyecto de bienestar Laboral.	Desarrollar el programa de bienestar laboral a los Colaboradores de la Fundación	

Continúa



Continúa tabla 6

Variable	Estrategia	Acciones	Actividad	Indicadores	Responsable
Motivación		2. Crear Mapa de riesgos Laborales para los Colaboradores de la Fundación.	a) Diseñar mapa de riesgos. b) Identificar los riesgos. c) Valorar los riesgos. d) Crear matriz de priorización.	Aplicar en los Colaboradores el mapa de riesgos laborales.	
Relaciones Interpersonales		3. Implementar el reconocimiento de beneficio al Colaborador del Mes que más se haya destacado.	a) Regalar artículo para uso personal. b) Regalar entrada para ir a Cine. c) Regalar membresía para comer en algún restaurante. d) Regalar vale para servicio en barbería o salón de belleza.	Implementar los reconocimientos para el Colaborador del mes.	
	Diseñar y organizar paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.	1. Organizar actividades colectivas en jornadas de libre esparcimiento y diversión.	a) Establecer un cronograma trimestral de actividades. b) Realizar visitas culturales. c) Realizar actividades deportivas. d) Realizar recreación laboral.	Fomentar las actividades colectivas en jornadas de libre esparcimiento y diversión.	Director Operativo
		2. Involucrar a los Colaboradores en la elaboración semanal de tarjetas con mensajes positivos.	a) Crear cronograma de asignación semanal. b) Publicación de la tarjeta por las redes sociales de la Fundación.	Fomentar la participación de los Colaboradores en la elaboración de tarjetas.	

Nota. Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Se logró identificar que la Variable de Objetivos presentó un puntaje de 211,83 con una percepción altamente positiva, la Variable de Cooperación un puntaje de 185,16 con una percepción positiva, la Variable de Liderazgo un puntaje 190,66 de con una percepción positiva, la Variable de Toma de Decisiones un puntaje de 174,75 con una percepción positiva, la Variable de Relaciones interpersonales un puntaje de 190,71 con una percepción positiva, la Variable de Motivación un puntaje de 184,77 con una percepción positiva y la Variable de Control un puntaje de 200,33 con una percepción positiva.

La percepción Global que tienen los colaboradores frente al Clima Organizacional presentó un puntaje de 191,17 con una percepción positiva, lo cual indica que entre los colaboradores existe un buen nivel de ayuda, excelentes relaciones de compañerismo, recompensa por realizar una labor bien hecha, entre otras. Sin embargo, existieron algunas preguntas de las variables motivación y relaciones interpersonales que son necesarias mejorar como la falta de reconocimientos, carencia en la organización de actividades de diversión y tendencia a renunciar por las condiciones laborales.

La propuesta de mejoramiento incide directamente y de forma positiva en el Clima Organizacional de la Fundación porque permite potencializar y mejorar temas referentes a la motivación y las relaciones interpersonales y por ende contribuye a incrementar la productividad y el bienestar en general de la Organización.

## REFERENCIAS

- Bernazza, B. (2019). *Éxito en las pequeñas empresas*. <https://www.linkedin.com/pulse/%C3%A9xito-en-las-peque%C3%B1as-empresas-bianca-bernazza/?originalSubdomain=es>
- Castro Piña, C. (2017). *Factores que afectan y conforman el clima organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16665/castropi%C3%Blamariacarolina2017.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. 8.º Edición*. McGaw Hill.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-HILL, Interamericana editores, S.A. DE C.V. file:///D:/DOCENCIA/2023/2023-1/IV%20SEMESTRE/MATERIAL/Hernandez-R.-2014-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf.pdf#page=565&zoom=100,0,0
- Jaramillo Monsalve, C. (2015). Diagnóstico de clima organizacional aplicado al área de telas de la empresa Dogama S.A.S. *Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede Bello*, 23-93.



Méndez Álvarez, C. E. (Marzo de 2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad y Empresa*, 7(9), 100-121. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917>

Revista Semana. (13 de abril de 2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. <https://www.semana.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395/>

Salazar, N., & Guerra, M. F. (09 de 2007). *El acceso al financiamiento de las mipymes en Colombia: el papel del Gobierno*. [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1027/Repor\\_Septiembre\\_2007\\_Salazar\\_y\\_Guerra.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1027/Repor_Septiembre_2007_Salazar_y_Guerra.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Vargas Muñoz, M. A., & Erazo Muñoz, L. M. (2008). *Diagnóstico y Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional en la Subgerencia Administrativa del Hospital María Inmaculada E.S.E.* [Tesis de Pregrado, Universidad de la Amazonia].