

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS COMO
FACTOR MOTIVACIONAL SEGÚN CASOS DE ESTUDIO APLICADOS EN
PYMES

BRYAN CAMILO CÁRDENAS GUEVARA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ DC
2020

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS COMO
FACTOR MOTIVACIONAL SEGÚN CASOS DE ESTUDIO APLICADOS EN
PYMES

BRYAN CAMILO CÁRDENAS GUEVARA

Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de Empresas

Orientador
GUSTAVO DIAZ
Economista

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ DC
2020

NOTAS DE ACEPTACIÓN

**Firma del director de la
especialización**

Firma del Calificador

Bogotá D.C., Julio de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexander Mejía Guzmán

Decano Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Andrés Rueda

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y mi hermana, quienes han sido mi motor para alcanzar todos mis objetivos tanto personales como profesionales, que a través de sus consejos, guía y cariño me permitieron superar todos los obstáculos que se me han presentado, además de brindarme su apoyo frente a todas las decisiones que he tomado en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios quién ha sido el fundamento de mi vida, y el que me ha dado las habilidades y la fuente de mi provisión.

A mis padres, hermana y familia; que me han brindado los recursos y la guía para afrontar todos los retos que en mi vida se han presentado y superarlos, adquiriendo conocimiento y experiencia.

Al orientador Gustavo Díaz, quién por medio de sus aportes y crítica constructiva permitieron que este proyecto se desarrollara a cabalidad y de manera correcta.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	15
1.1. RECOPIACIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS	15
1.2. ANÁLISIS DOFA	19
2. ESTUDIO DE CASOS	22
2.1. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA SERVICIOS Y VIGILANCIA PRIVADA	22
2.1.1. Elaboración de preguntas del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada	23
2.1.2. Identificación del problema clave del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada	23
2.1.3. Recopilación de la información del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada	23
2.1.4. Análisis de la información del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada	24
2.1.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada	25
2.2. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA ZANDRA	25
2.2.1. Elaboración de preguntas del caso de la empresa Zandra	26
2.2.2. Identificación del problema clave del caso de la empresa Zandra	26
2.2.3. Recopilación de la información del caso de la empresa Zandra	26
2.2.4. Análisis de la información del caso de la empresa Zandra	27
2.2.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de la empresa Zandra	28
2.3. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA SÁNCHEZ INGENIERÍA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS	28
2.3.1. Elaboración de preguntas del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS	29
2.3.2. Identificación del problema clave del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS	29
2.3.3. Recopilación de la información del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS	29
2.3.4. Análisis de la información del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS	30
2.3.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS	31
2.4. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA HOTELES H & M	31

2.4.1. Elaboración de preguntas del caso de la empresa Hoteles H & M	32
2.4.2. Identificación del problema clave del caso de la empresa Hoteles H & M	32
2.4.3. Recopilación de la información del caso de la empresa Hoteles H & M	32
2.4.4. Análisis de la información del caso de la empresa Hoteles H & M	33
2.4.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de la empresa Hoteles H & M	34
2.5. ESTUDIO DE CASO DE TRANSBRIL S.A.S	35
2.5.1. Elaboración de preguntas del caso de Transbril S.A.S	35
2.5.2. Identificación del problema clave del caso de Transbril S.A.S	35
2.5.3. Recopilación de la información del caso de Transbril S.A.S	35
2.5.4. Análisis de la información del caso de Transbril S.A.S	36
2.5.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de Transbril S.A.S	37
3. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	40
3.1. IDENTIFICAR LAS ÁREAS DE MEJORA	40
3.2. DETECTAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA	41
3.3. PROPUESTA ACCIONES DE MEJORA	43
3.4. EVALUACIÓN BENEFICIOS RELACIONADOS	49
3.5. TOMA DE DECISIONES	51
4. CONCLUSIONES	53
5. RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	20
Cuadro 2. Síntesis de los casos de estudio	38

GLOSARIO

CLIMA ORGANIZACIONAL: según el portal de Economipedia “es el ambiente generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí”¹.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: “es una útil herramienta de gestión en la que se realiza una revisión in situ que permite determinar el estado de un proceso o sistema de gestión, sus fortalezas y sus oportunidades de mejora”².

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: el grupo de consultoría Albe define este concepto como “el conjunto de resultados y actividades que le aseguran a la organización llegar y mantenerse dinámicamente en la posición de mercado deseada a través del tiempo”³.

ESTUDIO DE CASOS: Según Rovira “es considerada como una técnica de investigación cualitativa, puesto que el desarrollo de esta se centra en el estudio exhaustivo de un fenómeno. Y no en el análisis estadístico de los datos ya existentes”⁴.

MOTIVACIÓN LABORAL: Economipedia lo plantea como “la reacción de los colaboradores de una empresa a estímulos atractivos, permanentes y que generan buen desempeño”⁵.

PYMES: “son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño”⁶.

¹ ECONOMIPEDIA. Clima organizacional. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>

² ENTRENAMIENTOYGESTION. Diagnóstico empresarial. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://www.entrenamientoygestion.com/centro-desarrollo-empresarial/diagnostico-empresarial/>

³ GRUPOALBE. Estrategia empresarial, definición y conceptos relacionados. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

⁴ ROVIRA SALVADOR, Isabel. Estudio de caso: características, objetivos y metodología. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>

⁵ ECONOMIPEDIA. Motivación laboral. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>

⁶ GESTION. Que son las PYMES. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://www.gestion.org/que-son-las-pymes/#:~:text=Las%20pymes%20son%20las%20peque%C3%B1as,las%20empresas%20de%20mayor%20tama%C3%B1o.>

RESUMEN

Este estudio busca plantear un modelo de mejora del clima organizacional en las Pymes en Colombia, en donde las empresas a través de intervenciones en diferentes dimensiones motivacionales pueden dar solución a las problemáticas que afectan no solo el desempeño de la misma, sino que conflictos que se encuentran en toda la estructura formal o diversos niveles de la misma.

Las organizaciones se enfrentan a un mercado cambiante o dinámico y la necesidad de implementar estrategias empresariales de estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo, identidad, desafíos, relaciones y conflicto es cada vez más imperativo; sin embargo, las empresas necesitan ser más competitivas desde este aspecto de motivación laboral, los estudios de casos nos suministran un pequeño panorama o una visión rápida y concreta de la complejidad del ambiente laboral, en el cual los líderes y su toma de decisiones son los principales responsables de la ineficiencia operativa, siendo los colaboradores un factor crítico de éxito en las Pymes de la actualidad, donde el compromiso y la mejora continua son la clave para el desarrollo de un plan de mejora.

Palabras clave: clima organizacional, motivación laboral, pyme, estrategia empresarial, estudio de casos.

ABSTRACT

This study seeks to propose a model for improving the organizational climate in SMEs in Colombia, where companies through interventions in different motivational dimensions can provide solutions to problems that affect not only its performance, but also conflicts that arise. They are found throughout the formal structure or at various levels of it.

Organizations face a changing or dynamic market and the need to implement business strategies of structure, standards, responsibility, recognition, support, identity, challenges, relationships and conflict is increasingly imperative; However, companies need to be more competitive from this aspect of work motivation, the case studies provide us with a small panorama or a quick and concrete vision of the complexity of the work environment, in which leaders and their decision-making are the main responsible for operational inefficiency, with employees being a critical success factor in today's SMEs, where commitment and continuous improvement are the key to developing an improvement plan.

Key words: organizational climate, work motivation, SME, business strategy, case study.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra sometido a constantes cambios; por esta razón, surge la necesidad de entender el comportamiento de las personas dentro de un contexto laboral, partiendo de la premisa que los colaboradores son la herramienta para la consecución de objetivos, así que la motivación juega un papel importante dentro del clima organizacional, puesto que son términos que garantizan en muchos casos el éxito o fracaso de las Pymes en Colombia, por lo mencionado el ambiente laboral es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las personas el activo más importante de una empresa, en donde la clave para la competitividad y permanencia en el mercado se encuentra en procurar el bienestar de los trabajadores en todos los aspectos que influyen en dicho clima.

Por tal motivo, este estudio se desarrolla a partir de la recopilación de documentos que permita visualizar las condiciones del clima organizacional en las Pymes en Colombia y la relación que se percibe con respecto a la motivación laboral, en donde se busca establecer un panorama general o punto de partida frente a los principales aspectos o factores motivacionales que se deben intervenir para establecer un ambiente de trabajo agradable, teniendo en cuenta que dicho tema es uno de los más importantes y poco conocidos por las empresas, destacando por medio de un análisis DOFA cuáles son las principales acciones que se tienen a favor y en contra frente al manejo de dicho tema, ya que tener en consideración todos estos aspectos nos facilita realizar un diagnóstico real del entorno empresarial o una visión global que nos brinde con claridad la verdadera situación del tema a tratar.

Por otro lado, la recopilación de casos de estudio de Pymes en Colombia como herramienta de análisis, este es un acercamiento frente a los principales factores motivacionales que inciden en clima laboral y como las organizaciones reaccionan a los efectos causados en un ambiente de trabajo ineficiente, en el cual se logre identificar los mayores aciertos y desaciertos ejecutados desde el liderazgo formal, así como también que roles dentro de la estructura son los principales causantes que la relación entre la motivación laboral y el ambiente de trabajo origine efectos negativos en el desempeño de la empresa, generando incertidumbre en todos los niveles de la organización.

Sin embargo, las organizaciones en estudio permiten afianzar los conceptos y situaciones extraídas desde un panorama general para aterrizarlo a una visión específica de las circunstancias por medio de conflictos y problemas reales, desde la percepción de diversos estilos de liderazgo y colaboradores, que son la base fundamental para el posicionamiento de una empresa en un mercado dinámico, las empresas deben basarse desde la experiencia de otras con el fin de evadir conflictos o evitarlos.

Asimismo, busca plasmar una serie de tácticas o planes de acción que den respuesta a los efectos generados por un clima organizacional ineficiente dado los

factores motivacionales, en donde sea una herramienta de partida para la toma de decisiones y así obtener mayores beneficios, donde el desarrollo de estrategias depende de los objetivos que persigan las empresas; es decir, que van estar basadas en las necesidades que surjan desde el capital humano en relación con su trabajo. Así que su ejecución es vital para el buen manejo y control del ambiente laboral que es un tema que afecta a toda la estructura empresarial; por lo tanto, el diagnóstico y el análisis de los casos de estudio serán los pilares para sustentar el desarrollo de dichas estrategias, con el fin de generar insumos prácticos para establecer acertadamente la dinámica del entorno de trabajo.

Es primordial generar un clima laboral agradable, en donde las personas sean las columnas para la obtención de las metas, que conducirán al éxito organizacional y proveerá la permanencia de la misma en el mercado, aportando una perspectiva reflexiva, ilustrando el surgimiento y desarrollo del constructo de un entorno favorable, que alinee a las personas a la visión de la empresa a través de un trabajador motivado que aporte a la generación de un ambiente productivo y de beneficio colectivo.

OBJETIVOS

A continuación, se indicarán los objetivos que conllevarán al desarrollo de la investigación.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un modelo de mejora del clima organizacional como factor motivacional a partir de algunos casos de estudio aplicados en PYMES en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional como factor motivacional en algunas PYMES en Colombia.
- Analizar los resultados arrojados por algunos casos de estudio del clima organizacional como factor motivacional de PYMES en Colombia.
- Plantear estrategias para el buen desempeño de las dimensiones motivacionales de las problemáticas de las organizaciones actuales frente al clima organizacional.

1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Las organizaciones son parte fundamental en el desarrollo de un país y para tener conciencia plena sobre la situación actual, se necesita de identificar que investigaciones o estudios se han realizado sobre el clima organizacional como factor motivacional con el fin de establecer las condiciones iniciales de las PYMES en Colombia y el estado de las dimensiones motivacionales en toda la estructura de la empresa, además de analizar las acciones que se han tomado con respecto a la temática a desarrollar, partiendo de que dicho tema es inherente a la naturaleza de la actividad económica de las organizaciones.

1.1. RECOPIACIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS

En las organizaciones actuales el clima organizacional es una de los temas más importantes para ejecutar correctamente sus actividades económicas de una manera óptima y eficiente. En Colombia el panorama frente al clima laboral es desalentador ya que según La República⁷ afirma: “Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo” esto no solo crea la necesidad de desarrollar técnicas y estrategias para mitigar los efectos negativos de un mal ambiente laboral según las estadísticas de la consultora Plurum el 80% de la población laboral en Pymes no se sienten a gustos con su trabajo, es decir presenta altos índices de desmotivación laboral, dentro de los análisis resultados las mayores causas de climas organizacionales ineficientes es que las personas determinan que la mayor fuente de estrés y descontento son sus trabajos, esto genera la necesidad de crear estrategias para comprometer a sus colaboradores.

El clima laboral en las Pymes en Colombia ha tenido grandes efectos negativos, según la revista Dinero⁸ a través de la organización mundial de la salud (OIT) el país es uno de los que tiene más exceso de horas laborales semanales, lo que no solo genera el descontento en sus colaboradores, sino que se evidencia en el mismo artículo que los países con mayores índices productivos poseen la menor intensidad horario laboral.

⁷LAREPÚBLICA. Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ochodecada10personasestansatisfechasensuempleo-2830069>

⁸DINERO. ¿Qué tan viable es reducir la jornada laboral? El debate es mundial. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.dinero.com/internacional/articulo/cuantas-horas-se-trabaja-en-cada-pais/275822>

Dentro de este panorama actual Andrés Ramírez docente de la universidad del Rosario citó en el artículo de La Republica⁹ que la cultura empresarial en muchos casos no permite reconocer los buenos resultados laborales de sus trabajadores ya que se tiene como paradigma que el reconocimiento no debe hacerse debido a que existe una remuneración de por medio.

La situación evidenciada sobre las Pymes y su manejo del clima organizacional no ha sido suficiente para cumplir con sus objetivos, El Tiempo¹⁰ afirma que la meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo, la mejora de las condiciones laborales está ligada a un ambiente optimo, dicho artículo muestra que las Pymes que el papel que desempeñan a nivel Colombia es muy importante ya que son los principales generadores de empleo, pero así mismo las pymes presentan grandes índices rotativos.

Las Pymes en Colombia frente al clima organizacional deben luchar con los factores motivacionales, Según expertos en Colombia existe mucha informalidad por parte de estas empresas y este factor desemboca bajos salarios, horas de trabaja extensas e inclusive tratos no adecuados, la compañía a través de la revista Semana Adecco (2015) afirma: “se trata de una tarea pendiente para las empresas, ya que el capital humano de una organización es la inversión más importante y, por ende, potenciar las capacidades de un empleado e incentivarlo generará un mejor clima laboral y fortalecerá la estructura de una compañía” muchas de las dimensiones motivacionales se encuentran relacionadas en cuanto a la inconformidad de los trabajadores.

Múltiples estudios se han realizado sobre el tema indicando la necesidad de ejecutar planes de acción contra estas debilidades organizacionales, las empresas familiares conforman un valor fundamental, ya que en estos últimos años Colombia ha tenido gran crecimiento de empresas familiares que hacen parte en su mayoría de las Pymes del país, a su vez ha sido una herramienta para apertura de mercados globales pero para competir en mercados complejos aún se tienen problemas motivacionales por parte de sus colaboradores en su ámbito laboral.

⁹LAREPÚBLICA. Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ochodecada10personasestansatisfechasensuempleo-2830069>

¹⁰ ELTIEMPO. La meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16210710>

La revista Dinero¹¹ según las problemáticas actuales, el clima organizacional puede concebirse como una apreciación del entorno de trabajo, que se encuentra formado por las percepciones de cada uno de los empleados frente al ambiente interno de la organización, el clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las empresas debido a la influencia en los procesos organizacionales y sobre el comportamiento de los trabajadores, toma de decisiones, la resolución de problemas, motivación, aprendizaje y la satisfacción de los miembros.

Por otro lado, el entorno laboral es un atributo ligado a la organización debido a que el individuo reacciona en función de los patrones observables o la interacción como respuesta a situaciones compartidas. El Portafolio¹² menciona que las pymes en Colombia buscan que los factores motivacionales deben estar alineados al beneficio colectivo, dicho de esta manera un clima organizacional apropiado en pro de los individuos generara compromisos más allá de los intereses personales, esto a su vez produce estabilidad dentro de los sistemas de las organizaciones.

Actualmente, la revista Dinero¹³ entiende que el proceso de socialización en las Pymes los contenidos, creencias y valores esenciales del clima se transmiten a los nuevos miembros, como el proceso de adaptación y entrenamiento en donde se integran los componentes de la cultura organizacional y luego el nuevo miembro comienza a percibir su entorno y trasladar sus propias normas y valores al clima.

El clima organizacional recoge información acerca del estado de las relaciones interpersonales que se forman dentro de la empresa, de este modo se idéntica los factores que inciden en las fuentes de conflicto, insatisfacción o estrés, o en otras palabras el conjunto de valoraciones comunes de las personas que de una u otra forma influyen en la motivación de los colaboradores.

La revisión literaria sobre el tema, nos suministra un acercamiento al panorama actual y al comportamiento del clima laboral frente a la motivación en las Pymes de Colombia.

En síntesis, cada Pyme tiene su propio o una variedad de climas organizacionales que las caracterizan de tal forma que se diferencian de otras empresas en cuanto

¹¹ DINERO. Felicidad, una clave para aumentar la productividad. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.dinero.com/management/articulo/felicidad-en-las-empresas-para-aumentar-la-productividad/259104>

¹² PORTAFOLIO. Para reclutar a los mejores, el ambiente laboral es la clave. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/para-reclutar-a-los-mejores-el-ambiente-laboral-es-la-clave-520472>

¹³DINERO. Las pymes deben apostarle al bienestar de sus trabajadores para crecer. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/la-importancia-de-la-calidad-del-trabajo-para-el-crecimiento-de-las-pymes/275715>

al ambiente laboral, y es fundamental su aplicabilidad o progreso para que las organizaciones del siglo XXI generen una ventaja comparativa en cuanto a su cuerpo de trabajo en donde las empresas consideran que el capital humano es el recurso más valioso que poseen, debido a que las personas son las que llevan a cabo las estrategias y operaciones que permiten el cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, el clima organizacional posee fuerte relación con varios conceptos o pilares que garantizan el éxito o fracaso en las empresas, las teorías que se han desarrollado sobre el clima mencionan que este posee un vínculo sobre las dimensiones motivacionales, en el cual cada uno aporta herramientas indispensables que permiten el desarrollo y beneficios colectivos.

La participación de los integrantes de la organización es un aspecto que se debe fortalecer para que mejore la motivación, ya que las Pymes afirman que por cultura cada individuo tiene claro el horizonte estratégico, es decir, la misión, visión, objetivos y metas que persiguen las empresas, porque genera compromiso por parte de los trabajadores, un clima laboral favorable debe hacer uso de sistemas de recompensa, ya sea un reconocimiento verbal, monetario u otro traerá satisfacción y motivación.

Actualmente se ha detectado que el entorno en el que vive el hombre es un determinante de la motivación, Salazar afirma que “el clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión”¹⁴ las Pymes inteligentes generan su propio conocimiento a partir de su propio esfuerzo, pero para que dichos beneficios se den es indispensable la creación de un clima organizacional favorable, que genere confianza y optimismo para que no dé lugar al egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como colectivo.

La motivación laboral permite dar sentido al trabajo encaminado a los colaboradores a afianzarse con la organización y que conlleva el desencadenamiento de impulsos para un desempeño óptimo de la transformación de ideas en beneficios tangibles que son adquiridos por medio del aprovechamiento de oportunidades. Chirinos, Meriño y Martínez plantean que “el clima organizacional es una cualidad del ambiente laboral percibido y experimentado por los miembros de la organización”¹⁵ el individuo debe sentir agrado hacia su trabajo, además de las condiciones que percibe y que

¹⁴SALAZAR TOVAR, Carlos Tito. Creando un ambiente organizacional para la innovación. En: CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES. {Mar, 2017}. 70p. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20\(66-80\)-Salazar%20Carlos_articulo_id288.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(66-80)-Salazar%20Carlos_articulo_id288.pdf)

¹⁵CHIRINOS ARAQUE, Yamarú, MERIÑO CÓRDOBA, Víctor Hugo y MARTÍNEZ, Carmen. El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. En: EAN. No 84 {Jun, 2018}. 45p. Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1916/1742>

constituye su expresión emocional, esto forja una relación entre la actitud, y las actitudes positivas permiten un rendimiento óptimo por parte de los trabajadores.

1.2. ANÁLISIS DOFA

Es una herramienta de diagnóstico y análisis que permite establecer la situación de las PYMES en Colombia con respecto al estado de las dimensiones motivacionales ligadas al ambiente laboral a través de la recopilación previamente realizada, consiste en realizar una evaluación de los factores fortalezas y debilidades que, en su totalidad, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, que se contempla, las oportunidades y amenazas.

Cuadro 1. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
 FORTALEZAS	 DEBILIDADES
1	1
2	2
3	3
4	4

5	Necesidad de buscar alternativas de capacitación del personal, este factor impulsa la motivación en cuanto al crecimiento personal de los trabajadores.	5	Incertidumbre por parte de las organizaciones, el desconocimiento de planes de acción o estrategias conllevan a prácticas ineficientes
6	Facilidad de trabajar entre generaciones, ya que al contar con diferentes edades brinda perspectivas desde varias culturas que brindan motivación a los trabajadores en un clima organizacional.	6	Falta de herramientas de crecimiento interno, o prácticas que impulsen la motivación de los trabajadores y que a su vez mejore el clima laboral.
7	Mayor generador de empleo en un país, los nuevos talentos pueden brindar grandes efectos positivos en el clima organizacional en relación con la motivación.	7	Poco interés en invertir en consultoría de gestión humana encaminada al clima laboral, debido a presupuestos ajustados.
8	Busca brindar seguridad y estabilidad a sus trabajadores lo que puede ser una herramienta fundamental para impulsar un clima organizacional óptimo.	8	Deterioro en las relaciones entre los superiores y subordinados, lo que genera conflictos y clima organizacional desfavorables que deterioran la motivación.

MATRIZ DOFA			
 OPORTUNIDADES		 AMENAZAS	
1	Organizaciones especializadas sobre el tema de clima organizacional brindando consultoría y tácticas para mitigar los efectos en la motivación del personal.	1	Mercados agresivos y competitivos, lo que genera un desenfoque en algunas áreas de la estructura organizativa como el clima organizacional
2	Facilidad de incursión a mercados internacionales, por medio del compromiso que brinda un clima organizacional sano enfocado en la motivación laboral.	2	Economías inestables debido a los acontecimientos actuales que poseen efecto a nivel global.
3	Herramientas de Coaching para mejora de la motivación del cuerpo de colaboradores, por medio de técnicas especializadas que generen motivación en los colaboradores.	3	Poca inversión en las Pymes, para poder destinar mayores recursos al estudio del clima organizacional.
4	Estrategias brindadas por otras Pymes y líderes corporativos para la mejora	4	Oportunidades laborales en el exterior generando altos ciclos de rotación de personal.

	del clima y aplicarlas, de manera efectiva.	
5	Evaluación de casos de estudio de empresas nacionales con el fin de analizar cuáles han sido los aciertos frente al clima organizacional en relación con la motivación laboral.	5
6	Análisis del panorama operativo de las Pymes en Colombia en diferentes regiones del País, para determinar cuáles son las dimensiones que generan mayores efectos en el clima laboral.	6
7	Facilidad de adquirir información sobre el tema, debido a que muchas organizaciones se encargan de estudiar el comportamiento de las Pymes en Colombia y los factores que están involucrados en la motivación de los trabajadores y así mismo en el clima laboral.	7
8	Cursos brindados a líderes corporativos para la implementación de estrategias de clima laboral.	8
		Dificultad en los préstamos empresariales lo que genera despidos masivos y ocasionan climas organizacionales desmotivantes y críticos.
		Excesivo normativo cambiante que genera que las Pymes tomen decisiones sobre la permanencia en los trabajadores.
		Ataques de desprestigio sobre las Pymes que conlleven a que los trabajadores distorsionen la imagen sobre la organización y se desmotiven.
		Escases de casos de estudio en temas específicos de clima organizacional frente a la motivación.

Fuente: elaboración propia

2. ESTUDIO DE CASOS

Las Pymes en Colombia destinan grandes esfuerzos en cumplir sus objetivos, pero dejando a un lado uno de los aspectos más importantes para la consecución de los mismos, el activo más valioso para toda organización el ser humano, en este apartado se llevará a cabo el análisis de los resultados arrojados por algunos casos de estudio realizados a diferentes Pymes en el país, elaborados por estudiantes y profesionales en áreas administrativas y sociales, por medio de diversas instituciones con el fin de obtener un panorama específico sobre las condiciones del clima.

Por otro lado, lograr un acercamiento al diagnóstico previamente realizado para así ver la similitud desde el carácter general al particular, siendo este la base para el planteamiento de las estrategias, así como destacar las buenas prácticas e identificar qué aspectos se deben mejorar dadas la experiencia de otras organizaciones que presentan inconvenientes con su clima organizacional en relación con la motivación laboral.

2.1. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA SERVICIOS Y VIGILANCIA PRIVADA

La empresa de SERVICIOS Y VIGILANCIA PRIVADA¹⁶ de la ciudad de Santa Marta, no cuenta con instrumentos para determinar o medir el clima laboral en su organización esto ha generado incertidumbre frente al correcto manejo de sus colaboradores y si existe incidencia en su gestión o en los resultados, así mismo reconocer si el clima organizacional está siendo un obstáculo con respecto a la motivación de los trabajadores, partiendo desde este panorama el estudio se realizó a través de una encuesta sobre los aspecto críticos de la organización y la percepción de los mismos, teniendo en cuenta que la organización tiempo a tras consideraba intrascendente la inversión al mejoramiento de las condiciones de trabajo de las personas, siendo este un activo relevante para el cumplimiento de objetivos y el aumento de la productividad.

¹⁶ CEBALLOS OSPINO, Guillermo Augusto, VIZCAÍNO, Camilo Andrés, ROMERO REALES, Ibo y ALI GIRALDO, Wilson. Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. En: Clio América. No 11 {Jun, 2012}. 99p. {Consultado el 12 de junio de 2020}. Disponible en: <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliอเมริกา/article/download/427/391/>

2.1.1. Elaboración de preguntas del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada. La elaboración de preguntas se construyó con el fin de identificar y analizar los aspectos más importantes del clima organizacional como factor motivacional de la empresa SERVICIOS Y VIGILANCIA PRIVADA, así mismo será una herramienta de partida para desarrollar las estrategias que deben ejecutar las organizaciones en general para el crecimiento interno; además de ser una guía frente a lo que se desea conocer del estudio de caso.

¿Cuáles son los principales aciertos de la organización frente al clima laboral con respecto a la motivación laboral?

¿Qué aspectos debe mejorar la organización para mejorar el clima organizacional como factor motivacional?

¿Qué Factores motivacionales se puede identificar en el caso de estudio?

¿Qué similitud se observa frente al diagnóstico elaborado previamente?

2.1.2. Identificación del problema clave del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada. Desconocimiento total del clima laboral de la empresa de servicios y vigilancia desde los niveles operativos y administrativos, lo que genera incertidumbre de la gestión de las actividades y el manejo del personal.

2.1.3. Recopilación de la información del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada. Dentro del estudio realizado se destaca que, aunque el clima laboral es desconocido por la misma, este es satisfactorio para sus colaboradores ya que las intervenciones que se han realizado sin tener plena conciencia de ellas han sido exitosas como:

- La identidad de los colaboradores con la organización percibe que se sienten miembros importantes dentro de la empresa desde los niveles operativos y administrativos.
- Los reconocimientos suministrados por la empresa, lo considera tener buenas retribuciones económicas por la labor desempeñada, pero así mismo consideran que estos solo están basados en retribuciones económicas mas no verbales ya que este último lo perciben casi nulo o inexistente.
- Las relaciones entre los líderes es considerada agradable y respetuosa, es decir que existen grandes habilidades por parte de la alta dirección para el manejo de sus colaboradores, pero entre compañeros de diferentes niveles no es tan buena ya que al ser de diferentes enfoques el trato entre ellos es muy inusual, es decir entre los mismos departamentos existen buenas relaciones mas no entre otros.

- La estructura y los estándares de la organización, los trabajadores perciben que la normatividad, reglamentos, políticas y procedimientos al interior son suministrados de forma clara, así mismo recalcan que dichos aspectos son comunicados a todos los integrantes de la organización, con el fin de que se desempeñen bien la labores por el servicio prestado.
- Los desafíos que representan el desempeño de las actividades dentro de la organización, consideran que desde la parte operativa es bastante beneficiosa ya que son tareas poco rutinarias lo que para ellos es lo más importante, pero para el nivel administrativo las tareas tienden a ser rutinarias así que sus trabajadores sienten que no perciben oportunidades de ascenso y mucho menos y consecución de sus objetivos profesionales.

2.1.4. Análisis de la información del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada. Según la información recopilada y los factores motivacionales identificados en el caso de estudio, se observa en primera instancia que la organización realiza grandes esfuerzos para que los trabajadores se sientan miembros importantes dentro de la empresa a través de discursos por parte de la alta gerencia que impulsa el sentido de pertenencia hacia la misma, es fundamental que los trabajadores se sienten identificados plenamente con la organización ya que estos directamente van a influir en la calidad del servicio que prestan, sin conocer la importancia de ello la empresa ha manejado muy bien este factor motivacional que muchas Pymes en Colombia no lo consideran importante o influyente en la gestión de sus actividades.

El reconocimiento por parte de la empresa es asertivo con respecto a la retribución económica mas no en la parte personal o al reconocimiento verbal, este debe ser desempeñado por los líderes de la organización ya que este incide en el conformismo por parte de los colaboradores de sus funciones desempeñadas, en el cual no solo lo material va a motivar a las personas hasta cierto punto, este podría ser fundamental en el aumento de la productividad y en la mejora de otros factores motivacionales o el agrado por el trabajo.

Las relaciones en toda la organización impulsa la motivación laboral en este caso se observa que los lideres poseen buen manejo de dicho factor pero las relaciones entre los departamentos es frágil debido a que la organización no realiza actividades de integración con los trabajadores de todos los niveles de la empresa, con el fin de que se generen fuertes lazos entre los departamentos, que si bien son distintos estos no deben estar desarticulados entre ellos ya que una organización subsiste con el trabajo en conjunto de todos.

La estructura y los estándares es fundamental en el clima laboral ya que en muchos casos las pymes tienden a ser excesivos con el reglamento y normatividad interna pero en este caso la organización ha desempeñado bien su papel ya que resalta la importancia de una reglamentación clara y de conocimiento en la totalidad de sus

colaboradores y los niveles de la misma, esto no solo genera la permanencia de los colaboradores ya que los altos índices de rotación de los trabajadores es una de las mayores amenazas de las Pymes de la actualidad, sino que además se observa el interés de la reducción de accidentalidad debido a que se rigen bajo políticas claras y coherentes para sus trabajadores.

Los desafíos que perciben los trabajadores en sus labores es fundamental para la motivación ya que es necesario que los colaboradores enfrenten dichos factores para que así puedan tener un desarrollo profesional mucho más pleno, y esto con el tiempo se verá reflejado en los resultados de la organización, es necesario que los integrantes no se encuentren en estado de confort ya que esto lo pueden percibir como un trabajo sin sentido, y puede a su vez ser transmitido al clima laboral y traer efectos negativos de desmotivación laboral o carencia de competitividad como trabajador e inclusive como empresa.

2.1.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de la empresa Servicios y Vigilancia Privada. La organización posee un buen clima laboral, son varios los aciertos frente al factor motivacional el más destacable es el sentido de pertenencia de los trabajadores, es fundamental que la organización impulse este factor, ya que es uno de los más difíciles de lograr para las Pymes hoy en día, poseen buen manejo de retribución económica es considerada justa y acorde al trabajo sin embargo uno de las debilidades que presentan es que concentran sus esfuerzos al reconocimiento monetario mas no el verbal, siendo este último indispensable para impulsar la motivación laboral y así mismo mejorar el clima de la misma, además se deben mejorar las relaciones entre los trabajadores de diferentes niveles.

Por otro lado, el factor de estructura es manejado correctamente ya que es percibido como beneficioso para los colaboradores siendo evidente que existen varias condiciones detectadas en el diagnóstico, como la falta de interacción entre los compañeros de trabajo, y la motivación verbal, siendo estos críticos en la consecución de objetivos, pero como panorama general la organización sin poseer mucho conocimiento sobre este tema ha tenido un desempeño destacable entre la gestión de las Pymes en Colombia.

2.2. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA ZANDRA

El salón de belleza ZANDRA¹⁷ ubicada en la ciudad de Ocaña Norte de Santander, es una organización que desconocía el concepto de clima organizacional; sin

¹⁷ PACHECO GARCÍA, Edna Camila. Diagnóstico del clima organizacional en el salón de belleza Zandra en la ciudad de Ocaña. En: Convicciones. Vol. 6. No 11 {ago. 2019}. 37p. {Consultado el 12 de junio de 2020}. Disponible en: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/390>

embargo, ha presentado problemas en cuestiones de comunicación, estructura organizativa y el manejo del personal, por el cual este último se evidencia desmotivación laboral ya que muchos de ellos no tienen claro el horizonte estratégico de la misma e inclusive sus labores a desempeñar lo que ha generado problemas en el cumplimiento de objetivos y una gestión adecuada de sus actividades frente a la excesiva competencia que percibe la Pyme.

2.2.1. Elaboración de preguntas del caso de la empresa Zandra. La elaboración de preguntas se construyó con el fin de identificar y analizar los aspectos más importantes del clima organizacional como factor motivacional de la empresa ZANDRA, así mismo será una herramienta de partida para desarrollar las estrategias que deben ejecutar las organizaciones en general para el crecimiento interno; además de ser una guía frente a lo que se desea conocer del estudio de caso.

¿Cuáles son los principales aciertos de la organización frente al clima laboral con respecto a la motivación laboral?

¿Qué aspectos debe mejorar la organización para mejorar el clima organizacional como factor motivacional?

¿Qué factores motivacionales se puede identificar en el caso de estudio?

¿Qué similitud se observa frente al diagnóstico elaborado previamente?

2.2.2. Identificación del problema clave del caso de la empresa Zandra. Las relaciones y la comunicación dentro de la organización con respecto a los líderes y colaboradores son ineficientes, representado en una estructura desarticulada que genera un mal clima laboral en donde se involucra la motivación de los trabajadores.

2.2.3. Recopilación de la información del caso de la empresa Zandra. En el estudio realizado cabe recalcar que la organización al poseer grandes problemas con el manejo del personal, ha logrado mantenerse como una organización competitiva pero que su enfoque debe dirigirse a mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores ya que estos poseen contacto directo con los clientes, como herramienta para el cumplimiento de los objetivos además de potenciar los aciertos en la gestión de clima organizacional.

- El apoyo, es decir el trabajo en equipo dentro de la organización es satisfactorio, el espíritu de cooperación es percibido por gran parte de la misma, la confianza mutua es fundamental ya que es necesario en el servicio que la empresa presta y este debe ser desempeñado por varios trabajadores en secuencia o inclusive en conjunto.

- Los estándares y la estructura no están plenamente definidos, los colaboradores no tienen conocimiento claro de las labores que deben desempeñar, debido a que solo algunos cargos están correctamente definidos, así como sus manuales de funciones; por otro lado, los trabajadores desconocen el enfoque de la organización no tienen claros los reglamentos y políticas.
- Las relaciones, como una comunicación asertiva y constante entre los colaboradores y los líderes no son evidentes en la organización, aunque se ve reflejado una relación de respeto, los trabajadores consideran que no hay una comunicación activa.

2.2.4. Análisis de la información del caso de la empresa Zandra. Según la información recopilada y los diagnósticos previamente realizados se puede observar que la organización posee fortalezas que se pueden potenciar para mejorar el clima organizacional e inclusive ser este una herramienta que impulse a la misma para el cumplimiento de sus objetivos económicos y de crecimiento profesional por parte de los trabajadores, cabe destacar el apoyo primeramente que la organización impulsa mucho el trabajo en equipo debido a que es indispensable que existan dichos estímulos para que la gestión del servicio se preste de manera óptima.

Los estándares y estructura es parte fundamental en una Pyme y el desconocimiento por parte de los colaboradores no solo incurre en desmotivación laboral ya que esto genera inconformismo frente a su cargo, además desconocer las políticas reducen la adaptabilidad de los trabajadores generando ciclos de rotación siendo una amenaza previamente analizada, y no dé lugar a la ambigüedad de los cargos y reglamentos internos afectando así el clima organizacional.

Las relaciones en las Pymes hoy en día generan que los trabajadores desarrollen sentido de pertenencia con su organización, y la comunicación hace parte de dicho factor motivacional ya que el buen trato o los lazos sociales permite una percepción de trabajo agradable, que incluso en este tipo de actividades se verá reflejado en la atención al cliente al momento de prestar el servicio siendo determinante en la consecución de objetivos.

2.2.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de la empresa Zandra.

La organización se encuentra bien encaminada frente a la calidad del trabajo de sus colaboradores, sin embargo existen mecanismos que impulsen la motivación de cada uno de ellos, ya que con el tiempo este puede generar clima organizacional ineficientes, aunque exista desconocimiento por parte de la empresa la organización siempre ha recalcado una cultura de mejora continua, lo que ha permitido que sus trabajadores no pierdan la necesidad del trabajo en equipo, pero la falta de claridad en los manuales de funciones y políticas organizacionales son comunes en las Pymes ya que estos son realizados bajo un concepto de obligatoriedad mas no estratégica, el crecimiento de una empresa no solo beneficia a la alta dirección sino que a sus trabajadores este es la primicia para el logro de metas empresariales y encaminar a la mejora del clima laboral, los factores identificados como estructura, estándares y relaciones deben fortalecerse así como el factor apoyo que ha sido herramienta indispensable de competitividad, en donde una vez más la amenaza más destacable es el diagnóstico realizado es la rotación del personal debido a que las personas con el tiempo no encuentran sentido a su trabajo por el manejo de dichos factores.

2.3. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA SÁNCHEZ INGENIERÍA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS

La empresa SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS¹⁸ que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, ha presentado problemas en el comportamiento de sus colaboradores ya que los mismos presentan insatisfacción laboral y baja motivación provocando un clima organizacional que no ha permitido la consecución de todos sus objetivos planteados, además del desarrollo de su actividades que al estar clasificado como un servicio este es un campo altamente competitivo, la alta dirección recalcan la necesidad de intervenir en la motivación de los trabajadores en la gestión de actividades que consideran regulares e inclusive deficientes por los mismos, para enfrentar los desafíos del mercado actual y el dinamismo que este requiere.

¹⁸ SÁNCHEZ MORALES, Juan Pablo y CASTILLO, Camilo Andrés. Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS. Bogotá. Trabajo de investigación (grado en especialización en Gerencia). Universidad La Gran Colombia. {Consultado el 15 de junio de 2020}. Disponible en: https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3976/Mejoramiento_organizacional_Empresa_construcciones.pdf?sequence=1

2.3.1. Elaboración de preguntas del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS. La elaboración de preguntas se construyó con el fin de identificar y analizar los aspectos más importantes del clima organizacional como factor motivacional de la empresa SANCHEZ INGENIERIA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES SAS, así mismo será una herramienta de partida para desarrollar las estrategias que deben ejecutar las organizaciones en general para el crecimiento interno; además de ser una guía frente a lo que se desea conocer del estudio de caso.

¿Cuáles son los principales aciertos de la organización frente al clima laboral con respecto a la motivación laboral?

¿Qué aspectos debe mejorar la organización para mejorar el clima organizacional como factor motivacional?

¿Qué factores motivacionales se puede identificar en el caso de estudio?

¿Qué similitud se observa frente al diagnóstico elaborado previamente?

2.3.2. Identificación del problema clave del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS. La desmotivación laboral por parte de los trabajadores con respecto a la toma de decisiones de la alta dirección frente al desempeño de la organización y el crecimiento profesional percibido.

2.3.3. Recopilación de la información del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS. En el estudio realizado a la organización es fácil de detectar los factores motivacionales que están impidiendo que la organización continúe su proceso de mejora, frente a la competitividad que se presenta para las Pymes y su adaptabilidad es indispensable a través de un clima laboral óptimo.

- La estructura y los estándares, la organización considera que los objetivos, políticas, misión, visión son necesarios para que el enfoque sea mutuo, y este es considerado por los mismos trabajadores como adecuado sin llegar a ser excesivo, además de que este es de pleno conocimiento por todos los miembros de la organización.
- El apoyo, percibido por los colaboradores en la jerarquía tanto horizontal como vertical es considerada desfavorable; muchos consideran que la organización no se preocupa por fortalecer dichos lazos o incentivar el trabajo en equipo, o la realización de actividades de integración.

- Las relaciones, los trabajadores perciben un buen trato, pero una comunicación carente entre sus líderes y compañeros de trabajo, frente al seguimiento de sus labores, la resolución de conflictos y el desarrollo de trabajos en conjunto.
- El reconocimiento, los trabajadores perciben primeramente que la contribución económica no es el adecuado frente a las labores realizadas y por otro lado no perciben que exista una recompensa verbal a través de las tareas bien hechas, consideran que dicho sistema es inconsistente y desenfocado en el bienestar del talento humano.

2.3.4. Análisis de la información del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS. Según la información recolectada es necesario analizar cuáles son las principales causas y consecuencias positivas o negativas de la gestión actual de los factores motivacionales frente al clima, la organización posee una gran fortaleza frente a las Pymes en Colombia, la integración del horizonte estratégico cada uno de los colaboradores no solo genera satisfacción, sino que este se verá reflejado en la motivación laboral ya que este factor hace considerar al trabajador poseer claridad frente a su papel dentro de la empresa, y estos pueden enfocarse en la misma dirección que los líderes tracen, ya que Pymes desarticuladas no logran cumplir la totalidad de sus metas.

El apoyo permite la articulación entre los diferentes departamentos, es fundamental para la motivación laboral que los trabajadores lo perciban, así como la cooperación que sus compañeros y líderes puedan brindarles, siendo este determinante para favorecer el clima laboral, los colaboradores al no sentir el espíritu de apoyo no contribuirá a desempeñar sus labores de manera efectiva debido a que los trabajadores son el pilar para ejecutar y cumplir objetivos además de un espacio agradable para trabajar en donde la comunicación es vital para todos los integrantes y sentir la confianza necesaria que se refleje en satisfacción por parte del colaborador.

Las relaciones entre líderes y compañeros de trabajo son consideradas en grados muy bajos de interacción, lo que a su vez permite que los trabajadores desempeñen sus labores desde la individualidad siendo necesario la cooperación para la consecución de objetivos en donde la organización se ha visto muy afectada ya que les ha restado competitividad, es evidente la desmotivación laboral en un factor tan crítico como el ya mencionando lo que tiene efecto directo en clima es decir trabajadores inconformes no serán productivos y tampoco desarrollaran sentido pertenencia por la misma.

El reconocimiento, por parte de la organización no ha sido una gestión óptima, ya que no existe una concordancia o coherencia entre las labores desempeñadas y la retribución económica ya que los colaboradores se sienten desmotivados en este factor tan importante además que las personas no siempre requieren ser

recompensados por medios materiales sino que los reconocimientos verbales pueden ser más efectivos, estos dos factores son determinantes en el esfuerzo y compromiso de los trabajadores frente a sus funciones.

2.3.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de la empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS. La organización al poseer conciencia plena sobre los problemas que presenta su clima organizacional, son bastantes factores motivacionales críticos que no tienen buena gestión por parte de los líderes o la alta dirección, lo que ha provocado que los resultados frente a los objetivos alcanzados no sean los esperados, los factores detectados son la estructura y estándares frente a la definición de los cargos y el conocimiento total de la identidad de la empresa, así como los factores apoyo, reconocimiento y relaciones, que dentro del diagnóstico realizado para las Pymes en la actualidad se observa la concordancia entre panorama en general en Colombia en donde es evidente que estos son los mayores obstáculos para la mejora del clima laboral, la competitividad y el dinamismo que requieren la gestión de sus actividades se debe basar en el bienestar del activo más importante las personas, ya que con el tiempo dichos problemas genera un clima inoperable produciendo la rotación del personal, mal servicio al cliente e insatisfacción laboral, que a su vez proyecta una pésima imagen corporativa.

Pocas Pymes en Colombia conocen o entienden a sus colaboradores; en otras palabras, no poseen un diagnóstico de la percepción de sus trabajadores frente a la organización siendo este una herramienta para la correcta toma de decisiones, el clima como factor motivacional es una estrategia de competitividad ya que lograr alinear al talento humano con los intereses de los altos mandos y de los personales, las empresas están compuestas por personas su bienestar garantiza el éxito, el logro de metas y la consolidación de una empresa modelo, en conjunto el diferenciador desde el factor humano.

2.4. ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA HOTELES H & M

La empresa de HOTELES H & M¹⁹ que se encuentra ubicada en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca, la organización dedicada a las actividades de hotelería y turismo, de acuerdo a sus actividades de crecimiento empresarial desconocen el ambiente laboral de la misma, como pyme no han tenido un acercamiento al diagnóstico de clima organizacional, la empresa recalca la importancia de sus colaboradores para desarrollar o desempeñar su servicio y al ser relativamente pequeña, el reconocimiento es una meta que la organización trabaja fuertemente,

¹⁹ IZQUIERDO CAMPAZ, Neila Zuleyma, BARCO, Yised Viviana, Andrés y LINO CHARRUPI, José. Diagnóstico del clima organizacional en los hoteles H&M, Palmira (Valle). Santiago de Cali. Trabajo de investigación (grado en especialización en Gerencia del Talento Humano). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. {Consultado el 18 de junio de 2020}. Disponible en: https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1480/DIAGN%C3%93STICO_CLIMA_ORGANIZACIONAL_HOTELES_H&M_PALMIRA_VALLE_2017.pdf?sequence=1

siendo cocientes de dicha temática como factor motivacional, buscan evidenciar la presencia y desempeño de su clima en toda la estructura organizativa, percibiendo el estudio como oportunidad de progreso y mejoramiento continuo.

2.4.1. Elaboración de preguntas del caso de la empresa Hoteles H & M. La elaboración de preguntas se construyó con el fin de identificar y analizar los aspectos más importantes del clima organizacional como factor motivacional de la empresa HOTELES H&M, así mismo será una herramienta de partida para desarrollar las estrategias que deben ejecutar las organizaciones en general para el crecimiento interno; además de ser una guía frente a lo que se desea conocer del estudio de caso.

¿Cuáles son los principales aciertos de la organización frente al clima laboral con respecto a la motivación laboral?

¿Qué aspectos debe mejorar la organización para mejorar el clima organizacional como factor motivacional?

¿Qué factores motivacionales se puede identificar en el caso de estudio?

¿Qué similitud se observa frente al diagnóstico elaborado previamente?

2.4.2. Identificación del problema clave del caso de la empresa Hoteles H & M. Desconocimiento del clima laboral dentro de su organización, así como su influencia en la prestación del servicio por parte de sus colaboradores además de la motivación laboral que el clima atribuye.

2.4.3. Recopilación de la información del caso de la empresa Hoteles H & M. Según el caso de estudio y el primer acercamiento a la situación o problemática que la organización menciona frente al desconocimiento del clima laboral, el análisis está enfocado a los factores motivacionales lo que permite detectar e intervenir en las acciones desacertadas y aprovechar las fortalezas de la misma para potenciar un ambiente positivo y productivo.

- Las relaciones, los colaboradores detectan que existen cierto distanciamiento entre ciertas áreas en la organización lo que para ellos es indispensable para una correcta prestación del servicio, en el cual la comunicación y el buen trato juegan un papel fundamental en la actividad económica que desarrollan en cuanto a líderes y trabajadores.
- Identidad, en la organización los colaboradores recalcan que se consideran parte esencial dentro de la empresa y esto es a través de la cultura de la misma en donde se resalta la importancia de los trabajadores, pero mencionan que puede mejorarse aún más ya que consideran que a veces es necesario como

persona recordar que como trabajador aporta herramientas para el logro de metas preestablecidas.

- El reconocimiento es considerado por los colaboradores como positivo desde el aspecto económico más no el aspecto personal; es decir, no existe el reconocimiento verbal por la tareas o labores bien hechas, es un punto que recalcan que debe mejorar la organización.
- Apoyo, los trabajadores perciben que el espíritu de apoyo y colaboración se ve deteriorado por ciertas dificultades, en donde ciertas dependencias son muy autónomas en la toma de decisiones frente a un carácter que afecta a toda la organización por lo mencionado detectan cierta rivalidad entre las áreas funcionales, considerando que dentro de las mismas áreas el apoyo es evidente, pero entre otras áreas es difícil detectar dicho factor.

2.4.4. Análisis de la información del caso de la empresa Hoteles H & M. A través de la información recopilada es importante que la alta dirección tome medidas frente a los factores motivacionales detectados para que dentro la organización fluya en un ambiente laboral positivo y productivo con el fin de ser una herramienta estratégica para el cumplimiento de la totalidad de las metas trazadas y logre sobresalir de la competencia por medio del posicionamiento de la calidad del servicio prestado por sus colaboradores en su desarrollo de motivación laboral.

Las relaciones en una organización prestadora de servicio y en este caso de hotelería y turismo es fundamental que entre los líderes y colaboradores rijan los buenos lazos sociales tanto en el desarrollo de las actividades como fuera de ellas ya que la constante interacción entre los mismo miembros fortalece la comunicación asertiva, genera un panorama favorable en el clima y así mismo en la motivación de cada trabajador en donde este considere la cercanía entre sus compañeros y líderes, en donde debe ser fortalecida por medio de actividades sociales o capacitaciones que fortalezcan estos aspectos.

La identidad contribuye a que los colaboradores sientan suya la organización y este motive a prestar el mejor servicio a los huéspedes, este de su aspecto general es bastante positivo ya que la organización se esfuerza para que las personas se sientan miembros importantes, pero a su vez este de ver ser un proceso continuo debido a que la motivación laboral tiende a ser muy variable y cambiante, la cultura por parte de los líderes de hacer sentir indispensable a sus trabajadores es un gran acierto y este factor por medio de la libre opinión lograría que el clima mejorara considerablemente porque muchas veces las mejores estrategias provienen de los mismos colaboradores.

El reconocimiento es un factor crítico motivacional, debido que desde el aspecto de retribución económica es indispensable, pero en este apartado de recompensa cabe

destacar que la parte verbal debe ser una práctica común, es sencilla de llevar a cabo y los resultados pueden ser muy notorios las personas trabajan mejor con estímulos auditivos y este es indispensable para que las personas se sientan motivadas y se perciba un ambiente óptimo con respecto a la prestación del servicio de hotelería y turismo.

El apoyo dentro de una organización influye bastante en la motivación ya que un trabajador que detecta constantemente dificultades en recibir colaboración de sus compañeros, líderes o incluso departamentos no va a percibir que este desempeñando de manera óptima sus actividades o que este aportando para mejorar ciertos procesos, el clima con dichas condiciones es inoperable, las empresas son conjuntos de personas que constantemente interactúan o necesitan de las otras para desempeñar bien su labor, este factor crítico debe fortalecerse por medio del establecimiento líneas de apoyo entre departamentos y acciones o intervenciones de la alta dirección en procesos que involucren el bienestar de toda a organización.

2.4.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de la empresa Hoteles H & M. La organización es una de las muchas Pymes que son ajenos al tema de clima organizacional como factor motivacional, pero en algunos factores que no han tomados decisiones claramente acertadas se puede observar que son debilidades que pueden mejorarse rápidamente ya que al tener una fuerte ventaja con el factor identidad la organización puede aprovechar tal beneficio para incorporar mejoras en el reconocimiento y en el apoyo, con el fin de que este puede articularse desde todos las dependencias para así prestar un servicio competitivo.

En el Diagnostico frente al panorama general previo se ve evidenciado como esta Pyme es una de las muchas organizaciones que presentan los principales problemas frente a los temas evaluados y no son conscientes de su importancia como herramienta estratégica, además de la falta de reconocimiento verbal y otras causas ya muy comunes detectadas en el capítulo anterior, la organización se encuentra bien posicionada a nivel mercado implementar mejorar enfocadas a la motivación laboral pueden acceder a un fuerte posicionamiento en mercado tan competitivo como el de la hotelería y turismo en donde el servicio lo prestan personas que deben estar altamente motivadas para proyectar una imagen de mejora, así como gozar de un ambiente agradable de trabajo y pro del beneficio colectivo.

2.5. ESTUDIO DE CASO DE TRANSBRIL S.A.S

La Pyme TRANSBRIL S.A.S²⁰ una organización dedicada a los servicios de transporte público, ubicada en Arauca, comenzó presentando fuertes problemas financieros en donde su planeación estratégica no estaba dando fruto, la organización al ser una empresa familiar la cultura está influyendo en el clima laboral debido a que los recursos no estaban siendo destinados a nutrir a la empresa sino a los intereses de los propios dueños, esto genero inconformidad por parte de los trabajadores y causa un exceso de endeudamiento por parte de la misma, generando incertidumbre y desmotivación laboral en donde el clima se encontró muy deteriorado.

2.5.1. Elaboración de preguntas del caso de Transbril S.A.S. La elaboración de preguntas se construyó con el fin de identificar y analizar los aspectos más importantes del clima organizacional como factor motivacional de la empresa TRANSBRIL S.A.S, así mismo será una herramienta de partida para desarrollar las estrategias que deben ejecutar las organizaciones en general para el crecimiento interno; además de ser una guía frente a lo que se desea conocer del estudio de caso.

¿Cuáles son los principales aciertos de la organización frente al clima laboral con respecto a la motivación laboral?

¿Qué aspectos debe mejorar la organización para mejorar el clima organizacional como factor motivacional?

¿Qué factores motivacionales se puede identificar en el caso de estudio?

¿Qué similitud se observa frente al diagnóstico elaborado previamente?

2.5.2. Identificación del problema clave del caso de Transbril S.A.S. El mal liderazgo que la organización está desempeñando, además del desinterés que la alta dirección está proyectando frente a la empresa y a sus colaboradores.

2.5.3. Recopilación de la información del caso de Transbril S.A.S. En el estudio realizado se detectan factores críticos de motivación laboral en donde se recalcan, cuales tienen efecto directo en el clima laboral.

²⁰ BRICEÑO LOPEZ, Leidy Katerine. Situación de empresas familiares: caso de estudio empresa Transbril S.A.S. Arauca. Trabajo de investigación (grado en Administración de Empresas). Universidad Cooperativa de Colombia. {Consultado el 20 de junio de 2020}. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7750/1/2016_situaci%C3%B3n_empresas_familiares.pdf

- Las relaciones y los conflictos, dentro de la organización no existía lazos sociales por el contrario se evidenciaba exceso de autonomía y toma decisiones descentralizadas, en donde la comunicación es nula y el inconformismo se encontraba en todas las dependencias; sin embargo, la organización a enfrentar conflictos o crisis detectan que no existe una reacción de beneficio mutuo y se centra en los intereses de la alta dirección.
- La identidad, los colaboradores no poseen sentido de pertenencia frente a la organización, ya que perciben que los líderes no buscan el bienestar de los trabajadores y de la misma empresa.
- El apoyo y las responsabilidades, los colaboradores perciben envidia y egoísmo en el desarrollo de sus actividades, entre la dependencia no existe el espíritu de apoyo o inclusive el compromiso por impartir el trabajo en equipo; por otro lado, no existe un grado de compromiso en el ambiente laboral frente a las labores que desempeñan ya que consideran que no hay un estímulo significativo para enfrentar los desafíos de su trabajo.

2.5.4. Análisis de la información del caso de Transbril S.A.S. A partir de la información, la organización presenta altos índices de desmotivación laboral, el mal estilo de liderazgo por parte de la alta dirección genero incertidumbre entro los trabajadores provocando así un clima inestable y llevando a la organización a una crisis económica ya que el servicio al cliente no se prestaba de la mejor manera, debido a las expectativas que perciben frente a su crecimiento profesional, la falta de habilidades de los líderes para enfrentar las crisis financieras debido a su mala gestión es una percepción que afecta el ambiente y no logra mitigar los problemas que internos ni externos lo que ha generado descontento e inestabilidad por las necesidades de sus colaboradores.

Las relaciones son necesarias para que las organizaciones puedan alcanzar objetivos, ya que la buena comunicación permite procesos más efectivos, la carencia de la misma ha generado que el clima desmotive a las personas ya que no existe un buen trato entre los integrantes; por ende, las personas buscaran otras oportunidades laborales dando lugar a altos índices de rotación.

La identidad, los trabajadores al no percibir importancia frente a la organización, desempeñaran sus actividades de manera ineficiente e improductiva, en donde la alta dirección posee fuerte responsabilidad sobre este factor ya que no fomentan el sentido de pertenencia a través de distintos incentivos.

El apoyo y las responsabilidades entre los trabajadores es nulo en donde una persona perciba que su trabajo no está respaldado por el espíritu de apoyo, no van a lograr desempeñar sus labores, ya que al ser una empresa prestadora de servicio se requiere de la colaboración en muchas de los compañeros e incluso de los líderes, con el fin que disminuya la desmotivación laboral y se perciba un ambiente

agradable u óptimo, Además es evidente la falta de interés por desempeñar un trabajo bien hecho ya que al no existir la motivación para enfrentar desafíos inherentes a la prestación del servicio los colaboradores no tendrán iniciativa y mecanismos de mejora continua.

2.5.5. Redacción del informe de conclusiones del caso de Transbril S.A.S. La organización se encuentra mal encaminado referente a clima organizacional como factor motivacional, la coordinación de una empresa depende en gran medida del estilo de liderazgo y la motivación que este imparta, los desaciertos frente a los factores los ha llevado a una organización en crisis económica mal enfocada y con un equipo de trabajo poco comprometido, la importancia de las Pymes para la generación de empleo deber estar igualmente enfocado en el bienestar de los mismos.

Las relaciones, el apoyo y la identidad son indispensables para el crecimiento de una organización, es evidente que dentro de la empresa la alta dirección no ha toma decisiones acertadas frente a la motivación laboral, al no estar orientada al bienestar de sus trabajadores, el desinterés por la búsqueda de la mejora continua no solo resta competitividad de la misma, sino que es un factor crítico de fracaso.

Cuadro 2. Síntesis de los casos de estudio

PREGUNTA	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
<p>¿Cuáles son los principales aciertos de la organización frente al clima laboral con respecto a la motivación laboral?</p>	<p>El sentido de pertenencia es decir la identidad con la organización, este es fundamental, ya que es uno de los más difíciles de lograr para las Pymes hoy en día, además de poseer buen manejo de la retribución económica que es considerada justa por sus colaboradores.</p>	<p>La organización impulsa mucho el trabajo en equipo debido a que es indispensable que existan dichos estímulos para que la gestión del servicio se preste de manera óptima.</p>	<p>La estructura y los estándares están bien definidos y los colaboradores la perciben como correcta sin llegar a ser excesiva, así como las relaciones entre superiores consideran que existe el buen trato y el respeto por cada persona.</p>	<p>La organización proporciona identidad a sus colaboradores; es decir, recalcan que se consideran parte esencial dentro de la empresa y esto es a través de la cultura de la misma en donde se resalta la importancia de los trabajadores.</p>	<p>La organización ha tenido una mala gestión frente al clima laboral con respecto a la motivación de los trabajadores por ende no se destacan acciones correctas que hayan desempeñado.</p>
<p>¿Qué aspectos debe mejorar la organización para mejorar el clima organizacional como factor motivacional?</p>	<p>El reconocimiento verbal es un aspecto a mejorar y existe una percepción de rutina frente a los desafíos cotidianos.</p>	<p>Los estándares y la estructura no están plenamente definidos, los colaboradores no tienen conocimiento claro de las labores que deben desempeñar, la comunicación asertiva y constante entre los colaboradores y los líderes no son evidentes en la organización.</p>	<p>La organización no se preocupa por fortalecer el apoyo o incentivar el trabajo en equipo, o la realización de actividades de integración. Comunicación carente entre sus líderes y compañeros de trabajo, además de un sistema de recompensa insatisfactorio.</p>	<p>Las relaciones entre los colaboradores ya que detectan cierto distanciamiento entre áreas en la organización. Así mismo, perciben cierta rivalidad entre las áreas funcionales y la falta de reconocimiento verbal.</p>	<p>Las relaciones, el apoyo y la identidad son indispensables para el crecimiento de una organización, es evidente que dentro de la empresa la alta dirección no ha tomado decisiones acertadas frente a la motivación laboral, para así mejorar su clima organizacional.</p>

Cuadro 2. (Continuación)

<p>¿Qué factores motivacionales se puede identificar en el caso de estudio?</p>	<p>Factores motivacionales detectados son la identidad, el reconocimiento, las relaciones, la estructura, los estándares y los desafíos.</p>	<p>Factores motivacionales detectados son el apoyo, los estándares, la estructura y las relaciones.</p>	<p>Factores motivacionales detectados son la estructura, los estándares, el apoyo, las relaciones y el reconocimiento.</p>	<p>Factores motivacionales detectados son las relaciones, la identidad, el reconocimiento y el apoyo.</p>	<p>Factores motivacionales detectados son las relaciones, los conflictos, la identidad, el apoyo y las responsabilidades.</p>
<p>¿Qué similitud se observa frente al diagnóstico elaborado previamente?</p>	<p>Desconocimiento del clima laboral en sus organizaciones, dificultad en entender el comportamiento de sus trabajadores</p>	<p>Principalmente el desconocimiento del tema clima organizacional y la relación existente entre la motivación laboral.</p>	<p>Deterioro en las relaciones entre los superiores y subordinados, además de la falta de herramientas de crecimiento que impulsen la motivación labora</p>	<p>Nulos incentivos emocionales, desconocimiento del clima organizacional.</p>	<p>Altos índices de rotación, así como la falta de herramientas de crecimiento interno, o prácticas que impulsen la motivación de los trabajadores.</p>

Fuente: elaboración propia

3. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

El clima organizacional como factor motivacional en las Pymes en Colombia ha sido un tema desconocido, es importante la formulación y aplicación de estrategias que respondan a las necesidades y percepciones de los colaboradores; para así alinear la consecución de objetivos juntamente con el bienestar mutuo, la motivación laboral es un factor que debe ser impulsado desde la alta dirección a través de acciones acertadas frente a los cambios que presenta constantemente el mercado en donde el ser humano es la principal herramienta para llevar acabo las actividades en las organizaciones, así mismo las estrategias deben estar enfocadas a fortalecer cada uno de los principales factores de motivación en un trabajador partiendo del diagnóstico y análisis previamente realizados.

3.1. IDENTIFICAR LAS ÁREAS DE MEJORA

La estructura, a partir del diagnóstico y de los casos de estudio analizados, es fundamental que una organización plantee el funcionamiento y defina claramente los roles dentro de la misma, así como sus actividades o labores a desempeñar, los roles dentro de la empresa deben estar bien definidos sin dar lugar a la ambigüedad, esto por su parte plantea un horizonte de orden y control sobre las áreas funcionales, de esta manera la organización poseerá un desempeño de cargos según los parámetros y políticas preestablecidos dando lugar al buen funcionamiento de una Pyme formal.

Los estándares, según la información analizada para las organizaciones debe ser importante que se establezca parámetros de rendimiento, debido a que este será una herramienta de evaluación tanto para el colaborador como para la empresa, las exigencias son necesarias para el logro de sus intereses empresariales; sin embargo, esto a su vez define lo que puede o no puede hacer la Pyme frente a las exigencias del mercado, sin tener que sobrepasar los límites o capacidades de sus trabajadores.

La responsabilidad, dado los análisis realizados para las Pymes debe ser indispensable otorgar autonomía para el crecimiento de los colaboradores, esto no solo permitirá el desarrollo personal sino la disminución de la supervisión en las organizaciones de la actualidad en donde la confianza pasa a ser un arma determinante para el desempeño de las actividades en el trabajo.

El reconocimiento, en la motivación laboral y el desarrollo de un clima agradable es fundamental el impacto de dicho factor según la información estudiada las organizaciones en la consecución de sus objetivos están basados en el rendimiento de sus colaboradores y en la valoración que la misma empresa brinde desde la misma cultura o las buenas prácticas que adopte.

El apoyo es factor que basado en los diagnóstico suele presentarse en la mayoría de las organizaciones en donde los lazos entre los colaboradores se ven deteriorados y la comunicación es inexistente, el trabajo en equipo es vital para las Pymes de la actualidad ya que una organización es el conjunto de interacciones entre personas y estas deben desempeñar en conjunto una serie de actividades que son necesarias para que una empresa sea competitiva en el mercado.

La identidad para la competitividad de las Pymes en Colombia, es necesario que los colaboradores se sientan identificados con el horizonte de la misma, con el fin de que se alinean a los intereses colectivos, así mismo que trabajen en pro de ella, siendo este determinante para que el trabajador se motive y proporcione un clima agradable en donde el colaborador es pieza fundamental del éxito empresarial.

Los desafíos son indispensables para el crecimiento en una Pyme, en donde los retos son una herramienta para la competitividad y la superación de los colaboradores, la percepción de un trabajo que pueda brindar una ganancia personal permite el desarrollo de nuevas habilidades que aporten de manera estratégica a las organizaciones.

Las relaciones en una organización son fundamentales para el buen desempeño, las empresas deben interactuar constantemente con personas e inclusive depender en muchos casos de ellas, los buenos tratos suministran un ambiente óptimo de trabajo en donde los colaboradores perciben si aspectos determinantes como el respeto son detectables.

Los conflictos en las organizaciones son considerados como oportunidades de crecimiento, pero la capacidad de afrontar dichas crisis es percibida por todos los niveles de la estructura, sin embargo, la manera de actuar de las misma, influye en la motivación de los trabajadores es decir si la empresa brinda seguridad o no.

3.2. DETECTAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA

En la estructura, las Pymes en Colombia por lo general nacen bajo la dirección de empresarios que no tienen experiencia en ciertas áreas administrativas o gerenciales y suelen crecer sin un orden establecido en el sistema o ámbito estructural, esto trae como consecuencia caos dentro de la percepción de los colaboradores quien no tienen claro su rol. Sin embargo, otra causa fundamental es la falta de interés de la alta dirección o empresarios de establecer dicha estructura ya que esta es no considerada como necesaria desde un aspecto estratégico sino de carácter de obligatoriedad. Y por otro lado es el excesivo normativo o formulación de políticas que se perciben innecesarios para la realización de las labores o consecución de objetivos.

En los estándares, es un factor motivacional que debe ser operada de manera justa y equitativa, ya que las organizaciones en la búsqueda de alcanzar sus objetivos,

tienden a formular parámetros de rendimiento que se encuentran orientadas a un patrón de alcance o cumplimiento muy poco racional, dado que el afán de cumplir a cabalidad todas sus metas, las exigencias pueden llegar a ser incoherente desde la percepción de los colaboradores.

La responsabilidad, en la motivación laboral las pymes no generan en los colaboradores libertad para controlar diversos aspectos de su actividad profesional; un factor crítico de éxito es la toma de decisiones sin la supervisión excesiva, es decir otorgar autonomía es positivo para el crecimiento de los colaboradores y con ellos la productividad de la organización generando compromiso en el trabajador al momento de desempeñar sus labores, el rendimiento dado este factor es la suma de la comodidad de la persona en su trabajo.

El reconocimiento, las Pymes en Colombia no logran desarrollar plenamente este factor ya que por cultura organizacional el reconocimiento solo es basado en la retribución económica únicamente en donde este concepto abarca temas mucho más amplios, que la alta dirección o el liderazgo desconoce esta serie de prácticas son determinantes en la motivación de un trabajador y poseen influencia directa en el clima laboral.

El apoyo, las empresas en la actualidad tienden por medio de su cultura fomentar la individualidad en los colaboradores, el trato injusto y la falta de oportunidades de crecimiento profesional genera un ambiente de egoísmo y desconfianza dentro de la misma organización, el mayor problema deriva de los líderes, la alta dirección y la misma empresa la cual no destina sus recursos a mejorar el espíritu de apoyo.

La identidad es unos de los factores más complicados de desarrollar en los colaboradores debido a que la principal causa es el estilo de liderazgo y cultura empresarial ya que no logran involucrar a los mismos, dado que este es un trabajo continuo de valoración verbal en donde se recalque que el trabajador es esencial para la organización, en donde también es evidente el desinterés de la alta dirección por fomentar el sentido de pertenencia siendo este clave para el crecimiento de la Pymes.

Los desafíos desde una perspectiva humana son considerados como amenazas, pero estos brindan competitividad dentro y fuera de la empresa, la principal causa de clima laborales ineficientes dado este factor, es la dirección que toman las organizaciones al momento de definir tareas y puestos de trabajo, siendo estos rutinarios no dando lugar a la evolución de un colaborador, esto genera estancamiento en las personas y poca flexibilidad a los cambios que la empresa quiera ejecutar.

Las relaciones en el trabajo es un factor esencial, que responde a la percepción del respeto y trato justo, en donde la principal causa a un clima organizacional ineficiente corresponde a las actitudes prepotentes de los líderes hacia los

colaboradores o incluso la falta de consideración frente a las exigencias de las actividades laborales, dando lugar a efectos negativos como celos, envidias y competencia excesiva entre compañeros.

Los conflictos en las organizaciones están dados por diversas causas, pero principalmente por que los líderes y colaboradores no poseen una comunicación asertiva lo que ocasiona discrepancias y mal entendidos, inclusive las diferencias frente a las percepciones dado que cada persona tiene su rol dentro de la organización, además de la falta de marcos de referencia para la solución de los mismos.

3.3. PROPUESTA ACCIONES DE MEJORA

La estrategia de estructura “claridad del horizonte” permite que las organizaciones actúen desde dos aspectos externos y como internos; la selección de las acciones debe estar alineadas a la necesidad de la Pyme y esta debe responder a la mejora del clima desde dicho factor motivacional:

- La creación o verificación por parte de las dependencias o departamentos de talento humano frente a los manuales de funciones, y las reuniones con grupos de trabajadores capacitándolos con respecto a la claridad de sus puestos de trabajo, así como los mecanismos de evaluación de sus actividades desempeñadas.
- La evaluación del horizonte estratégico por parte de la alta dirección que su misión, visión, objetivos, políticas y valores sean coherente a la actividad de la empresa y en la misma se recalque el bienestar y compromiso por sus trabajadores.
- La publicación y el acceso a la información de la estructura formal la cual se evidencie todos los componentes funcionales y jerárquicos de la organización con el fin de comunicar y dar claridad a los mismos.
- Programa de reinducciones ya que las organizaciones debido al mercado cambiante deben ser dinámicas así que el proceso de actualización de toda su estructura debe comunicarse de manera inmediata a todos sus trabajadores ya sean temas de normatividad, procedimientos, esto debe realizarse cuando la misma organización presente cambios significativos o perciba ambigüedad por parte de sus colaboradores.
- La realización del manual digital, las organizaciones en la actualidad hacen uso de videos o animaciones como herramienta de aprendizaje es decir los trabajadores tienden a captar mejor la información a través de medios visuales

ya que muchas personas no leen las instrucciones de muchas labores o actividades por ende existe la ambigüedad.

- El desarrollo del organigrama es una herramienta en el cual da claridad y poder de decisión ya que este describe los niveles de jerarquía y la representación de la autoridad delegada frente a la consecución de logros.
- La consultoría son herramientas externas en donde las organizaciones con poca experiencia pueden ser orientados a la formulación de estructuras organizacionales especializadas a través de la capitalización de conocimiento.

La estrategia de estándares “fines razonables” su fin es lograr que las Pymes puedan elaborar o formular sus estándares de rendimiento desde un aspecto acertado y equitativo, teniendo en cuenta que la selección de las acciones de mejora debe ser coherente con la Pyme y la necesidad de la misma en cuanto a que la percepción de los colaboradores frente a este factor motivacional sea positiva.

- Realizar el análisis de los parámetros de rendimiento y el sistema de calificación actual de cada colaborador con el fin de determinar si estos pueden ser logrados o no.
- Involucrar en el desarrollo de nuevos estándares a los trabajadores con el fin de que puedan brindar información útil frente a los parámetros a adoptar.
- Construir sistemas de comunicación para detectar la fluidez del desempeño de las labores, con el fin de determinar si los parámetros se deben ajustar o no.
- Capacitación para los líderes de la organización en cuanto al desarrollo de habilidades blandas para que se lleve a cabo un proceso de orientación al éxito.

La estrategia de responsabilidad “libertad laboral” busca que las Pymes deleguen mayor confianza a sus colaboradores con el objetivo que haya un rendimiento significativo, conceder la independencia produce beneficios en toda la estructura, teniendo presente que las acciones de mejora deben ser elegidas dependiendo de las necesidades y carencias de la misma organización y estas deben responder a una mayor motivación del trabajador y contribuir a mejorar el clima laboral.

- Fomentar una cultura empresarial de autonomía laboral por medio de proyectos de libertad de elección, es decir el estilo de supervisión debe convertirse en una cuestión de apoyo en donde los colaboradores por periodos de tiempo específico deben desarrollar trabajos en donde la toma de decisiones se centre en el compromiso de cada uno de ellos con la organización.

- Fomentar el desarrollo de proyectos personales, impulsar la creatividad en los trabajadores por medio de intereses personales puede llevar a transmitir los mismos esfuerzos a los intereses organizacionales.
- Capacitar al personal en temas de autodisciplina y en la autocrítica constructiva para desarrollar hábitos en los trabajadores, en donde se valora los logros conseguidos a partir de la iniciativa y la creatividad que aporten en el desempeño de sus actividades laborales.
- Desarrollar procesos para que los colaboradores puedan acceder al desarrollo de trabajos de superación profesional en donde las Pymes creen oportunidades para escalar dentro de la misma.
- Talleres en los cuales a través de herramientas de planificación los colaboradores pueden desarrollar planes de trabajo en donde pueden gestionar su tiempo, horarios, actividades, entre otros, con el fin de aprovechar las jornadas y establecer objetivos claros.

La estrategia de reconocimiento “valoración organizacional” permitirá ampliar el panorama frente a las acciones que deben adoptar en cuanto a que los colaboradores perciban que sus esfuerzos son valorados y premiados de una manera oportuna, en donde la selección de las acciones de mejora debe estar basados en las necesidades de la misma Pyme y estas solucionaran a las problemáticas relacionadas.

- Capacitar a los líderes de la organización para desarrollar habilidades de reconocimiento informal es decir valorar el trabajo día a día de los colaboradores por medio de gestos verbales, correos electrónicos y las retroalimentaciones que se puedan brindar desde un punto positivo y negativo siendo estos constructivos y de bienestar motivacional.
- Fomentar una cultura de valoración al colaborador por medio de programas de reconocimiento en donde se involucre a los colaboradores con el fin de conocer qué tipo de valoraciones son motivadoras para ellos.
- Desarrollar el reconocimiento más allá del dinero, a través de medios de publicación como carteleras o sitios de información de la empresa, o incluso opciones para trabajar en casa u espacios de esparcimiento.
- Mecanismo de valoración periódica, es decir hacer uso del conocido empleado del mes o el uso de las felicitaciones espontaneas, o reconocer los departamentos siendo este último el que aborde un mayor número de colaboradores.

- Desarrollar eventos empresariales de premiación con el fin de obtener una cultura de colaboradores valorados en donde sea a nivel cultural estas celebraciones con fines estratégicos.

La estrategia de apoyo “impulso empresarial” busca que las Pymes se concienticen de la necesidad de fomentar el trabajo en equipo a todos los niveles de la organización en donde se deben elegir las acciones de mejora según lo que la empresa requiera y estas respondan inmediatamente a mejorar el factor mencionado.

- Capacitar a los líderes en el desarrollo de la pluralidad es decir los altos mando deben referirse a la empresa como “nosotros”, genera el involucramiento de los colaboradores y la confianza en las relaciones a entablar.
- Delegar trabajos cooperativos periódicamente como estrategia de desarrollo del espíritu de apoyo en donde es importante que interactúen y trabajen en un logro en común y compartan los logros obtenidos.
- Talleres con los colaboradores en donde se plasmen sus actitudes y aptitudes potenciales y aspectos a mejorar ya que un grupo de trabajo en el cual cada miembro tenga presente sus fortalezas y debilidades pueden encaminarse a mejorar los resultados.
- Crecimiento de liderazgo organizacional el trabajo en equipo o espíritu de apoyo se incrementa a medida del ejemplo o la inspiración que un líder pueda suministrar a otro es importante que las personas en su papel de autoridad delegada.
- Hacer uso de herramientas externas como la consultoría o las charlas de profesionales expertos sobre este factor crítico de éxito frente a formación y reflexión que puedan suministrar a los colaboradores.

La estrategia de identidad “mi empresa” su objetivo es proporcionar que los colaboradores se sientan parte indispensable en la estructura organizacional, teniendo en cuenta que se deben desempeñar las acciones que se alineen a las necesidades de la Pyme y facilite un clima agradable desde un aspecto motivacional.

- Desarrollar programas de superación profesional, es decir el interés que la organización pueda brindar para que los trabajadores puedan subir de nivel o posición dentro de la misma desde una percepción de los colaboradores de valor para la empresa y compromiso por el crecimiento profesional.

- Capacitación del personal sobre la articulación empresarial en donde a los colaboradores entienden que las acciones de cada puesto de trabajo tienen influencia sobre toda la organización, son motivaciones de valor hacia cada cargo en la estructura formal e impulso al esfuerzo.
- Fomentar la comunicación interna en donde los colaboradores estén al tanto de lo que ocurre en la empresa, pocas Pymes acuden a esto, pero es una herramienta estratégica para que las personas tomen el papel de apropiación y puedan desempeñar de manera óptima sus labores en donde el interés personal está involucrado.
- Identificar a los trabajadores, los altos mandos deben desarrollar sus habilidades blandas por medio de capacitaciones o talleres especializados con el fin de conocer a sus trabajadores desde aspectos tan sencillos que pueden hacer sentir a la persona como miembro importante.

La estrategia de desafíos “los retos del mañana” busca proporcionar mecanismos para que los colaboradores afronten los retos de la ejecución de sus actividades además de asumir los riesgos inherentes, dado que las acciones a seleccionar y ejecutar deben alinearse a las necesidades de la empresa y cumplan su fin de proporcionar un clima laboral óptimo basado en dicho factor motivacional.

- Desarrollo de sistemas de recompensa o bonificaciones dado el rendimiento o metas preestablecidos en los puestos de trabajo, con el fin de que el trabajo se ha percibido como una plataforma de crecimiento.
- Fomentar una cultura de cero excusas a través de formación continua a los trabajadores que permita la capitalización de conocimiento actualizado y la potencialización de las habilidades.
- Capacitar a los colaboradores en temas sobre el entorno del hoy, es decir la evolución que ha tenido el mercado, las nuevas tendencias, las nuevas tecnologías, los conocimientos indispensables del futuro todos aquellos temas que brinde a los colaboradores y líderes nuevos enfoques en la realización de sus actividades además de detectar las oportunidades que aporten al crecimiento personal y organizacional.
- Desarrollo de proyectos periódicos con el fin de poner a prueba constantemente las habilidades de los trabajadores, dando lugar a la generación de ideas para incursionar en nuevos enfoques comerciales.
- Coaching empresarial sobre temas de autocrítica, proactividad y romper la rutina que son los temas que impulsan a salir de la zona de confort y percibir los retos como algo positivo y oportunidades de crecimiento.

La estrategia de relaciones “lazos productivos” busca fortalecer este factor por medio de prácticas que fomenten lazos provechosos y constructivos; en donde, las acciones a implementar deben estar sujetas a las necesidades de la empresa aportando a un clima laboral favorable y motivador.

- Realizar actividades de integración empresarial dado que estas tienen un trasfondo estratégico en donde permiten que los trabajadores y líderes se conozcan desde otras facetas inclusive que las personas se sientan más identificados con la visión de las autoridades empresariales y la organización.
- Capacitación a los líderes frente al manejo de éxitos y fracasos, las relaciones tienden a deteriorarse cuando en las organizaciones en los problemas se buscan culpables en vez de soluciones, siendo que los líderes deben asumir la responsabilidad sin señalar a otros en donde no se vea comprometido las buenas relaciones con el equipo de trabajo y asimismo el éxito sea compartido con los demás.
- Adoptar programas de coaching empresarial sobre inteligencia emocional las organizaciones consideran el manejo de las emociones en lugar de trabajo como factor crítico de éxito dado que la interacción entre personas es constante, los colaboradores deben manejar la empatía y otras habilidades sociales para lograr relaciones productivas.

La estrategia de conflictos “oportunidad de crecimiento” tiene como fin que las empresas respondan de manera acertada a la generación de problemas y crisis de cualquier tipo dado que la organización debe aplicar aquellas acciones que considere necesarias y puedan ejecutar de manera correcta así mismo responda a un clima laboral sano proporcionado por la buena gestión de este factor.

- Capacitar a los líderes frente al manejo y gestión de conflictos, es la principal herramienta estratégica para afrontar los inconvenientes que se presenten de manera inteligente y de beneficio colectivo.
- Desarrollo de plan de gestión de conflictos, en donde se establezca un marco de referencia en el manejo de los mismos; es decir, que departamento o persona es el encargado para solucionar o ser mediador entre los problemas internos.
- Coaching de inteligencia emocional, los conflictos son en muchos casos originados por las diferentes percepciones de los líderes y colaboradores dentro de la organización, en muchos casos el manejo de dichas habilidades permite que se anticipe a los problemas y se logre llegar a un punto de quiebre entre los dos puntos de vista.

3.4. EVALUACIÓN BENEFICIOS RELACIONADOS

En la estructura, las ventajas por optar estrategias que se acoplen al sistema empresarial traen consigo beneficios al clima dado que es un factor que se relaciona, una organización que cuenta con una estructura formal genera que los colaboradores perciban el orden y la claridad frente a sus funciones. Los trabajadores son más proactivos y desarrollan un clima laboral óptimo cuando evidencian que la empresa tiene claro a donde quieren llegar y mucho más cuando en su horizonte se encuentran como herramienta principal para su consecución.

Las principales ventajas dentro de lo estipulado, una organización bien estructurada genera colaboradores alineados a sus motivaciones personales como a los intereses empresariales, los trabajadores que tienen claros sus roles saben que actividades deben realizar y a que supervisores acudir frente a los conflictos que se presenten dentro de la misma esto genera una percepción de orden en el ambiente laboral.

Los procesos bien definidos no requieren de una supervisión excesiva, y da lugar a colaboradores expertos en diversas operaciones y la facilidad de promoción dentro de una organización ya que no existiría dependencia por trabajadores realizando la misma labor esto es fundamental en la motivación laboral.

La estructura fomenta la flexibilidad en las personas ya que una organización orientada al mercado dinámico con instrucciones, políticas y procesos que se puedan ajustar permite la mejora continua, que esto da lugar al crecimiento profesional de los colaboradores en el cual a través de conocimiento y experiencia pueden agregar valor a la empresa, es decir eliminar las actividades repetitivas o improductivas.

La ventaja competitiva, muchas organizaciones pueden hacer lo mismo pero la verdadera diferencia está en su estructura y los colaboradores que la integran, la gestión de los procesos es óptima con un clima eficiente a través de trabajadores motivados, la claridad en la estructura impulsa el desarrollo profesional y con ello la organización.

En los estándares, permite que la organización posea un mecanismo de medida de éxito o fracaso, con el fin de que el trabajador perciba el valor y el interés que tiene la organización por el que desempeñe bien su labor, por otro lado, los estándares permiten suministrar un producto o servicio con muy buena calidad trabajadores que perciben que sus niveles de rendimiento son medidos de manera justa lograra cumplir a cabalidad con todo lo que la Pyme le haya establecido previamente.

Los estándares son herramientas estratégicas de crecimiento y desarrollo profesional ya que un trabajador que cumpla con las expectativas de la organización permite que escale dentro de la misma dando lugar a la superación personal, así mismo incrementar los índices de productividad, con el fin de mejorar la mentalidad

laboral los trabajadores verán su trabajo como algo importante y que aporta ventajas competitivas debido a que las organizaciones no son máquinas sino que su mayoría de engranajes son personas y estas agregan valor para que la empresa logre tener éxito.

La responsabilidad mitiga los niveles de estrés en los trabajadores debido a que los mismos no perciben una supervisión excesiva en el rendimiento de su trabajo sino de apoyo en el desarrollo de sus actividades, además controlar el estrés laboral es una de las herramientas de progreso empresarial en el activo más importante las personas.

El incremento de la productividad es uno de los fines más buscados por las organizaciones, un trabajador que se sienta cómodo en el desempeño de sus labores tendrá un rendimiento mayor y minimizar las ausencias en la consecución de los estándares previamente establecidos, gestionar el tiempo, distribuir su calendario u organizar tareas de su plan de trabajo alineado a los objetivos personales y empresariales.

Las decisiones y los retos quedan a control del colaborador en donde el rumbo es trazado por la búsqueda del diseño más óptimo, construir la responsabilidad desde el interés personal es el impulso a un clima laboral agradable y el desarrollo de la motivación de los trabajadores por desempeñar bien sus actividades y ampliar el horizonte estratégico de la organización al hacer uso de estrategias basadas en el clima organizacional.

El reconocimiento es uno de los factores motivacionales más sensibles para los trabajadores ya que las personas no solo se conforman con el apartado económico, y este proporciona interés por la organización como el apoyo a los valores corporativos, metas, objetivos, visión y recibir el rendimiento esperado, la productividad también se verá impactada de manera positiva ya que los esfuerzos se incrementarán a través de trabajadores motivados, además de fomentar en el trabajador buenas prácticas como el lograr ser el mejor en sus actividades a desempeñar, aumento de los niveles de autoconfianza y la permanencia en la empresa de esta manera contribuirá a la buena imagen corporativa e inclusive potenciarla.

En el apoyo, los beneficios más evidentes se encuentra la calidad del trabajo en las Pymes en donde la motivación laboral dará paso a un clima laboral de creatividad, ideas, mejor toma de decisiones, retroalimentación entre otros, además fortalece la comunicación entre personas y áreas funcionales; por otro lado, proporciona rapidez en los proyectos delegados y la confianza entre colaboradores es mucho más fluida, en donde los puntos fuertes se complementan unos con otros que esto a su vez se ve reflejado en los índices de productividad, en donde la responsabilidad es proporcionada en todos los miembros de un grupo de trabajo, llevando a los colaboradores a desarrollar seguridad.

En la identidad, los beneficios más relevantes es la búsqueda del sentido de pertenencia es el esfuerzo y lealtad hacia la misma dando paso al compromiso por cumplir con los objetivos y metas empresariales, de una u otra forma desarrolla un vínculo emocional hacia la misma con ello existirá una identificación plena con los líderes inclusive caminar alineados a la visión estratégica, proporcionara mayor involucramiento de los trabajadores en todas las áreas funciones, serán herramientas de apoyo y aporte de ideas frente a los obstáculos que se puedan presentar.

Los desafíos además de motivar a los trabajadores, este factor da lugar a la exploración de nuevos rumbos o la generación de nuevas ideas, es decir el desarrollo de la creatividad e imaginación en los colaboradores para aprovechar el mercado en todo su potencial, anticiparse a los problemas y afrontar la crisis además de la adquisición de nuevas prácticas e incluso la tolerancia a la frustración, dando lugar a un clima optimo y madurez organizacional.

Las relaciones construidas de manera correcta fomentan el desarrollo profesional de líderes y colaboradores, contribuir a la creatividad dada la interacción entre ideas, alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización, además de la motivación laboral permite incrementar los índices de productividad, proporcionado lazos entre líderes y colaboradores que faciliten la toma de decisiones críticas.

Los conflictos en la organizaciones de la actualidad son oportunidades de crecimiento, en ocasiones se pueden prevenir o anticiparse a que ocurran, pero en el momento que sucedan las organizaciones saben cómo afrontarlas debido a que cada problema deja una enseñanza y esta es la base para actuar o tomar decisiones en las crisis posteriores, también brindan que las personas puedan desarrollar sus habilidades empáticas, de esta manera funciona como herramienta de retroalimentaciones frente a si las acciones que ejecuta la empresa son convenientes o no.

3.5. TOMA DE DECISIONES

Cada Pyme es diferente pero las acciones se basan desde un carácter general, las organizaciones deben detectar cuales es el aspecto a mejorar y si deben incurrir en costos para lograr sus objetivos, la alta dirección debe concentrar sus decisiones a mejorar su estructura sin llegar a ser excesiva y controladora, es fundamental determinar qué aspecto no cuenta para aplicar la acción correcta y suministrar un clima adecuado a sus trabajadores que satisfaga las necesidades como empresa así como la de la motivación de sus colaboradores.

- Tener en cuenta lo que se quiere lograr con ello, es decir se debe priorizar y dar relevancia por las acciones que se requieran aplicar de inmediato frente a los conflictos que la organización considere más críticos.

- La planificación en la ejecución de uno o varias acciones para lograr cumplir con todas las metas de clima laboral.
- Reconocer el tiempo que se prevé el aplicar cada acción con el fin de anticipar la reacción de los colaboradores.
- Conocer la opinión de los colaboradores referente a los cambios que se quieren desarrollar con el fin de detectar la adaptabilidad del trabajador.
- Claridad frente a los beneficios relacionados desde el aspecto organizacional y el de los colaboradores.

4. CONCLUSIONES

El clima organizacional tiene fuerte influencia en la consecución de objetivos de las Pymes en Colombia, el desconocimiento del tema y la falta de interés de los mismos líderes han generado altos grados de desmotivación laboral, la relación entre ambos conceptos garantiza el ascenso en la escalera del éxito, la percepción en general de los colaboradores frente a la gestión de sus intereses presenta un panorama desfavorable, es evidente que el activo más importante de las empresas son las personas pero el poco interés por establecer un ambiente laboral óptimo ha generado un estancamiento en las organizaciones, en donde el compromiso de la personas tiende a ser hacia los beneficios personales y no los colectivos; sin embargo, cabe destacar que existe una buena gestión en algunos factores motivacionales que inciden en el clima laboral pero sin llegar a un desempeño óptimo.

Las organizaciones de la actualidad se enfrentan a mercados dinámicos, en donde es fundamental que las personas sientan agrado hacia su trabajo o perciban que desempeñan un papel o rol importante, por otra parte la verdadera competencia se encuentra en la empresa que posee el mejor talento humano, el clima laboral en las Pymes en Colombia es una herramienta estratégica que aún no se ha logrado explorar y explotar en su totalidad, por lo tanto es evidente los altos grados de rotación de personal y colaboradores totalmente desarticulados con la visión de la empresa.

En términos generales, es evidente que la dirección o el rumbo de las Pymes en Colombia debe estar encaminado hacia la búsqueda del bienestar de las personas, desarrollar conciencia plena de la contribución efectiva de un trabajador motivado en un ambiente laboral óptimo, teniendo en cuenta que la información recopilada en el diagnóstico permite concientizar al empresario colombiano para fomentar las buenas prácticas a través de un clima laboral de estabilidad basado en los fines comunes.

Dado el acercamiento a ciertos casos de estudio, se puede evidenciar las problemáticas y los conflictos que deben enfrentar día a día las empresas, en donde la búsqueda por entender el comportamiento de los colaboradores se convierte en una tarea cada vez más difícil; sin embargo, las Pymes han logrado ejecutar de manera positiva algunos de los factores motivacionales que tiene incidencia en el clima laboral según en el análisis de los casos de estudio en donde las personas se sentían motivadas en ciertas áreas, pero sin llegar a tener un desarrollo pleno, por ende ha sido la causante del inconformismo laboral dada la falta de herramientas para mitigar dichos efectos, el ambiente laboral se encuentra en todos los niveles de la estructura organizacional además es percibida por todos los miembros y esta percepción se verá reflejada en el rendimiento de los colaboradores, dado que los trabajadores van a ser competentes a medida que se sientan motivados.

Las Pymes en Colombia carecen de habilidades administrativas y de liderazgo, ya que en muchos casos no son conscientes de los efectos de sus acciones incluso si estas son acertadas, fortalecer los estímulos de los colaboradores es el reto que deben afrontar hoy en día, el crecimiento organizacional está fuertemente arraigado al clima laboral y la relación con los factores motivaciones van a contribuir a trazar un rumbo hacia el éxito, ya que la estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo, identidad, desafíos, relaciones y conflicto, son herramientas estratégicas que alinean la percepción de la personas hacia un ambiente de satisfacción.

Analizar la toma de decisiones de otras empresas como marco de referencia permite a las Pymes anticiparse a los problemas y diseñar un plan de acción para afrontar las crisis de una mala gestión del clima organizacional, la participación e interés de todos los trabajadores es la clave para eliminar todos los procesos inefectivos que no aporten a la mejora y a la realización de los fines colectivos, las empresas a través de un proceso de introspectiva organizacional dado los casos de estudio pueden lograr identificar cuáles son las medidas sostenibles que mejor se acoplen a sus necesidades en particular.

Las organizaciones en su proceso de mejora continua deben adoptar medidas que proporcionen un clima óptimo para sus trabajadores a partir de los estímulos, un elemento diferenciador dentro del mercado es la buena gestión de los factores motivacionales ya que estos son fundamentales para el crecimiento personal y profesional, el enfoque estratégico en la Pymes debe estar basado en las personas, construir desde la realidad de la organización mide el impacto a futuro de la toma de decisiones del hoy.

Las organizaciones son la articulación de personas, el apartado estratégico permite que las Pymes tomen una decisión orientada hacia los beneficios posteriores dada la situación actual, es necesario potencializar las habilidades de los colaboradores a través de la implementación de acciones de mejora, los trabajadores siempre van a percibir los cambios como amenazas por ende un proceso estratégico generara flexibilidad a los requerimientos del mercado, descubrir las oportunidades es la recompensa a las empresas que buscan mejorar en todos sus aspectos, incluido el bienestar de las personas que contribuyen a la consecución de objetivos.

En general, las estrategias orientadas a las personas responden a las problemáticas de desmotivación laboral, el empeño de la misma organización para cumplir a cabalidad con las estrategias a implementar, traerá consigo un clima laboral optimo y productivo dando paso al desarrollo empresarial, teniendo en cuenta que este ocupa un papel importante en el éxito o fracaso de las Pymes, mantener colaboradores motivados siempre contribuirá a tener altos niveles de productividad; por consiguiente, la efectividad de las estrategias proporcionara experiencia y conocimiento tanto a sus trabajadores como a la alta dirección.

5. RECOMENDACIONES

En primer Lugar, las Pymes se deben comprometer en todos los niveles de la organización en la implementación de las estrategias de estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo, identidad, desafíos, relaciones y conflicto, enfocadas en la mejora de clima organizacional como factor motivacional. En donde exista la recepción de las sugerencias y opiniones de los colaboradores frente a los cambios que se vayan a realizar en la organización, es necesario concientizar a los líderes o alta dirección con respecto a los cambios o acciones correctivas que se deban implementar, a través de modelos de seguimiento frente a las estrategias a aplicar en todas las áreas de la organización.

Por otro lado, analizar de manera constante que ajustes deben realizarse con respecto a las acciones de mejora o incluso que otras intervenciones se deben llevar a cabo, estableciendo mecanismos de comunicación interna con el fin de realizar procesos de retroalimentación. Asimismo, fijar indicadores de evaluación de dichas dimensiones motivacionales como la productividad, la calidad, la eficacia y la eficiencia, para así anticiparse a los efectos en el clima laboral, por medio de una cultura empresarial sobre la importancia de suministrar un clima organizacional óptimo.

BIBLIOGRAFÍA

BERMAN, Paul. Federal Programs supporting educational change. Vol.; 8. Santa Mónica: Rand, 1978. 3p

BRICEÑO LOPEZ, Leidy Katerine. Situación de empresas familiares: caso de estudio empresa Transbril S.A.S. Arauca. Trabajo de investigación (grado en Administración de Empresas). Universidad Cooperativa de Colombia. {Consultado el 20 de junio de 2020}. Disponible en: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7750/1/2016_situaci%C3%B3n_empresas_familiares.pdf

CASTILLA RAMOS, Karol Luis y PADILLA VILORIA, John Jairo. Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. hospital local Arjona. Cartagena, 15p. Trabajo de investigación (grado en administración de empresas). Universidad de Cartagena. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1410/Trabajo%20de%20Grado%20-%20Clima%20Organizacional%20con%20relacion%20a%20la%20Motivacion%20y%20Calidad%20de%20Vida%20en%20los%20trabajadores%20de%20la%20ESE%20Hos~1.pdf?sequence=1>

CEBALLOS OSPINO, Guillermo Augusto, VIZCAÍNO, Camilo Andrés, ROMERO REALES, Ibo y ALI GIRALDO, Wilson. Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. En: Clio América. No 11 {Jun, 2012}. 99p. {Consultado el 12 de junio de 2020}. Disponible en: <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliomercia/article/download/427/391/>

CHAPARRO ESPITIA, Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. En: Innovar. Vol. 16. No 28 {Dic, 2006}. 4p. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000200001

CHIRINOS ARAQUE, Yamarú, MERIÑO CÓRDOBA, Víctor Hugo y MARTÍNEZ, Carmen. El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. En: EAN. No 84 {Jun, 2018}. 45p. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1916/1742>

COMERCIONISTA, 5 pasos para establecer una estrategia para tu empresa. {Sitio Web}. {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: <https://www.comercionista.com/gestion/establecer-una-estrategia-para-tu-empresa/>

CONEXIONESAN. Las nueve dimensiones del clima organizacional. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

CRECENEGOCIOS, ¿Qué es el análisis costo-beneficio? {Sitio Web}. 14 de septiembre de 2019. {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: <https://www.crecenegocios.com/analisis-costo-beneficio/>

DEGERENCIA. Matriz DOFA. {Sitio Web}. {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

DINERO. ¿Qué tan viable es reducir la jornada laboral? El debate es mundial. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.dinero.com/internacional/articulo/cuantas-horas-se-trabaja-en-cada-pais/275822>

DINERO. Felicidad, una clave para aumentar la productividad. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.dinero.com/management/articulo/felicidad-en-las-empresas-para-aumentar-la-productividad/259104>

DINERO. Las pymes deben apostarle al bienestar de sus trabajadores para crecer. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/la-importancia-de-la-calidad-del-trabajo-para-el-crecimiento-de-las-pymes/275715>

ECONOMIPEDIA. Clima organizacional. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/clima-organizacional.html>

ECONOMIPEDIA. Motivación laboral. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>

ELTIEMPO. La meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16210710>

EMPRENDICES. ¿Qué es una estrategia y cómo se elabora? {Sitio Web}. 18 de octubre de 2010 {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: https://www.emprendices.co/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+NegociosYEmprendimiento+%28Comunidad+Negocios+y+Emprendimiento%29

ENTRENAMIENTOYGESTION. Diagnóstico empresarial. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://www.entrenamientoygestion.com/centro-desarrollo-empresarial/diagnostico-empresarial/>

GARCIA RAMIREZ, Maria Guadalupe y IBARRA VELAZQUEZ, Luis Alberto. Dimensiones del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Guanajuato, 17p. Trabajo de investigación. Universidad de Guanajuato. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html

GESTION. Que son las PYMES. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en:

GRUPOALBE. Estrategia empresarial, definición y conceptos relacionados. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
<https://www.gestion.org/que-son-las-pymes/#:~:text=Las%20pymes%20son%20las%20peque%C3%B1as,las%20empresas%20de%20mayor%20tama%C3%B1o.>

IDB. Pautas para la elaboración de casos de estudio. {Sitio Web}. {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pautas-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-estudios-de-caso.pdf>

INGENIOEMPRESA, Cómo hacer el análisis FODA. {Sitio Web}. {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

INTRACEN, Cómo elaborar su estrategia empresarial. {Sitio Web}. {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: <http://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/elaborar-su-estrategia-empresarial/>

IZQUIERDO CAMPAZ, Neila Zuleyma, BARCO, Yised Viviana, Andrés y LINO CHARRUPI, José. Diagnóstico del clima organizacional en los hoteles H&M, Palmira (Valle). Santiago de Cali. Trabajo de investigación (grado en especialización en Gerencia del Talento Humano). Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. {Consultado el 12 de junio de 2020}. Disponible en: https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1480/DIAGN%C3%93STICO_CLIMA_ORGANIZACIONAL_HOTELES_H&M_PALMIRA_VALLE_2017.pdf?sequence=1

JÁCOME LARA, Ibett Mariela y LÓPEZ VERA, Juan. El estudio de caso en las ciencias empresariales. En: Latindex. Vol. 10. No 4 {Dic, 2016}. 42p. {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/316622901_El_Estudio_de_Caso_en_las_Ciencias_Empresariales

LAREPÚBLICA. Felicidad laboral más allá de los salarios. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.larepublica.co/foros/foro-felicidad-laboral-mas-alla-de-los-salarios-2967643>

LAREPÚBLICA. Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Bogotá, 104p. Trabajo de Investigación. Universidad del Rosario. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917>

NUEVADMON. Modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>

PACHECO GARCÍA, Edna Camila. Diagnóstico del clima organizacional en el salón de belleza Zandra en la ciudad de Ocaña. En: Convicciones. Vol. 6. No 11 {ago. 2019}. 37p. {Consultado el 12 de junio de 2020}. Disponible en: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/390>

PORTAFOLIO. Para reclutar a los mejores, el ambiente laboral es la clave. {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/para-reclutar-a-los-mejores-el-ambiente-laboral-es-la-clave-520472>

RAMOS MORENO, Diana Constanza. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Fusagasugá, 13p. Trabajo de investigación (grado en psicología). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=78C4D526411A4A0F4F8145277C53F348.jvm1?sequence=1>

ROVIRA SALVADOR, Isabel. Estudio de caso: características, objetivos y metodología. {Sitio Web}. {Consultado el 4 de mayo de 2020}. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>

ROVIRA SALVADOR, Isabel. Estudio de caso: características, objetivos y metodología. {Sitio Web}. {Consultado el 30 de Julio de 2020}. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>

SALAZAR TOVAR, Carlos Tito. Creando un ambiente organizacional para la innovación. En: CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES. {Mar, 2017}. 70p. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: [http://www.grupociieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20\(66-80\)-Salazar%20Carlos_articulo_id288.pdf](http://www.grupociieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(66-80)-Salazar%20Carlos_articulo_id288.pdf)

SÁNCHEZ MORALES, Juan Pablo y CASTILLO, Camilo Andrés. Plan de Mejoramiento para el Clima Organizacional en la Empresa Sánchez Ingeniería Proyectos y Construcciones SAS. Bogotá. Trabajo de investigación (grado en especialización en Gerencia). Universidad La Gran Colombia. {Consultado el 12 de junio de 2020}. Disponible en: https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3976/Mejoramiento_organiza_cional_Empresa_construcciones.pdf?sequence=1

SANDOVAL CARAVEO, María del Carmen. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Tabasco, 84p. Trabajo de investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Facultad de informática aplicada. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensio nes.pdf

SEMANA. ¿Cómo es el ambiente laboral en Colombia? {Sitio Web}. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/como-es-el-ambiente-laboral-en-colombia/430114-3>

SEMANA. ¿Cómo es el ambiente laboral en Colombia? {Sitio Web}. 7 de mayo de 2020. {Consultado el 12 de abril de 2020}. Disponible en: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/como-es-el-ambiente-laboral-en-colombia/430114-3>