



Medición del clima organizacional en una firma consultora de la ciudad de Medellín

Daniela Muñoz Medina

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello

(Antioquia)

Programa Psicología

2021

Medición del clima organizacional en una firma consultora de la ciudad de Medellín



Sistematización presentada como requisito para optar al título de psicóloga

Autor:

Daniela Muñoz Medina

Asesora:

Sara Díaz Rueda

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello

Programa Psicología

2021

Dedicatoria

A quienes siempre me apoyaron, a quienes confiaron en mí sin dudar en ningún momento, a quienes fueron mi motor y mi ejemplo a seguir, a quienes insistieron y me motivaron para que persistiera y continuara en los momentos más difíciles en los que no podía más.

Este proyecto es por y para mi familia que es mi más grande motivación, a quien agradezco infinitamente por tanto apoyo, por ser tan incondicional y demostrarme que sí se puede.

Agradecimientos

A Dios, por todas las oportunidades y bendiciones que le ha dado a mi vida, las cuales me han permitido llegar hasta este momento que tanto soñé y que con tanto esfuerzo y sacrificios he logrado alcanzar.

A mi esposo, por ser mi bastón, mi apoyo incondicional y mi mano derecha, porque nunca dejó de creer en mí, por entenderme todas las veces que tuve poco tiempo para compartir con él durante este proceso, por soportar mis cambios de humor provocados por el estrés que por momentos sentí a causa del trabajo de grado, y por absolutamente todo lo que ha hecho durante este proceso para que yo haya podido llegar hasta acá.

A mi hijo, mi pequeño, que tanto tiempo quería para él, pero que siempre supo entender y respetar los espacios de clase de mamá; por todas las veces que mientras mamá escuchaba la clase guardó silencio y cerró la puerta despacio para que nadie me interrumpiera, por cada vez que me dijo “mamá tú puedes, termina pronto”.

A mis padres, por ser mi motor y mi mayor ejemplo, por no dejar que rindiera nunca, por creer en mí y en lo que soy capaz de hacer, por ser un gran soporte y alentarme a continuar, porque es por ellos por quienes estoy acá.

A mi hermano, mi monito, por ser mi gran ejemplo y siempre creer que soy capaz de lograr todas las metas que me proponga.

A mi asesora de grado, Sara Díaz, infinitas gracias por todo el tiempo dedicado, por sus palabras de motivación, por ser tan asertiva y por su dirección a lo largo de este semestre.

A toda mi familia en general, por apoyarme en los momentos de dificultad, por no dejar de confiar en mí y extenderme su mano para que yo pudiera seguir estudiando y culminara este proyecto con éxito.

Contenido

Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
Fase del ver.....	13
Descripción de la compañía	13
Visión	15
Misión	15
Valores	16
Objetivos/propósito	16
Descripción del rol del psicólogo.....	16
Problemáticas.....	18
Fase del juzgar	22
Diagnóstico.....	22
Análisis de la estructura organizacional	22
Análisis DOFA.....	24
Marco teórico	28
<i>Teoría del clima organizacional de Rensis Likert</i>	29
Importancia del buen entorno laboral	31
Factores que afectan el clima laboral	37

La motivación	38
Clima laboral	38
La comunicación	38
Comunicación asertiva.....	38
Los horarios.....	39
Factores ambientales.....	40
Fase del actuar.....	40
Estrategia de intervención	40
Objetivo general	42
Objetivos específicos	42
Actividades desarrolladas	43
Instrumento	43
Planeación.....	43
Fases de realización de la intervención	45
Fase devolución creativa.....	55
Dificultades.....	55
Aciertos	56
Recomendaciones o sugerencias.....	57
Reflexión	57
Referencias bibliográficas	59

Lista de tablas

Tabla 1. DOFA	24
Tabla 2. Estadísticas de Liderazgo	47
Tabla 3. Estadísticas de Toma de decisiones.....	47
Tabla 4. Estadísticas de Motivación.....	48
Tabla 5. Estadísticas de Trabajo en equipo	49
Tabla 6. Estadísticas de Retribución	49
Tabla 7. Estadísticas de Relaciones interpersonales.....	50
Tabla 8. Estadísticas de Suministro de recursos.....	51
Tabla 9. Estadísticas de Condiciones laborales	51
Tabla 10. Estadísticas de Estructura física.....	52
Tabla 11. Estadísticas de Identificación con la organización.....	52
Tabla 12. Estadísticas de Objetivos organizaciones.....	53
Tabla 13. Estadísticas de Formación.....	53
Tabla 14. Comunicación efectiva.....	54

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama	23
------------------------------------	----

Resumen

La firma de consultoría MENTIS Consultants S. A. S. ha identificado la existencia de diferentes problemáticas relacionadas con el clima organizacional, con base en las cuales se elabora esta sistematización de las prácticas profesionales que la autora llevó a cabo en las instalaciones de la empresa durante 18 meses. El objetivo principal de la sistematización es dar a conocer el resultado de las observaciones que se hicieron en el escenario de la firma de consultoría, así la identificación de problemática, la priorización de esta y el diseño y la intervención realizada

MENTIS Consultants S. A. S. cuenta con una amplia experiencia en la oferta de servicios de consultoría que la configura en una buena escuela en materia de recursos humanos, pues en la firma se logra adquirir un aprendizaje importante de los procesos completos de reclutamiento de personal, tener un análisis detallado de los perfiles y realizar una entrega satisfactoria de candidatos basada en una investigación enfocada en el mercado de los perfiles. Pese a ello en las observaciones se advierte que algunos aspectos que son propios de la cultura empresarial fomentan la alta rotación del personal, y que las numerosas falencias que tiene el clima organizacional o el clima laboral interno de la firma son factores que llevan a los colaboradores a vivir situaciones de estrés constante y a sentir poca motivación por realizar su trabajo o ciertas labores relacionadas con su cargo, lo que hace necesario e importante hablar de un diagnóstico para analizar la situación actual que presenta la firma.

Palabras clave: clima organizacional, comunicación asertiva, motivación, talento humano.

Abstract

The main objective with the systematization of the practices is to make known what has been experienced on stage, at the MENTIS Consultants firm, in which different problems are identified with reference to the organizational climate. During the 18 months that the internships were carried out, it was achieved, not only to observe but also to live different situations with reference to the work environment, both of stress and tension.

It is important to highlight that the consulting firm is a good school since you learn a lot from the complete recruitment processes, have a detailed analysis of the profiles and not only make a satisfactory delivery of candidates, but even carry out research in the market of the profiles.

Taking into account its culture and organizational climate within the company, different factors are evidenced that make the internal team rotate or that the people who are there do not feel motivated, the internal work environment has many shortcomings and that generates in the collaborators constant stress and little motivation.

In this way, it is important to talk about a diagnosis, to analyze how the current situation of the firm is.

Keywords: organizational climate, assertive communication, motivation, human talent.

Introducción

El presente trabajo de grado que lleva por título “Medición del clima organizacional en una firma consultora de la ciudad de Medellín” se llevó a cabo bajo la modalidad de sistematización de la práctica, la cual consta de cuatro fases que son las propuestas por el método praxeológico: *ver, juzgar, hacer y devolución creativa*.

En cada fase, acorde con su particularidad, se desarrolló la exposición detallada de las problemáticas que se observaron con relación al clima laboral presente en la firma MENTIS Consultants S. A. S. Es así como a lo largo de todo el documento se logró exponer la problemática que la psicóloga en formación y autora del texto observó durante 18 meses dentro de la compañía, marco temporal en el que llevó a cabo su práctica profesional y pudo evidenciar de manera directa situaciones relacionadas con el clima laboral que podrían estar generando afectaciones a la salud mental y física de las consultoras de la firma.

En la fase del ver, se presenta una mirada general de la compañía a través de su misión, visión, valores corporativos, el rol del psicólogo y las problemáticas que fueron observadas dentro de la empresa, lo cual ha permitido comprender el funcionamiento y los servicios que MENTIS Consultants S. A. S. ofrece como firma consultora a sus clientes y candidatos. Con este conocimiento se pasa a la fase del juzgar, donde se hace un diagnóstico de la situación actual de la empresa, puntualizando y describiendo con detalle las problemáticas observadas y se prioriza una de ellas y que incide de manera importante en el recurso humano de la empresa, además se sustenta teóricamente, como aspecto necesario para fundamentarla

Lo anterior da paso a las dos últimas fases de la sistematización de la práctica que son la fase del actuar, donde se presenta el plan de intervención desarrollado para medir el clima laboral de la firma MENTIS Consultants S. A. S.; y, finalmente, la fase de devolución creativa, donde se realiza una

contextualización de la problemática y un análisis teórico desde la psicología basados en el conocimiento de los factores principales que afectan el clima laboral, así como sus causas y efectos, y también se realiza un diagnóstico con base en los resultados de la encuesta de clima organizacional que se aplicó con las consultoras que conformaban el área operativa de la firma.

Fase del ver

Con el objetivo de conocer, en detalle, el proceso de la fase. A continuación se cita un postulado que ayuda a determinar su importancia en la práctica profesional:

La fase del ver se define como una fase de exploración y de análisis/síntesis (ver) que da respuesta a la pregunta ¿qué sucede? Es una etapa fundamentalmente cognitiva donde el profesional/praxeólogo recoge, analiza y sintetiza la información referente a su práctica profesional e intenta comprender cuál es problemática y busca sensibilizarse frente a esta. Es importante comprender que en esta primera etapa la observación condiciona el conjunto del proceso, puesto que en ella se retoman los datos y se busca establecer una problemática que, por una parte, supone que la práctica tal y como es ejercida puede mejorarse; y, por otra parte, exige una comprensión o una segunda mirada que no aparece espontáneamente y que implica un segundo momento. (Juliao, 2011, p. 4)

Los interrogantes que se plantea el observador en esta primera fase se resumen en las siguientes: ¿quién hace qué?, ¿por quién lo hace?, ¿con quién lo hace?, ¿dónde lo hace?, ¿cuándo lo hace?, ¿cómo lo hace?, y ¿por qué lo hace? (Juliao, 2011).

Descripción de la compañía

En su sitio web la empresa MENTIS Consultants S. A. S. define su trabajo, experiencia y trayectoria como se cita enseguida:

MENTIS Consultants es una firma de consultoría en recursos humanos (*head hunter* – caza talentos) en Colombia; especializada en búsqueda, selección, evaluación, y desarrollo para ejecutivos de alto nivel y personal táctico de nivel medio y operativo. Servicio a empresas y personas con alcance a nivel nacional e internacional. La compañía fue fundada hace 13 años con la misión de fortalecer el crecimiento de las

personas y las empresas, éstas han aportado, conocimiento, criterio y madurez, para ser la firma estructurada y sólida que es hoy en día. (MENTIS, 2021a, párr. 6)

Las instalaciones de la firma MENTIS Consultants S. A. S. se encuentran ubicadas en el barrio Manila del Poblado de la ciudad de Medellín, y el horario que ha dispuesto para brindar su atención al público es de lunes a viernes entre las 7:00 a. m. y las 6:00 p. m. En cuanto a su estructura organizacional, en la actualidad la firma de consultoría cuenta con nueve empleados directos que integran la siguiente estructura: el gerente general (dueño), la directora de Operaciones (dueña), el director comercial, una consultora de servicios integrales, una consultora máster y cuatro consultoras de investigación.

Dentro de su portafolio de servicios la empresa MENTIS Consultants S. A. S. ofrece los siguientes servicios; este listado permite su capacidad laboral:

Atracción: corresponde a la búsqueda y selección tanto de personal ejecutivo de alto nivel como de personal táctico de nivel medio y operativo. Este servicio se ofrece por medio de tres modalidades:

i) *Head hunting*: corresponde a la búsqueda inteligente de un candidato con conocimiento especializado y habilidades estratégicas para ocupar una posición de gerencia media y alta en una compañía, de acuerdo con el perfil establecido y acorde a la cultura organizacional de esta (MENTIS, 2021b).

ii) *Recruitment*: corresponde a la búsqueda tradicional de un candidato que está potencialmente calificado para ocupar una posición táctica u operativa en una compañía, de acuerdo con el perfil establecido y acorde a la cultura organizacional (MENTIS, 2021b).

iii) *Investigación*: este servicio se ofrece dentro de la selección de personal. Es una investigación enfocada en el mercado con el fin de ofrecer información sobre un

cargo/perfil, sus datos sociodemográficos, estructuras jerárquicas, alcance del cargo y salarios para la toma de decisiones gerenciales.

- Valoración: el servicio de valoración que ofrece la firma “corresponde al modelo de evaluación de competencias, tanto para organizaciones como para personas” (MENTIS, 2021c, párr. 3).

- Fortalecimiento: consiste en brindar “consultoría enfocada al desarrollo profesional, [para ello] MENTIS cuenta con servicios de consultoría en gestión humana a la medida de las necesidades de las organizaciones y personas” (MENTIS, 2021c, párr. 1).

Visión

Ser reconocidos en el mercado colombiano por la calidad y la productividad en la prestación de servicios de investigación, selección y evaluación de sobresalientes líderes de negocio y en consultoría en gestión humana. Actualmente es la propuesta de valor de la firma y a lo que día a día las consultoras deben de proyectarse.

Misión

Proveer a nuestros clientes soluciones de investigación, selección, evaluación y consultoría en gestión humana aportándole valor a la cadena de valor a través de nuestros procesos, indicadores y estándares de calidad.

Siempre que ingresan procesos a la firma se le asegura al cliente que se entrega una investigación en el mercado, lo que significa que no solo se logra entregar los candidatos idóneos para el cargo solicitado, sino que también brindamos un informe de cómo este perfil se encuentra en el medio. En la promesa de valor, está la entrega de una terna de candidatos para cada perfil.

Los procesos dentro de la compañía son bastante estrictos, siempre se busca entregar lo mejor evitando que más adelante se deban realizar garantías; pero, en ocasiones, los perfiles son bastante técnicos y complejos, por lo que es difícil lograr cumplir con los tres candidatos estipulados.

Valores

- Ética: integridad
- Coherencia
- Honestidad
- Compromiso: cumplimiento de promesas, cumplimiento de la oferta.
- Calidez
- Perseverancia
- Servicio

Objetivos/propósito

Fortalecer el crecimiento humano de las personas y las empresas a través de la especialidad y objetividad de un proceso externo, con la oportunidad y acierto de un proceso interno.

Descripción del rol del psicólogo

El rol del psicólogo dentro de la compañía consiste en llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento para los diferentes cargos solicitados por las compañías clientes de MENTIS Consultants S. A. S. Este proceso de reclutamiento parte del entendimiento del perfil y comprende la construcción completa de las carpetas que se requieren para que el proceso de selección se desarrolle satisfactoriamente, el acompañamiento a la organización cliente por medio de la búsqueda y la selección de personal, la realización de asesorías y la orientación vocacional.

De todos los servicios mencionados el que se realiza con mayor frecuencia en la firma es el reclutamiento de medianas y altas gerencias, y las psicólogas profesionales que cumplen dentro de la empresa la función de consultoras son las que llevan a cabo todas las fases de este proceso. Inicialmente se realiza un prefiltro y se continua con una preselección de candidatos, la cual se hace con base en las competencias de saber y saber hacer que estos poseen y que los califican para ejercer las labores propias del cargo, una vez son aprobados por la Dirección de Operaciones los candidatos continúan con la siguiente fase preliminar que es realizada por psicólogas externas que valoran a los candidatos desde el ser. Ya en las fases finales si las competencias y habilidades que poseen los candidatos los califican para el cargo entonces son presentados al cliente, y se finaliza el proceso con la aplicación de pruebas y referencias laborales.

Las profesionales en Psicología de la empresa MENTIS Consultants S. A. S., en cuanto que consultoras, constantemente se enfrentan al reto y a las dificultades que representa el hecho de que los cargos y las compañías que se presentan varíen constantemente y de que cada proceso con cada persona y empresa sea a su vez distinto, aunque se maneje el mismo procedimiento de *head hunting*. Ello puede, en ocasiones, hacer que el equipo encargado del proceso llegue a sentir frustraciones o ansiedad al momento de enfrentarse a los nuevos procesos, sentires que también pueden ir disminuyendo a medida de la exposición.

Durante el periodo de prácticas el rol del psicólogo consiste en cumplir con las mismas funciones de búsqueda y selección de personal que realiza un profesional, por tanto, el/la psicólogo/a en formación será el encargado de la fase de investigación que realizará por medio del *head hunting* o la búsqueda avanzada de candidatos en diferentes fuentes de empleo, luego debe continuar con la fase de prefiltros y después a la fase de preselección. Si bien en las demás fases el/la psicólogo/a en formación que está en periodo de práctica no se encarga de las siguientes fases, dado que estas son realizadas por una consultora sénior, es fundamental que esté atento/a de todo el proceso.

En la empresa se observó, además, que la psicóloga de planta es la persona encargada de las áreas de Bienestar Laboral y Gestión Humana, según lo estipulado. También hay un profesional en psicología organizacional cuyo rol es trascendental para el Área de Talento Humano.

Sobre el rol del psicólogo especializado en Organizacional cabe agregar que en muchas organizaciones del mundo este profesional no solo pertenece al Área de Talento Humano, sino que también pertenece a otras áreas como son las de Planificación Estratégica, de Marketing, de Desarrollo de Marca, entre otras. Lo anterior responde al hecho de que este profesional recomienda que los logros empresariales se cumplan y se trabaje en su alcance conformando un equipo de trabajo que funcione acorde a la necesidad, con el propósito adicional de que se logre un ambiente de bienestar y un adecuado nivel de motivación en el grupo de trabajo y la empresa en general. Esto significa, en pocas palabras:

[...] el rol preponderante del profesional en psicología organizacional va más allá de ser un ejecutor de procesos, un funcionario operativo y/o un consultor; el rol del profesional en psicología organizacional es ser un aliado con características estratégicas de análisis, mejora continua y control, enfocado en el desarrollo organizacional; ya que los procesos de globalización que ocurren permanentemente condicionan los diferentes tipos de trabajo de las personas y el profesional organizacional debe tratar de ajustar al mínimo la brecha entre la cultura y el clima organizacional. (Ramírez, 2021, párr. 9)

Problemáticas

Desde que se inician las prácticas las consultoras presentan varios sentires conforme a las siguientes problemáticas en la parte operativa: la comunicación no es clara al momento de hacer la revisión de los procesos y las retroalimentaciones, y en ocasiones la Dirección de Operaciones al dirigirse

a las consultoras lo hace con poco tacto y con actitudes ofensivas respecto a las habilidades individuales de las colaboradoras, lo que provoca malestar entre ellas y conlleva a una rápida deserción laboral.

Al respecto cabe citar lo dicho por Quiroga (2007) sobre la comunicación al interior de las empresas, “la comunicación organizacional es consustancial a cualquier forma de relación humana, en consecuencia, lo es también a toda organización, como un fenómeno dado de manera natural y una función integral de ella, cualquiera que sea su forma o tamaño” (p. 14). Por lo tanto, ha de ser esencial que las organizaciones y sus colaboradores desarrollen la capacidad de comunicarse asertiva y eficientemente, pues esta determina las relaciones dentro de la organización:

La comunicación asertiva en las organizaciones sin duda alguna establece las relaciones interpersonales entre los grupos de trabajo dentro de la formación de una organización, es muy común que la percepción que se obtiene dentro de una organización desde el punto de vista empleados vs. jefes, jefes vs. jefes, empleados vs. empleados, no es la más alentadora debido a que entre muchos de ellos no existen los términos de una buena comunicación asertiva y eficiente. (Perilla, 2016, p. 43)

Partiendo de la descripción hecha por Perilla (2016) y la observación realizada en la empresa MENTIS Consultants S. A. S., la poca comunicación asertiva que hay en la firma ha impedido que se establezcan buenas relaciones entre los colaboradores y sus superiores o directivos. Lo que hace necesario que ambos comiencen a desarrollar esta capacidad de ser asertivos al momento de comunicarse, capacidad que debe ser entendida, como lo describía Castanyer (2010), como “la capacidad que se tiene de autoafirmar nuestros propios derechos, pero sin manipular a los demás” (p. 23) y al mismo tiempo impidiendo que otros sean manipulados. Si bien es cierto que una persona no puede ser puramente asertiva, pues al establecer una comunicación con otros puede cometer errores, es posible trabajar en sí misma y reflexionar sobre la forma como se está llevando a cabo esa comunicación verbal y no verbal para mejorarla y lograr que la asertividad aumente; pero para ello la

persona debe conocer su propia conducta y reconocer de qué manera enfrenta diferentes situaciones con su comportamiento, emociones, pensamientos, entre otros aspectos.

De otra parte, en la firma se evidenció falta de capacitación en el puesto, pues desde el momento en que una persona ingresa a la compañía no recibe una capacitación directa por parte de la empresa en temas relacionados con los procesos internos y las funciones del cargo, sino que esta entrega un portafolio donde están escritos dichos procesos para que sea el empleado quien se encargue de leerlos. Al ser el empleado el absoluto responsable de leer el portafolio y entenderlo sin ningún acompañamiento por parte de la empresa algunos de los lineamientos no quedan totalmente claros para estos. Debido a lo anterior, se advirtió como consecuencia directa de la falta de capacitación el no cumplimiento de las guías estipuladas para los procesos, a lo cual se suman los cambios constantes que son ordenados desde la Dirección que hacen que los colaboradores no tengan claro cómo se deben ejecutar algunas de las funciones del cargo al momento de desarrollar dichos procesos.

Según Irazema (2017, citando a Reyes 2013) “la capacitación consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda la eficiencia” (p. 37). Es, como lo mencionaron los autores Álvarez et al. (2017), quienes afirmaron que es un tipo de inversión enfocado en el capital humano:

Una inversión que la empresa realiza en el recurso humano esperando una mejora en su producción, dar un servicio de calidad a sus clientes y prevenir o solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Así como también es una actividad sistemática, planificada y permanente que entrega conocimientos y facilita el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores, ya sea en sus actuales o futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. (p. 14)

En dicho portafolio, además, se habla de beneficios emocionales para los empleados, los cuales no se cumplen en su mayoría en la práctica, porque a la persona encargada del Área de Bienestar en la firma no se le permite cumplir a cabalidad con esto. Al no cumplimiento de los beneficios emocionales que se ofrecen se suma el estrés laboral que los empleados de la firma refieren tener, debido a una sobrecarga de trabajo, la presión que sus superiores encargados ejercen sobre ellos y el poco tacto y asertividad que tienen al momento de hacer correcciones o dar retroalimentaciones; lo cual termina provocando en los colaboradores malestar físico y emocional. Esta sobrecarga laboral en los empleados llega al punto de que estos deben trabajar más horas desde casa sin recibir una remuneración económica por las horas extras laboradas.

Este periodo de práctica comprendió alrededor de 18 meses, lapso en el cual se observaron varias problemáticas que están relacionadas con el clima laboral de la firma y que afectan a las consultoras de la compañía que trabajan en el Área de Operaciones, lo que, en consecuencia, también afecta los resultados de la organización.

Al terminar el periodo de práctica se hizo un comparativo entre el propósito de la firma MENTIS Consultants S. A. S. y la situación evidenciada en el interior de la compañía, a partir del cual se evidenció la existencia de una brecha en el fortalecimiento del talento humano de la empresa. Es importante acotar que, si bien el objetivo de la firma reside en el fortalecimiento del crecimiento humano, al interior de esta no se cumple este objetivo, pues no se evidencia un plan de desarrollo humano, ni se realizan capacitaciones constantes, ni se cuenta con un plan de bienestar laboral; en consecuencia, la firma solo está cumpliendo con los objetivos externos, no así cumple con estos a nivel interno u organizacional.

Fase del juzgar

En la fase del juzgar el profesional/ praxeólogo en su práctica profesional y articulado a la identificación y contextualización de la fase anterior, responderá a la pregunta ¿qué puede hacerse? Es una etapa fundamentalmente hermenéutica, como lo propone Julio (2011) donde se indaga se cumplen diferentes tareas: “enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, con el fin de comprender la práctica” (p.38)

Es la fase paradigmática, puesto que es la encargada de formalizar, luego del proceso de observar, experimentar y evaluar (fase empírica o experimental), los paradigmas de la praxis. En otros términos, facilita que los modelos transferibles de acción puedan ser ejecutados por otros practicantes. Por ejemplo, la memorización como un instrumento de aprendizaje; las ciudadelas de los infantes para asumir la responsabilidad social, entre otros. Sin embargo, ningún modelo de acción alcanza la completa universalidad, puesto que no logra atender a las situaciones educativas particulares. Por esta razón, es fundamental requerir a experiencias y mejorar el saber-hacer (Juliao, 2011, p. 38).

Diagnóstico

Análisis de la estructura organizacional

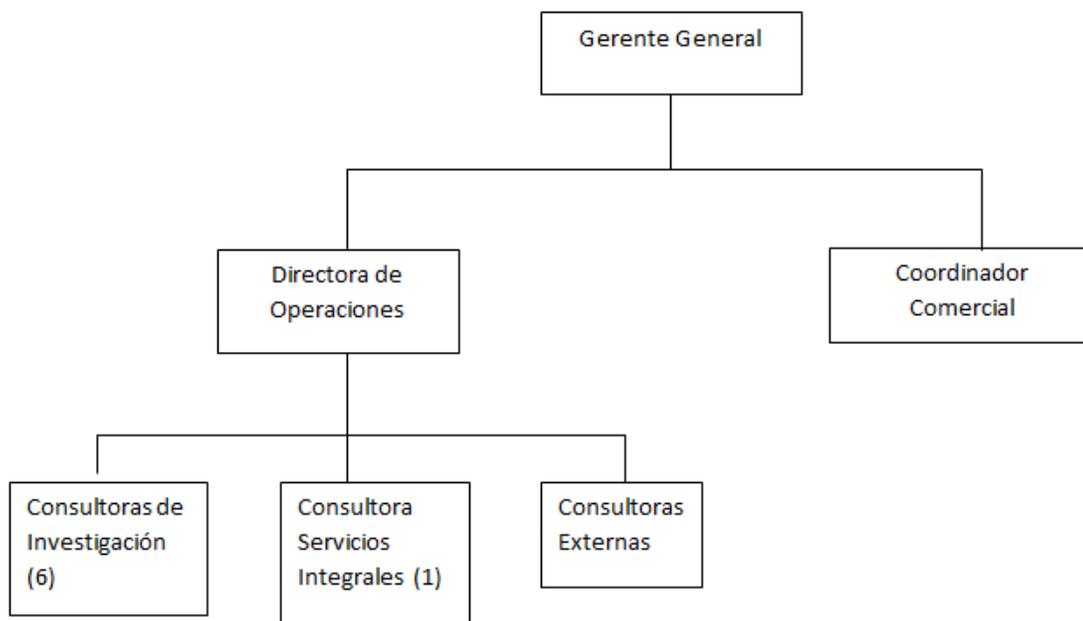
De acuerdo con la teoría del clima organizacional de Likert “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores; por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción” (Sandoval, 2004, p. 22). Esto hace que sea fundamental la proyección que los administrativos o líderes de las compañías le brindan a su equipo de trabajo, tal y como lo indicó Sandoval (2004), lo cual no se evidenció en la firma como una constante y se expresó

claramente en la falta de trabajo en equipo que existe entre los líderes. Y son estas actitudes precisamente las que perciben los colaboradores de la firma, quienes partiendo de estas condicionan su comportamiento y orientan sus resultados, lo que provoca en ellos inseguridades y temores con respecto a sus jefes y superiores.

Ahora bien, existen seis elementos importantes que se deben tener en cuenta al momento de diseñar la estructura de una organización, estos son: i) especialización del trabajo, ii) departamentalización, iii) cadena de mando, iv) extensión de control, v) centralización y vi) descentralización y formalización. En la observación que se hizo durante el periodo de práctica, se advirtió que dentro del organigrama de la firma MENTIS Consultants S. A. S. estos seis elementos no son tenidos en cuenta, ya que la empresa dentro de su estructura organizacional tiene algunos procesos que se están omitiendo, la compañía tiene 2 dueños (son hermanos), uno de ellos es el Gerente General y también es el encargado de la consecución de clientes, su hermana es la Directora de Operaciones y encargada del área de talento humano, pero su rol principal es hacer seguimiento a los procesos de selección que tienen las consultoras, en cuanto a cargos directivos estos son los dos únicos cargos que tiene la empresa con personal a cargo, ya está dentro del organigrama se encuentran las consultoras encargadas de los procesos de selección y una persona de procesos generales quien se encarga de los contratos, afiliaciones, administración, etc. La estructura de la organización objeto de estudio es la siguiente:

Figura 1.

Organigrama de quién



Fuente: MENTIS (2021a)

Análisis DOFA

Es importante que para hablar de un diagnóstico de la firma MENTIS Consultants S. A. S. se analice primero cómo se encuentra la situación actual de esta organización. Con en este objetivo, en el presente trabajo se utilizó como herramienta el análisis DOFA (Tabla 1), dado que se considera un método apropiado y eficaz para conocer la situación actual de cualquier organización de manera interna y a la vez externa.

Tabla 1.

Análisis DOFA firma Mentis Ojo formato tabla APA, nombre en cursiva

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Buenos resultados en los procesos de selección para sus clientes. Tiene credibilidad. Buen número de clientes. Buen escenario de prácticas por la exigencia en los procesos y la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> Dedican poca atención a los procesos de talento humano de los colaboradores de la firma. La comunicación no es asertiva y no fluye verticalmente, en especial al momento de realizar una observación y acciones de mejora. Alta rotación de personal. Baja motivación.

<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con psicólogos o estudiantes de psicología para los procesos de selección. • Cuenta con consultores externos para procesos especializados. • Cuenta con material psicométrico especificado según el perfil. • Cumple con la promesa de valor y el cliente queda muy satisfecho. • Son muy éticos y transparentes en los procesos. • Buen trabajo en equipo. • Buena estructura física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe tensión por parte de los colaboradores hacia los directivos. • Alta carga laboral porque los colaboradores saben la hora de llegada, pero no la de salida. • No se reconocían las horas extras. • No hay compensaciones ni incentivos. • Poca o escasa participación en la toma de decisiones. • No suministra todos los implementos de trabajo. • Algunos equipos de cómputo están desactualizados y son poco eficientes. • No hay capacitación ni formación para el cargo. • Es una empresa familiar. • Poco personal para la carga laboral. • Una estructura organizacional jerárquica y lineal.
---	--

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Formar el capital humano para procesos especializados de evaluación en la dimensión del ser para no contratar esto de manera externa. • Proponer un plan de vinculación y capacitación a los estudiantes que hacen las prácticas para emplearlos a la empresa directamente. • Fortalecer más los servicios que ofrece teniendo en cuenta los perfiles y las competencias de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser una empresa pequeña tiene poco tiempo para los procesos de talento humano internos. • Poca inversión en recursos materiales y humanos para la labor que se desempeña. • Alta competencia en el sector de servicios que ofrece la empresa. • El valor de los servicios es alto.

Es importante mencionar que, además del análisis DOFA que permite evaluar a nivel macro la empresa y sus procesos, se contó con la participación de algunos colaboradores para realizar de manera complementaria un diagnóstico en el que se tuviera en cuenta su percepción. Para ello se aplicó la técnica de grupo focal, empleada por los investigadores y expertos con el propósito de “captar el sentir,

pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui y Varela, 2012, p. 56).

Este ejercicio puso en evidencia la existencia de dificultades importantes relacionadas con el clima organizacional, debido a que las colaboradoras refirieron sentir mucha desmotivación, estar aburridas y querer retirarse de la empresa porque no aguantan más el mal trato que reciben por parte de la Dirección, en especial cuando se hace una corrección u observación sobre los procesos adelantados. Así lo expresó una de las colaboradoras refiriendo que *“por necesidad estoy aguantando el trato que me dan, pero estoy buscando trabajo en otras empresas, apenas me salga me voy”* (comunicación personal).

Lo dicho también pudo corroborarse con las respuestas que se obtuvieron al preguntar ¿cómo percibes la relación entre las directivas y ustedes? Una de las respuestas significativas a este interrogante fue la que cita a continuación: *“Es importante resaltar que la directora de Operaciones tiene demasiado conocimiento y que tiene muchos años de experiencia en el campo, tiene muchas cosas buenas que enseñarnos y nosotros mucho por aprender; pero no sabe trasmitirlo, para hablar con ella es necesario que este de buen humor, de lo contrario no sería posible”* (comunicación personal). De otra parte, las colaboradoras enunciaron que su trabajo no es valorado en la firma, y expresaron sentirse bastante inconformes con el salario que perciben porque deben cumplir con largas jornadas de trabajo y la empresa no les reconoce económicamente la cantidad de horas extras laboradas ni cuenta con otro mecanismo que compense el tiempo libre que han empleado en el trabajo; particular sobre el cual una de ellas expresó que en la firma *“se sabe la hora de llegada, pero no la de salida”* (comunicación personal).

Todo lo anterior se relaciona directamente con las respuestas que se obtuvieron por parte de las colaboradoras a la pregunta ¿cuáles crees que son los mayores problemas de la empresa? Entre los que se enumeraron se hallan los siguientes: *“La desmotivación, la falta de comunicación asertiva, no hay*

incentivos, no hay compensaciones, no se cuida el factor humano, no se propician espacios de esparcimiento o de relacionamiento” (comunicación personal).

Con la realización de estos ejercicios se observó que la firma MENTIS Consultants S. A. S. cuenta con una serie de fortalezas que son bastante significativas, y que han permitido que esta haya logrado una estabilidad en el medio. Un punto que hay que resaltar al respecto, es que debido a la situación coyuntural que se vive a nivel mundial hoy en día, fruto de la pandemia por COVID-19, la empresa tuvo un alto flujo de procesos, en especial entre los meses de septiembre a diciembre del año 2020, que se mantiene estable hasta la fecha.

En cuanto a los aspectos por mejorar, es evidente la necesidad de realizar un diagnóstico del clima organizacional de la firma, dado que hay aspectos que desde la percepción de los colaboradores presentan dificultades y que inciden en este, como son: el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, el trabajo en equipo, la retribución, el suministro de recursos, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la estructura física, los objetivos organizacionales, la identificación con la organización, la formación y la comunicación efectiva.

Este es un punto de suma importancia, dado que las dificultades que los colaboradores perciben en estos aspectos conllevan a una alta rotación de personal, y es por ello por lo que en la fase subsiguiente de este trabajo se priorizó en el aspecto del clima organizacional o clima laboral.

Este tiene un gran valor para las organizaciones y un alto impacto dentro ellas, porque el clima laboral siempre influye de manera directa en los colaboradores ya sea de forma positiva o negativa. Ya se ha visto en el caso en estudio como puede influir de manera negativa, ahora bien, de forma positiva puede influir en los colaboradores motivándolos y llevándolos a tener una mayor eficiencia y productividad. Según Chiang et al. (2011) “el clima laboral es una característica del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por las personas dentro de las organizaciones” (p. 62).

Hay que anotar que un aspecto que no favorece el buen clima organizacional o laboral en la firma MENTIS Consultants S. A. S. es que actualmente la compañía no cuenta con un personal que se encargue de hacer encuestas o evaluaciones que permitan evidenciar el estado del clima laboral al interior de esta. Por lo tanto, la firma no tiene un control interno donde se pueda realizar dicho diagnóstico.

Marco teórico

Es importante comenzar esta exposición teórica aclarando la noción de *trabajo*, término por el cual se entiende una herramienta de producción y gasto de energía psíquica. Pero más allá de esta definición en la teoría se encuentran otras conceptualizaciones como las dadas por Dejours (2000) en las que también se entiende que “trabajar es sufrir” (p. 5) y “trabajar es también convivir” (p. 8). Desde la visión que aporta Dejours (2000), “el trabajo ocupa un lugar central en la formación del vínculo social” (p. 8) y, además, tiene poder “en la formación de la identidad, en el acrecentamiento de la subjetividad, en la realización de sí, además, como mediador posible de la salud mental” (p. 9).

Se reconoce entonces que el trabajo puede generar lo peor, pero también puede dar lo mejor. Y es así, desde esta perspectiva, como hay que adentrarse en el estudio y abordaje de los diferentes

fenómenos que atraviesan las vivencias de los sujetos en su trabajo como son el *estrés laboral* y la construcción de un adecuado *clima organizacional*, para el caso concreto de estudio, de una consultoría organizacional.

En la actualidad, se habla de la consultoría organizacional como el conjunto de labores que desarrollan aquellos asesores que permiten visualizar de forma neutra las problemáticas que presenta una compañía o empresa indistintamente del tamaño que esta tenga. En ese sentido, es preciso mencionar que la consultoría se realiza en muchos ámbitos del trabajo como la gestión humana (nómina, seguridad y salud en el trabajo, procesos de selección y contratación, etc.), el derecho (asesorías Jurídicas), la revisoría fiscal (impuestos, gestión documental, etc.) y otro tipo de asesorías que pueden ser tercerizadas por una organización (Vindel, s.f.).

Esto es posible porque la consultoría, de acuerdo con lo dicho por Guerrero et al. (2019), tiene como misión principal aplicar técnicas eficientes para un funcionamiento correcto de las compañías clientes, las cuales pueden ser de todo tipo: gobiernos, sindicatos, microempresas, multinacionales, etc.

Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

De acuerdo con la teoría del Clima Organizacional de Likert (1968), la conducta asumida por los subordinados está en relación directa con el comportamiento administrativo y las circunstancias organizacionales que los empleados logran percibir. Dicha relación, la cual se determina por la percepción del clima organizacional, depende de varios factores: contexto, estructura organizacional, posición jerárquica del empleado, salario, rango de satisfacción y percepción frente al clima organizacional.

Con respecto a dicha teoría, se deja claro la importancia de instaurar el clima participativo que ayude a promover un trabajo eficaz y eficiente por parte del individuo. Las teorías contemporáneas convergen en la idea de que la motivación ayuda a estimular la participación de los empleados para

desempeñarse de forma idónea. Así pues, aquellas organizaciones que utilicen estrategias que preserven las aspiraciones de sus subordinaciones poseen mayor rendimiento. Esto se refleja en los resultados, en los procesos, la satisfacción personal y reducción en la rotación del personal. Likert planteó una teoría que busca analizar y diagnosticar el sistema organizacional fundamentado en una trilogía de diferentes variables (causales, intermedias y finales) que integran las dimensiones y los diferentes de climas que existen en las compañías (Rodríguez, 2016, p. 6).

Ahora bien, el clima laboral se define como el ambiente que rodea a los trabajadores cuando estos realizan sus labores; es un concepto que integra tanto la percepción y atributos de los subordinados como las acciones que ejecuta la compañía. Además, el término alude al estado de ánimo de los participantes de una empresa y la forma en que este afecta e impacta en los resultados de la compañía (Andrés, 2021, párr.6).

Resulta tan importante el clima laboral que, si este es malo en una compañía, habrá consecuencias que pueden ser negativas, por ejemplo: trabajadores poco motivados; nivel bajo en el desempeño; malos resultados; ambiente no apropiado y hostil. De igual manera, si hay un exceso de trabajo o estrés, esto puede provocar la salida de empleados de alto rendimiento y genera una constante en la rotación de personal (Ramírez, 2020, párr. 5).

En la actualidad, se considera que los elementos que afectan al clima laboral está fijado por la percepción que tiene cada sujeto con respecto a sus atributos, experiencias, aspiraciones y expectativas. En este sentido, la conducta asumida por los empleados depende, de manera directa, de la conducta administrativa y las circunstancias organizacionales que estos logran percibir. Situación que es posible resumir en el postulado en el que se afirma que “la reacción estará determinada por la percepción” (Grupo P&A, 2021, párr. 14). En correspondencia con esto, Ramírez (2020) propuso las variables que intervienen en la creación del clima laboral:

- Características individuales. Alude a los intereses, requerimientos y comportamientos de cada empleado que determinan la visión frente al clima laboral.
- Características del trabajo. Se involucran factores relacionados con la tarea profesional y que ayudan a cumplir, o no, con las necesidades y expectativas del subordinado.
- Características de la situación de trabajo. Intervienen las acciones de la compañía que generan un ambiente laboral determinado y motivan a cada empleado.

Debido a todos estos factores, es imposible hallar dos empresas que posean el mismo clima organizacional. Resulta erróneo afirmar que las variables que participan en el proceso son iguales a los de otra compañía; este pensamiento puede traer consigo errores en la medición del clima organizacional (Grupo P&A, 2021, párr. 15).

Importancia del buen entorno laboral

En primera instancia, el ambiente laboral puede entenderse como un ecosistema vivo que se transforma y, a su vez, se desarrolla con el paso del tiempo y las condiciones del contexto. De ahí que puede resultar siendo positivo o todo lo contrario. Cuando las compañías no se interesan en este asunto, es decir, promover un buen clima, pueden intervenir en el desarrollo profesional de sus trabajadores. Esto podría provocar que se pierda la razón de ser y su rumbo. En cambio, si se establece una cultura laboral que sea positiva, se pueden lograr grandes retos (HRider, 2019, párr. 2).

Es tal importante el entorno laboral que se ha constituido en uno de los elementos esenciales en el desarrollo de una compañía. De ahí la trascendencia de poner atención a cada uno de los factores que participan en establecer el bienestar.

No es un secreto afirmar que la concepción del trabajo, hoy en día, ha cambiado. Las personas no trabajan solo para vivir, sino quieren autorrealizarse. Esto implica que desean trabajar en lo que les gusta, promover proyectos y, asimismo, contar con un clima laboral apropiado para realizar sus tareas.

Cada uno de estos componentes son esenciales para que el sujeto logre la felicidad laboral. Los directivos de las organizaciones son los encargados de llevar a cabo el seguimiento de las relaciones laborales, con el fin de hallar, si es el caso, el mal ambiente laboral y mejorarlo dentro de la compañía (Yebrá, 2021, párr. 1).

Usualmente, el trabajador pasa ocho horas en su trabajo y, por tanto, la compañía se convierte en su segundo hogar. De ahí la importancia de que la empresa debe tratarlo como tal, es decir, no como un empleado de nómina, sino considerarlo como un integrante de la familia empresarial. Es esencial crear un lazo entre la empresa y capital humano, con el fin de que el colaborador se sienta a gusto. Esto generará que los subordinados estén más comprometidos con los fines organizacionales y, por tanto, haya más productividad de su parte.

El estudio titulado “Búsqueda de empleo por internet en México 2018” evaluó algunos factores que se tienen en cuenta al momento de elegir un trabajo. Para este caso, más del 70 % se inclinó por el equilibrio entre la vida personal y el trabajo y el ambiente laboral. Si el trabajo no satisface estas expectativas, resulta normal que cambien o renuncien a la empresa. La generación de un buen ambiente laboral posee el fin de mejorar el sentimiento de realización entre los trabajadores; se busca que estos estén satisfechos frente a su condición laboral (Adecco, 2019, párr. 3).

Aún persiste la preocupación de cómo lograr que un equipo de trabajo posea una mayor productividad, se relacionen de mejor manera y trabajen como equipo y no individualmente. Se recomienda el humor como un factor trascendental y que instaure un ambiente laboral agradable. Se ha comprobado que a nadie le gusta laboral en lugares serios y que no establezcan el diálogo (Campus Virtual Romero, 2019, párr. 4). No se puede negar que un ambiente agradable estimula una mayor productividad y acerca a la compañía a sus metas. Un buen ambiente tranquiliza a los sujetos dentro del equipo, dado que están cómodos frente a sus demás compañeros. Si hay tensiones dentro de los

trabajadores habrá menor concentración al estar atento a quien puede atacarlo y, al tiempo, una menor productividad.

Un elemento importante radica en que un mal ambiente laboral genera que la gente tenga una predisposición distinta. Por ejemplo, conteste de mala manera el teléfono; cosa contraria si hay un ambiente agradable (Shopify. 2016, párr. 2). Sumado a las ventajas del ambiente agradable, hay que tener en cuenta que favorece un aumento sustancial del bienestar del trabajador y, por obvias razones, su productividad. La gestión empresarial debe garantizar la confianza, códigos de conducta, modelo de liderazgo inclusivo y acceso a la información (| Talento Procosi, 2020, párr. 3).

En resumen, un buen clima laboral es un elemento clave para que una compañía incremente su productividad y, a su vez, adquiera trabajadores eficientes y leales. Cuando los subordinados están felices y satisfechos, la productividad de la organización se incrementa (Campus Virtual Romero, 2019, párr. 5).

Como ya se mencionó, la felicidad laboral es uno de los fines esenciales que, hoy en día, los profesionales buscan. Este deseo de autorrealización se puede alcanzar cuando este se da en un ambiente propicio y agradable; espacio positivo y propositivo para sus empleados. El éxito del negocio se asegura con un clima laboral idóneo, puesto que se promueve la productividad desde la satisfacción de los trabajadores (Martín, 2020, párr. 1).

El clima laboral es producto de los vínculos y conductas de los colaboradores. Entre las variantes que componen el clima laboral adecuado están: sentimiento de pertenencia, baja rotación, creatividad y comportamiento positivo. En contraste, el mal clima laboral se caracteriza por una alta rotación, niveles bajos de productividad, la no puntualidad, comportamientos negativos, falta de cumplimiento de los objetivos. Un mal clima laboral puede darse por distintas formas. No obstante, una de las mejores formas de evitarlo es gracias a las denuncias y quejas por parte de los empleados; conductas que estén en oposición del Código de Ética (EthicsGlobal, 2019, párr. 8).

Un clima laboral negativo no tiene en cuenta los indicadores ni los variados instrumentos que posee el equipo de recursos humanos al medir el clima organizacional. Sumado a esto, hay otros factores que obstaculizan que el clima laboral sea idóneo:

- Comunicación defensiva. Genera desconfianza y ausencia de cooperación a la par que formas de autoprotección y excusas se incrementan.
- Liderazgos autoritarios. Se fundamenta en hacer cargo la responsabilidad en la autoridad, lo cual obstruye el desarrollo individual y la autonomía. Esto también provoca que haya miedo al rechazo y, a su vez, crezca la inseguridad.
- Ausencia de unidad y pertenencia al equipo. Que las decisiones se concentren en solo una persona provoca limitaciones de consenso, resistencia a las modificaciones y reducción a la productividad.
- Falta de motivación laboral. Que hay pocos o nulos incentivos genera malestar, inconformidad y puede derivar en confrontaciones con la compañía (Medical Assistant, 2019).

No se puede ignorar que incrementar la productividad es una de las mayores preocupaciones de las compañías. El clima laboral afecta, de forma directa, tanto en esa productividad como en la satisfacción de sus empleados. De ahí la importancia de establecer un clima laboral con las circunstancias óptimas para aprovechar la capacidad de los trabajadores y, asimismo, incrementar la eficiencia de la compañía. Un buen clima donde impere la colaboración, la responsabilidad y el respeto es la clave para que la productividad, colectiva y particular, incremente y se logren los fines propuestos (Dueñas, 2018).

Al ver estos efectos, en la actualidad hay un interés por establecer y monitorear la evolución del clima laboral. Igualmente, se requieren políticas que ayuden a preservar el objetivo individual y colectivo dentro de la compañía. De acuerdo con ESAN Graduate School of Business (s.f.), las empresas que

sobresalen por brindar un buen clima captan a los mejores candidatos; por esta razón, hay que proteger la organización interna, la comunicación, el liderazgo, la compensación y la responsabilidad, entre otros factores (ESAN Graduate School of Business, s.f.).

El clima también afecta el liderazgo porque las relaciones interpersonales entre un líder y los miembros de una organización serán satisfactorias si el entorno es amigable y armonioso. De este modo “la percepción de un clima afectivo determina el comportamiento colectivo, porque un entorno amigable tiene el potencial de crear sistemas sociales óptimos” (Tse, Simard, & Ashkanasy, 2008, p. 196). Lo anterior concuerda con lo dicho por Srivastava (2008), quien afirmó que la percepción del ambiente laboral tiene efectos mensurables en la eficacia organizacional, debido a que tanto las condiciones en que se desarrolla un trabajo como las relaciones interpersonales que se dan en él son predictores importantes de la satisfacción laboral.

Como variable dependiente el clima organizacional recibe influjo de ciertos factores como el estrés organizacional, las estrategias de afrontamiento y algunas variables personales (Srivastava, 2006); todos los cuales tienen un efecto notable en las relaciones interpersonales. De ese modo se fundamenta el hecho de que las variables organizacionales sean esenciales para comprender las relaciones sociales que se dan en el trabajo (Barbosa y Caporale, 2014)

Las estrategias de igualdad y regulación del salario, entre otras iniciativas, resultan trascendentales al momento de colaborar en la instauración del clima laboral. Se busca que el empleador esté en igualdad de condiciones no solo con respecto a sus compañeros, sino fuera de dicho contexto. Las desigualdades (salariales, de género) en el ambiente laboral afectan al trabajador y, por tanto, se deben erradicar (Andrés, 2021, párr. 9).

El bueno o el mal clima laboral está determinado por la percepción de las personas frente a su entorno. En este proceso, los trabajadores organizan e interpretan sus impresiones para ofrecer significado, con el fin de actuar y tomar decisiones. De ahí la importancia de implementar oportunidad

para establecer transformaciones positivas que influyan en las relaciones interpersonales. Los reforzamientos pueden ser recompensas monetarias y en temas de productividad organizacional.

En resumen, un empleado es feliz cuando está motivado y es sensible, empático frente a los fines de la organización y su equipo de compañeros. Esto fortalece el sistema de valores, lo cual los hace más compatibles con la empresa. Sin embargo, cuando sucede lo contrario, su actitud frente al trabajo influye al equipo que lo acompaña y obstaculiza el éxito de los procesos. Sin duda, la facilitación de un clima laboral positiva promueve el éxito de las organizaciones (González, 2020, párr. 1).

Es fundamental reconocer que un ambiente favorable en la organización “se deriva a la motivación que tenga el colaborador para dar cumplimiento a sus funciones, lo cual se verá reflejado en el crecimiento personal y colectivo de los seres humanos que hacen parte de las organizaciones” (Corichi et al., 2013, p. 13). Un mal clima laboral, en cambio, disminuye la capacidad de un grupo de trabajo y consecuentemente “afecta la productividad de los negocios; [por lo tanto], si no es controlado a tiempo, es difícil aplacar el efecto contagioso que tienen las actitudes apáticas de algunos trabajadores por separado o de manera conjunta” (EB Consulting 2020, párr. 1).

Todo lo anterior tiene que ver con un círculo vicioso que conlleva a la generación de una serie de efectos altamente negativos como los que se enumeran a continuación:

- Problemas entre compañeros ante la ausencia de sentimiento de pertenencia dentro de un equipo.
- Empleados poco valorados, debido a una ausencia de comunicación.
- Mala remuneración que se relaciona con una falta de equilibrio entre el salario y el aspecto emocional.
- Estrés laboral que, a largo plazo, puede provocar enfermedades como neurosis, ansiedad, depresión, entre otras.

- Disminución considerable de la productividad laboral que puede afectar a todos los trabajadores en temas de laborales, los cuales deben entregarse en plazos fijados.
- Absentismo presencial como producto de la falta de concentración. Está presencialmente, pero no presta la suficiente atención para ejecutar sus tareas.
- Baja motivación laboral como consecuencia de su desmotivación. Esto obstaculiza el desarrollo de la actividad empresarial, lo cual influye en los resultados.
- Ausencia de compromiso por parte del empleado. Hay que dejar claro que si un empleado no se siente comprometido con la organización, no asumirá la responsabilidad y compromiso frente a las tareas que realiza (EB Consulting , 2020).

Factores que afectan el clima laboral

No se puede negar que existen factores, independiente del modelo de rendimiento, que influyen en el rendimiento laboral. En la presente sección, se hablará de factores que se vinculan con la empresa, contexto y cultura dentro de esta.

El clima organizacional se construye, a la par, con las percepciones de los trabajadores acerca de sus experiencias en su zona de trabajo. Esto es lo que determina su sentido de motivación, pertenencia y, asimismo, adapta la conducta a los requerimientos de la compañía. Una de las primeras áreas a evaluar en el clima organizacional se fundamenta en las relaciones interpersonales. La relación social y la satisfacción de esta permite establecer un nivel de bienestar o felicidad que afecta a todas las dimensiones del ser humano (León, 2020, párr. 1).

En el clima laboral interviene tanto el ambiente físico y el aspecto social. Igualmente, también se tienen en cuenta los atributos estructurales y personales (tamaño, expectativa, estilo, aptitud, etc.).

Finalmente, la conducta organizacional se encarga de medir el ausentismo, rendimiento y productividad (fourmarketing360, 2020, párr. 6).

La motivación

En primer instancia, la motivación es una de las variables más importantes que influyen en el desempeño laboral. Hay que dejar claro que la motivación no depende solamente de la empresa, puesto que el individuo también posee una motivación intrínseca que resulta ser particular. Sin embargo, es innegable que, cuando el sujeto percibe que su trabajo no vale, es probable que le cueste ejecutarlo.

Clima laboral

Otro factor que determina el rendimiento es el clima organizacional, en el que se incluye la tranquilidad de expresarse libremente y, sobre todo, sentirse cómodo. Cuando esto no sucede, el rendimiento productivo baja.

La comunicación

Cuando no hay una comunicación dentro de la compañía o cuando está solo en una única dirección, es probable que haya una reducción productiva en los empleados. En las compañías se debe promover una comunicación que se caracterice por ser abierta y fluida en todas las direcciones. Se ha comprobado que hay mayor productividad cuando en el ambiente impera la felicidad (Barcelo, 2020, párr. 1).

Comunicación asertiva

No se puede ignorar que el individuo es un ser social por naturaleza y, por ende, constantemente se comunica con los demás. La comunicación se ha constituido en una vía de socialización que integra tanto el ámbito personal como el profesional. Hoy en día, se promueve que la

comunicación sea asertiva y que los empleados tengan habilidades comunicativas (Universidad UNADE, 2020, párr. 1)

Lo contrario, es decir, “la *no-asertividad* hace referencia al poder que se le otorga a la otra u otras personas, es decir, el poder de determinar nuestros estados de ánimo o de ponernos ‘fuera de sí’ a través de sus palabras y acciones. Situaciones así hace que la persona se vuelva víctima del otro, y no como sujeto dueño de sí mismo. Ello se traduce en un sentimiento de falta de control de las propias emociones y, al final, en una falta de control de la propia vida, lo que lleva, a la larga, a seguir desarrollando altos niveles de estrés y de ansiedad, y a perder la autoestima y el amor propio. Las personas están acostumbradas a reaccionar emocionalmente así, en lugar de dar respuestas más racionales y razonables, actúan de una manera que no es la más adecuada para llegar a un mínimo de entendimiento”. (Horra, 2015, comunicación personal)

Concebir la comunicación asertiva como un instrumento es vital para la compañía. Esta acción ayuda a optimizar las conexiones humanas en cada uno de los ámbitos. En esta perspectiva, emplearla en el trabajo ayuda a incrementar las conexiones internas y los procesos. Sin embargo, hay momentos donde pueden presentarse problemas entre compañeros, pero la diferencia está en la forma en que se resuelve dicha confrontación. Para lograr esto de forma asertiva, se necesita una buena escucha, exponer los argumentos y el respeto entre todos. Para los investigadores, la asertividad se relaciona con la inteligencia emocional (Universidad UNADE, 2020, párr. 8).

Los horarios

La concepción de “quien trabajaba más tiene mayor rendimiento” ha cambiado con el paso del tiempo. Esta nueva forma de entender los horarios ha permitido que varias compañías implementen una reducción de jornada o que haya mayor flexibilidad. Incluso, hay algunas que han implementado la

virtualidad para dejar a un lado la presencialidad. En cuestiones de tiempo, lo único que afecta la productividad radica en trabajar demasiadas horas (Barcelo, 2020, párr. 7).

Factores ambientales

Luego de que la prevención de riesgos laborales logró la importancia que esta debía poseer, los factores ambientales e higiénicos se consideraron como importantes para un buen rendimiento. La ergonomía, la iluminación, la calidad del aire, el clima, el ruido influyen en la salud del empleado y son esenciales para rendir en su zona de trabajo (Barcelo, 2020, párr. 10).

Cuando ya se han cumplido los requerimientos básicos de seguridad y supervivencia, el siguiente rango es la satisfacción a nivel social. Este valor resulta trascendental al momento de examinar el clima laboral de una organización. Un ambiente laboral motivante solo puede lograrse cuando los empleados completen sus tres requerimientos humanos: afiliación, supervivencia y seguridad.

Fase del actuar

En su texto *El enfoque praxeológico* Juliaio (2011) indica que la fase del actuar “se construye en el tiempo y [...] el espacio de la práctica, [...] el profesional se convierte en quien ilumina al practicante, sobre todo cuando él mismo es un practicante/profesional” (p. 40).

Estrategia de intervención

La psicología organizacional es una disciplina en la que se forman profesionalmente a quienes han cursado estudios formales en psicología. Todos los conocimientos y las prácticas que comprende esta disciplina pueden ser implementados en el trabajo que desarrolla el Área de Recursos Humanos de

las empresas. Lo anterior, sobre todo, para administrar y liderar dicha organización. Los psicólogos se encargan de, en su campo, ejecutar diferentes maneras para aplicar en el contexto laboral:

Los psicólogos organizacionales, al igual que otras ramas de la psicología, abordan temáticas relacionadas con los problemas de carácter social e individual. Sin embargo, el área de atención de esta psicología es en el ámbito y contexto laboral, es decir, atienden fenómenos que representan los individuos en su relación con el trabajo. (Alonso, 2012, p. 35)

En la firma de consultoría MENTIS Consultants S. A. S. se llevó a cabo un diagnóstico de clima laboral que se focalizó en el Área de Operaciones, por ser aquella donde se presentaron mayores sentires con relación al clima laboral. Hay que mencionar que en esta organización no se realizan diagnósticos sobre el clima laboral y ello pudo evidenciarse durante el año y medio en que la autora de este trabajo realizó sus prácticas profesionales en dicha empresa, pues en ese periodo no se hizo ningún diagnóstico y según lo conversado con las colaboradoras más antiguas en el grupo focal nunca se ha hecho.

Ello hace que sea todavía más importante y necesario hacer un diagnóstico del clima organizacional en la firma MENTIS Consultants S. A. S., porque de esa manera se pueden conocer las apreciaciones, percepciones y puntos de vista que tienen sus empleados; lo que facilita a la empresa el diseño y la implementación de estrategias y la búsqueda de mecanismos que ayuden a incentivar y potenciar el desarrollo organizacional. El fin de la medición es establecer un diagnóstico acerca:

De la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados. (García, 2009, p. 48)

El paso siguiente a la obtención de los resultados del diagnóstico del clima laboral es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima

organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano. Para obtener esta medición cabe citar lo dicho por los autores García y Bedoya (1997), como se citaron en García (2009), quienes señalaron la importancia de implementar varias estrategias:

[...] Para medir el clima organizacional: la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima.
(p. 49)

Objetivo general

Realizar un diagnóstico del clima organizacional con los colaboradores del Área de Operaciones de la compañía MENTIS Consultants S. A. S., ubicada en la ciudad de Medellín, en el año 2021.

Objetivos específicos

- Organizar y planificar las acciones pertinentes para la ejecución del diagnóstico en la empresa MENTIS Consultants S. A. S
- Describir los resultados de las variables asociadas al clima organizacional en un grupo de empleados que desempeñen cargos operativos de la empresa MENTIS Consultants S. A. S.
- Socializar los resultados del diagnóstico con las directivas de la empresa

Actividades desarrolladas

Instrumento

En el plan de intervención que se describe en este apartado se utilizó el Protocolo de Intervención de Clima Organizacional como instrumento para medir el clima laboral en la empresa MENTIS Consultants S. A. S. Con este instrumento se pueden medir 13 variables, estas son: liderazgo, toma de decisiones, motivación, trabajo en equipo, retribución, relaciones interpersonales, suministro de recursos, condiciones laborales, identificación con la organización, objetivos organizacionales, formación, comunicación efectiva, estructura organizacional. El instrumento fue desarrollado por Richard Fernando Giraldo Arcila, quien es profesor de la Corporación Minuto de Dios. Y cabe resaltar que el protocolo en su forma original está compuesto por 65 preguntas, lo cual propone lineamientos a las empresas para hacer intervenciones al interior de estas orientadas al mejoramiento del clima laboral que se diagnostique.

Planeación

La participación constante de la practicante con la firma ha permitido la identificación y la comprensión de algunas necesidades de este escenario de práctica, y con ello lograr un buen resultado al momento de presentar un proyecto y contribuir con la mejora del clima en la organización. Algunos puntos importantes de la planeación son los siguientes:

- Recursos y propósitos de las actividades: el propósito de este diagnóstico ha sido identificar los sentires de los empleados e implementar mecanismos que mejoren el clima laboral de la empresa MENTIS Consultants S. A. S. Para ello se utilizaron recursos como computares y un espacio acorde, herramientas que son facilitadas por el escenario de prácticas.

- Grupo objetivo: la idea inicial era aplicar el cuestionario a toda la compañía, pero este solo fue dirigido a las consultoras que hacían parte del área de operaciones porque no fue posible realizarlo en toda la firma.
- Tiempo: se dispuso de un tiempo máximo de 30 minutos para responder en su totalidad el cuestionario.
- Espacio y materiales: En la oficina o desde casa ya que algunas se encontraban en home office y se requiere de un computador por empleado, el formulario se encuentra online por medio de formularios Google, para facilidad de acceder a él.

Nombre del proyecto: diagnóstico de clima organizacional											
Actividad / Requerimientos (detallados)	Abril				Mayo				Junio		
Solicitud de aplicación de la encuesta											
Solicitud de permiso de quién creó el formulario											
Adaptación del <i>test</i>											
Envío del enlace para responder al formulario											
Resultados y socialización del diagnóstico											

Fases de realización de la intervención

Introducción: se buscó programar de manera secuencial una serie de fases para el proceso, las cuales se exponen a continuación.

Fase 1. Solicitud de permiso. Inicialmente se buscó la aprobación de las directivas de la firma MENTIS Consultants S. A. S. para la aplicación del cuestionario. Con este fin se le presentó la propuesta a la directora de Operaciones solicitando que se pudiese aplicar con todos los colaboradores de la firma y dándole a conocer la importancia, tanto para la firma como para el trabajo, de poder medir el clima laboral y trabajar sobre sus resultados. Si bien la directora de Operaciones aprobó la solicitud para aplicar el cuestionario, únicamente permitió aplicarlo con el personal operativo y denegó la posibilidad de que todos los empleados de la firma pudiesen responderlo.

Fase 2. La realización.

La fase de realización o aplicación del cuestionario en la firma MENTIS Consultants S. A. S. consta a su vez de tres importantes momentos que se describen como sigue:

- Permiso de la persona que creó el *test*: por ser el creador de este cuestionario se le solicitó al profesor Richard Giraldo su autorización para poder aplicar el *test* con los colaboradores de la firma MENTIS Consultants S. A. S., y él autorizó a la autora de este trabajo y compartió tanto el cuestionario como las dimensiones de calificación.
- Adaptación del *test*: una vez se contó con la autorización del creador del cuestionario y se recibió en un archivo de Word, este se convirtió en un formulario de Google para que de esa forma las personas que responderían a él tuvieran un mejor acceso, así como para obtener resultados y estadísticas con mayor rapidez dada la facilidad en el tiempo de aplicación que esta herramienta permite.

- Envío del *link*: se le envió el enlace a cada una de las consultoras para que cada una respondiera el cuestionario de forma individual en un tiempo máximo de 30 minutos por persona. Antes de que comenzaran a responder el cuestionario se les informó a las consultoras sobre la importancia de medir y evaluar el clima organizacional, para generar una mayor consciencia en la forma de responder el *test* con honestidad. Luego se adjuntó un consentimiento informado, atendiendo lo dispuesto en la Ley 1090 del 2006 respecto a las consideraciones éticas del profesional en Psicología, razón por la cual las respuestas de los empleados han sido publicadas en este documento de forma anónima para proteger su identidad, dado que los psicólogos tienen la obligación de respetar y mantener la confidencialidad de la información que obtienen de las personas en el desarrollo de su trabajo.

Fase 3. Resultados y socialización del diagnóstico.

Para realizar el análisis de los resultados del cuestionario se utilizó el programa Excel de donde se obtuvieron los porcentajes de las dimensiones que se iban a calificar dentro del cuestionario. En total fueron 13 dimensiones las que se tuvieron en cuenta para calificar el clima organizacional y cada dimensión tiene una serie de preguntas que se suman para luego dividirse entre el total por la cantidad de preguntas que se tuvieron en cuenta para sacar los porcentajes. Las estadísticas mencionadas arrojaron la siguiente información:

1. Liderazgo

Según las dimensiones de la encuesta de clima organizacional el liderazgo se entiende como la forma como los jefes o superiores influyen positivamente en los colaboradores de una empresa para lograr los resultados y los objetivos de trabajo, darle apoyo al equipo y tener una buena comunicación. En términos generales, con respecto al liderazgo se observó que para la mayoría de los colaboradores se encuentra sobre la media o por encima de ella; sin embargo, es importante resaltar que en un rango de

1 a 5 los resultados que este arroja no son tan favorables porque ningún colaborador dio un porcentaje por encima de 3.6, lo que refiere que, aunque la dimensión de liderazgo se encuentre dentro de la media, es importante que la firma MENTIS Consultants S. A. S. lo refuerce y sus directivos trabajen mucho más en él.(Tabla 2)

Tabla 2.

Resultados de liderazgo

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
2.8	2	33.3	3.133
3.0	1	16.7	
3.2	1	16.7	
3.4	1	16.7	
3.6	1	16.7	
Total	6	100.0	

2. Toma de decisiones

Esta dimensión hace referencia al hecho de que los colaboradores tienen voz y voto en la toma de decisiones dentro de la organización a la que están vinculados, ello en pro de solucionar diferentes situaciones o tener libertad para resolver las tareas relacionadas con su cargo. En términos generales, con respecto a la dimensión de toma de decisiones se observó que los resultados se encuentran sobre la media o por encima de ella, al igual que sucedió con la dimensión anterior; sin embargo, es importante tener en cuenta que la mitad de las consultoras consideraron que no son tenidas en cuenta en dicho proceso ni tienen la libertad para tomar decisiones que beneficien la compañía. (Tabla 3)

Tabla 3.

Resultados de toma de decisiones

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
2.2	1	16.7	2.967
2.6	1	16.7	
2.8	1	16.7	
3.4	3	50.0	
Total	6	100.0	

3. Motivación

Este ítem hace referencia a todas las actividades que hace la compañía para fomentar entre los empleados el sentido de pertenencia por la organización, ello incluye todo lo relacionado con los beneficios emocionales y la manera como los directivos responden a las expectativas y necesidades de los colaboradores. En términos generales, lo que se evidencia en los resultados referentes a este aspecto, señala que se debe trabajar fuertemente, puesto que existe una notable falencia en esta dimensión; aunque algunos de los resultados mostraron que se encuentra por encima de la media. Ello refiere que la firma no promueve la parte emocional en los trabajadores, porque se evidencia un porcentaje muy bajo en este ítem que no alcanzan ni el 3.5 que podría considerarse como aceptable.

(Tabla 4)

Tabla 4.

Resultados de motivación

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
2.0	1	16.7	2.700
2.2	1	16.7	
2.8	2	33.3	
3.2	2	33.3	
Total	6	100.0	

4. Trabajo en equipo

Esta dimensión hace referencia al desarrollo de las facultades interindividuales que son las que le permiten a una persona obtener resultados en orden de los objetivos propuestos por una organización, optimizando así los recursos. En términos generales, en esta dimensión se obtuvieron resultados con un valor un poco más alto que en las anteriores, dado que la mayoría de los puntajes se encuentran por encima de la media y solo dos se encuentran por debajo de esta. Lo anterior se corresponde con lo observado durante las prácticas profesionales., donde evidenció que entre las

consultoras se daban mucho apoyo y existían muestras de compañerismo, logrando así sacar adelante todos los procesos con mayor facilidad. (Tabla 5)

Tabla 5.

Resultados de trabajo en equipo

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
2.2	1	16.7	2.967
2.4	1	16.7	
3.0	2	33.3	
3.2	1	16.7	
4.0	1	16.7	
Total	6	100.0	

5. Retribución

Esta dimensión se define como el equilibrio que existe entre lo que una persona obtiene en términos económicos por el trabajo que realiza y la parte emocional que se promueve en la empresa derivado del trabajo. Los resultados de esta dimensión mostraron que los colaboradores de la empresa MENTIS Consultants S. A. S. tienen diferentes opiniones al respecto, pues la mitad de los resultados se encuentran por debajo de la media y la otra mitad se encuentra por encima de la media, y cuando la media sigue estando por debajo de 3.5 se evidencia en uno de los puntajes un valor más alto, lo que refiere que esta dimensión no está tan afectada dentro de la compañía. (Tabla 6)

Tabla 6.

Resultados de retribución

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
2.8	2	33.3	3.333
3.0	1	16.7	
3.6	1	16.7	
3.8	1	16.7	
4.0	1	16.7	
Total	6	100.0	

6. Relaciones interpersonales

Se trata de las relaciones que se establecen entre dos o más personas que se encuentran regidas por las mismas leyes y en las cuales lo principal es el respeto y el buen trato que se da entre estas. En esta dimensión, aunque se evidencia que dentro de los porcentajes la mayoría se encuentra sobre la media o por encima de ella, se debe hacer énfasis en el valor tan bajo que se obtuvo en esta dimensión que hace que la media se encuentre en 2.6, lo que refiere que la empresa debe trabajar mucho en este aspecto aun cuando se evidenciaron diferentes puntos de vista al respecto, porque en todos ellos se dio un valor que se halla por debajo de 3.2. complementar comentario con lo observado en la práctica (Tabla 7)

Tabla 7.

Resultados de relaciones interpersonales

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
1.6	1	16.7	2.600
2.4	1	16.7	
2.6	1	16.7	
2.8	1	16.7	
3.0	1	16.7	
3.2	1	16.7	
Total	6	100.0	

7. Suministro de recursos

Esta dimensión se relaciona con la acción de suministrar todos los recursos que requiere el trabajador para desempeñar correctamente las funciones correspondientes a su cargo. En términos generales, en esta dimensión observó un mejor resultado que en las anteriores, porque se lograron puntajes que se hallan por encima de 4, lo que indica que la mayoría se encuentra por encima de la media. Lo anterior refiere que la firma MENTIS Consultants S. A. S. sé les brinda a sus colaboradores los recursos necesarios para cumplir correctamente con sus tareas, lo cual contribuye a la mejora de la productividad. (Tabla 8)

Tabla 8.*Resultados de suministro de recursos*

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
3.8	1	16.7	4.267
4.0	1	16.7	
4.2	1	16.7	
4.4	1	16.7	
4.6	2	33.3	
Total	6	100.0	

8. Condiciones laborales

Hace referencia a la importancia que tienen los servicios que la organización le presta y otorga de forma equitativa a todos los trabajadores, es decir, son todas las condiciones óptimas que un empleado requiere para desempeñar correcta y eficazmente su trabajo. En términos generales, se evidencia que la mayoría de las consultoras del área operativa de MENTIS Consultants S. A. S. percibe que las condiciones en las cuales realiza su trabajo son adecuadas, pues los resultados mostraron que sus condiciones están por encima de la media. (Tabla 9)

Tabla 9.*Resultados de condiciones laborales*

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
2.8	1	16.7	3.567
3.4	1	16.7	
3.6	1	16.7	
3.8	2	33.3	
4.0	1	16.7	
Total	6	100.0	

9. Estructura física

Son las condiciones en las que se encuentra el lugar de trabajo y que contribuyen a que los colaboradores alcancen mejores resultados y puedan desempeñar las labores propias de su cargo de

una forma adecuada. En términos generales, en la dimensión de estructura física, al igual que en la dimensión anterior de condiciones laborales, se obtuvo uno de los dos mejores resultados a pesar de que la media se encuentra en 3.4, pues en comparación con los resultados anteriores en esta dimensión se advierte que los empleados del área operacional de la firma MENTIS Consultants S. A. S. tienen una mejor percepción al respecto. No obstante, es importante que esta empresa siga trabajando y buscando mejoras en el tema. (Tabla 10)

Tabla 10.

Resultados de estructura física

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Mediana
3.2	2	33.3	3.467
3.4	1	16.7	
3.6	2	33.3	
3.8	1	16.7	
Total	6	100.0	

10. Identificación con la organización

Esta dimensión versa sobre la manera como son percibidas las políticas aplicadas en la organización. En general, en esta dimensión se obtuvo un buen resultado porque la media se encuentra en 4 y la mayoría de las respuestas están por encima de la media, lo que indica que la mayoría de las consultoras del área operacional de MENTIS Consultants S. A. S. percibe de manera positiva las políticas de la firma. (Tabla 11)

Tabla 11.

Resultados de identificación con la organización

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
3.4	1	16.7	4.000
3.6	1	16.7	
4.0	1	16.7	
4.2	1	16.7	
4.4	2	33.3	
Total	6	100.0	

11. Objetivos organizacionales

Esta dimensión hace referencia a todas las situaciones que las organizaciones procuran alcanzar de manera particular en las diferentes áreas que las conforman y que concretan su misión y visión a través de metas a corto, mediano y largo plazo. En los resultados de esta dimensión se evidenció que los colaboradores del área operacional de la empresa MENTIS Consultants S. A. S. tienen opiniones muy diferentes, pues la mitad de los que respondieron el cuestionario consideró que estos objetivos no son alcanzados en la firma, dado que los resultados se encuentran por debajo de la media; pero la otra mitad sí consideró que la organización está orientada a alcanzar dichos propósitos. (Tabla 12)

Tabla 12.

Resultados de objetivos organizacionales

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
2.8	1	16.7	3.500
3.0	1	16.7	
3.2	1	16.7	
3.8	1	16.7	
4.0	1	16.7	
4.2	1	16.7	
Total	6	100.0	

12. Formación

Esta dimensión se refiere a las oportunidades que brinda la empresa a sus colaboradores para que amplíen su conocimiento, lo cual comprende la realización de talleres, seminarios, diplomados e incluso formación técnica o profesional, entre otros. En términos generales, en esta dimensión se evidenciaron más coincidencias en las respuestas de los colaboradores porque la media se encuentra en un promedio aceptable, y la mitad de las personas coincidió en que la firma MENTIS Consultants S. A. S. sí les brinda estas oportunidades de formación. (Tabla 13)

Tabla 13.

Resultados de formación

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
3.0	2	33.3	3.600
3.6	1	16.7	
4.0	3	50.0	
Total	6	100.0	

13. Comunicación efectiva

Hace referencia a las estrategias que implementa la compañía para mantener informados a sus colaboradores por medio de canales formales que transmiten dicha información. En términos generales, esta es una de las dimensiones que tiene una media bastante baja debido a la gran diferencia de opiniones que los empleados tienen al respecto, aunque una mayoría coincidió en que dichas estrategias no se implementan en la empresa MENTIS Consultants S. A. S. Aun así, hay que destacar la importancia de trabajar en este aspecto porque, a pesar de que la mitad de las respuestas se encuentran por encima de la media, este es todavía un porcentaje muy bajo. (Tabla 14)

Tabla 14.

Resultados Comunicación efectiva

	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)	Media
álidos \	1.4	1	16.7	2.667
	2.0	1	16.7	
	2.4	1	16.7	
	3.0	1	16.7	
	3.2	1	16.7	
	4.0	1	16.7	
	Total	6	100.0	

En general, se ha podido evidenciar que la mayoría de los resultados se encuentran sobre la media o por encima de ella, no obstante, es importante mencionar que estos resultados son muy bajos si se tiene en cuenta la escala de 1 a 5 en la que fueron valoradas todas las dimensiones, pues muchas de ellas obtuvieron una media baja. En atención a los valores que se encontraron en los resultados es preciso hacer un llamado a la firma MENTIS Consultants S. A. S. a trabajar sobre cada uno de estos

aspectos, solo así se podrá tener un mejor ambiente laboral y mejorar los resultados en temas de productividad.

Fase devolución creativa

La fase de devolución creativa ha sido descrita por Juliao (2011) como la etapa en la que “el profesional/praxeólogo recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso, para conducirlo más allá de la experiencia al adquirir conciencia de la complejidad del actuar y de su proyección futura” (p. 63). En línea con esta descripción se puede decir que la práctica que la autora de este trabajo realizó en la organización MENTIS Consultants S. A. S. fue un proceso enriquecedor para su formación profesional, pues en este lugar logró adquirir muchos aprendizajes en psicología organizacional y, en específico, en el Área de Selección.

Durante el periodo de práctica profesional se advirtió que la compañía tiene todos sus procesos estructurados y algunos de ellos sistematizados, y trabaja constantemente para lograr excelentes resultados con sus clientes. En esta empresa siempre se ha tenido un alto nivel de exigencia que para las colaboradoras era un aspecto muy positivo, dado que de esa manera se aprende a tener una buena disciplina y, en consecuencia, buenos resultados.

Dificultades

Teniendo en cuenta que la firma MENTIS Consultants S. A. S. es un lugar en el que se logra adquirir muchos aprendizajes significativos para el ejercicio profesional, una de las dificultades que se presentaron durante el desarrollo de las prácticas profesionales y que afectó en parte el proceso de aprendizaje fue la pandemia por COVID-19 y las medidas de confinamiento y aislamiento que se decretaron para frenar la propagación del virus, pues ello obligó a la estudiante a trabajar desde casa, lo cual dificulta el proceso de aprendizaje.

Dada la naturaleza de la empresa las directivas no autorizaron realizar actividades que mejoraran el ambiente laboral, lo que también generó muchas dificultades en el proceso, incluso la firma no autorizó la aplicación del formulario para medir el clima laboral en todo el personal de la empresa, sino que únicamente permitió aplicarlo con el equipo operativo que estaba constituido por seis consultoras.

Por otra parte, internamente en la firma MENTIS Consultants S. A. S. se evidenciaron algunas falencias, dado que la empresa no cuenta con un buen clima laboral, no tiene mediciones ni herramientas para medirlo y tampoco busca el espacio para trabajar en este aspecto. Al tratarse el tema del trabajo en aspectos que puedan mejorar el clima laboral lo que la Dirección de Operaciones y la Gerencia General refirieron es que no pueden destinar tiempo para dichos temas por la alta cantidad de trabajo. Ello indica que la empresa les da prioridad a los procesos de selección, mientras deja de lado el buen ambiente que debe procurar mantener al interior de ella, tampoco busca retener el personal ni mejorar sus condiciones laborales.

Aciertos

En cuestión de aprendizaje y experiencia la firma de consultoría MENTIS Consultants S. A. S. se considera una muy buena escuela, dado que en los procesos de selección cuenta con una gran experiencia y logra que cada una de sus consultoras adquiera un gran nivel para que así pueda lograr buenos resultados con sus clientes. Asimismo, se encuentra como acierto, el que la empresa sea un lugar que contribuye a la formación del carácter de la persona, puesto que permite la apertura de la mente y el nivel de exigencia es alto porque sus directivos consideran que como profesionales las personas siempre pueden dar más del 100 %; es así como logran motivar a las consultoras que están vinculadas, quienes al final de los procesos que cada una realiza siempre obtienen resultados maravillosos.

De igual manera, se considera un acierto de la empresa el hecho de que durante la realización de las prácticas haya coincidido con profesionales que la apoyaron constantemente, que siempre estuvieron dispuestas a compartir sus conocimientos y destinaban una parte del poco tiempo libre que tenían para brindarles ayuda a sus compañeras.

Recomendaciones o sugerencias

Se recomienda a la firma de consultoría MENTIS Consultants S. A. S. trabajar en los temas relacionados con el bienestar de sus colaboradores, específicamente en torno a la cultura organizacional y su clima laboral, para cuidar y proteger la salud mental de sus colaboradores y promover el trabajo en grupo, pues se considera que de esa manera la compañía puede crecer y posicionarse aún más de lo que se encuentra actualmente.

También se recomienda aplicar formularios y hacer diagnósticos anuales para medir el clima laboral con todos los colaboradores y trabajar sobre los resultados que se obtengan. Ello podría contribuir a generar mayor motivación y más sentido de pertenencia en todos los empleados.

Además, se sugiere que la empresa estructure bien su Área de Talento Humano, dado que de esa manera se podrá trabajar más en la motivación de los empleados, se logrará retener los talentos, formar y capacitar a los colaboradores en las labores específicas de su puesto de trabajo, y disminuir la alta rotación de personal que existe actualmente.

Reflexión

MENTIS Consultants S. A. S. es una empresa donde tuvo la oportunidad de iniciar con dos líderes que hace poco tiempo tomaron la decisión de ser los dueños de la firma, uno de los líderes es una mujer que cuenta con mucho conocimiento sobre la compañía y en general sobre todo el proceso de selección de candidatos y *head hunting*. Estos líderes, con toda su energía puesta en el crecimiento del negocio,

han permitido la realización de este trabajo de sistematización enfocado en proyecto en el clima organizacional de la firma, aunque destinan poco tiempo para las intervenciones; no obstante, han permitido que el proyecto se realice y se deje completamente claro para que ellos en algún momento puedan aplicarlo en la empresa.

Personalmente, representó un gran trabajo y mucho esfuerzo el poder adaptarse a la cultura organizacional de la firma de consultoría, dado que al llegar el momento de recibir retroalimentaciones se sintió mucha angustia y estrés. Sin embargo, se destaca que en cada uno de los procesos de selección se adquirieron aprendizajes significativos, con lo cual se logró alcanzar un gran nivel de exigencia y se considera que se ganó capacidad para adaptarse a los cambios fácilmente.

Durante los 18 meses que se realizó las prácticas en la empresa se logró adquirir mucha más experiencia, abrir su mente y conocer aún más sus capacidades, a pesar de las diferentes situaciones limitantes que surgieron durante el periodo de práctica. Por lo tanto, considera que el proceso vivido en la firma de consultoría MENTIS Consultants S. A. S. la formó mucho como profesional, logró entender que fuera de la universidad hay un mundo de oportunidades y que cada situación es una oportunidad nueva, asimismo, considera que este proceso la ha ayudado a formar mucho más su carácter y a reafirmar sus conocimientos.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, B.; Freire, D.; Gutiérrez, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. [Trabajo de grado]. Universidad de Concepción. <https://bit.ly/3tQwLSY>
- Alonso, J. (2012). *Psicología* (2a ed.). Punta Santa Fe: McGraw-Hill Educación. https://www.academia.edu/29016515/Alonso_Garcia_Jose_Ignacio_Psicologia_ed
- Andrés, A. (2021). *11 consejos para mejorar el clima laboral de tu oficina*. El Blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. <https://bit.ly/32LgNhh>
- Atalaya P. (2001). Estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial Data*. <https://bit.ly/3nwG609>
- Barbosa, J., y Caporale, M. (2014). Global business and private equity strategies: current challenges to labor. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 32-38.
- Barcelo, J. (2020). *7 factores que afectan al rendimiento laboral*. Recursos Humanos Hoy. <https://bit.ly/2QnLxSX>
- Blog Adecco. (2019). *Importancia de un buen clima laboral*. Blog Adecco. <https://bit.ly/2QYaJPw>
- Campus Virtual Romero. (2019). *Importancia de un buen clima laboral*. Campus Virtual Romero. <https://bit.ly/31hS1YF>
- Carzo, M. (2020). *¿El clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores?* Banx Servicios Financieros. <https://bit.ly/3tVHCer>
- Castanyer, O. (2010). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. 32ª Edición. Serendipy.
- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M., y Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19 (1). 5-16.
- Corichi, A., Hernández, T., y García, M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(3).

- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. <https://bit.ly/2QZhnW0>
- Congreso de la República de Colombia. (2013). Ley 1616 del 21 de enero 2013. <https://bit.ly/3dSwKlw>
- Constitución Política de Colombia. (2009). Artículo 49. <https://bit.ly/3gExcVZ>
- Dejours, C. (2000). Psicodinámica del trabajo y vínculo social. *Revista Actualidad Psicológica*, 274, (4.) 2-4.
- Dueñas, F. (2018). *El clima laboral y su influencia en la productividad*. Blog de Talento Humano - Acsendo. <https://bit.ly/3aFgDMG>
- EB Consulting. (2020). *Clima laboral: lo que todo buen líder no puede descuidar*. EB Consulting: <https://bit.ly/3dR4DK4>
- ESAN Graduate School of Business. (s.f.). *Clima laboral: ¿qué impacto tiene en las empresas?* Recursos Humanos | Apuntes empresariales | ESAN: <https://bit.ly/3eyrXlt>
- EthicsGlobal. (2019). *¿Cuáles son las consecuencias de un mal clima laboral?* EthicsGlobal. <https://bit.ly/3dMUFsZ>
- FourMarketing360. (2020). *El clima laboral afecta el rendimiento del personal*. Prevencionar: <https://bit.ly/3eAvQjn>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42. 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gobierno de Colombia. (2019). Decreto 1567 de 1998. <https://bit.ly/3sUoWKG>
- Guerrero, M., Medina, A., Nogueira, D, y Soler, R. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88). 1272-1283.
- Grau, R., Salanova, M., y Peiró, J. (2019). *Efectos moduladores de la autoeficacia en el estrés laboral*. Depósito de Investigación Universidad de Sevilla. <https://bit.ly/32NTDqA>
- Grupo P&A (2020). *Factores que afectan al clima laboral: de la percepción al entorno* | *Capital Humano*. Blog P&A. <https://bit.ly/3dQIVqF>

- Hamui, A. y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60.
- Hrider. (2019). *7 razones por las que es importante un buen clima laboral*. <https://bit.ly/32U0cHP>
- Horra, R. (2015). La comunicación asertiva. (P. Pérez, entrevistador).
- Irazema, E. (2017). *La importancia de los procesos de capacitación como estrategia de éxito: un análisis de la mypyme restaurantera de Sinaloa de Leyva*. Congreso de Transformación e Innovación en las Organizaciones.
- Juliao, C. (2011). *El enfoque praxeológico*. Editorial Uniminuto.
- León, C. (2020). Relaciones humanas y clima laboral. Carolina León. <https://bit.ly/3vhcg2a>
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Devito
- María, F. (2019). *5 consecuencias de trabajar en un mal clima laboral*. okdiario.com: <https://bit.ly/2ZJZBdQ>
- Martín, N. (2020). *La importancia del buen clima laboral en las empresas*. Aries Grupo de Comunicación. <https://bit.ly/32LhfMv>
- Ministerio de Trabajo. (2019). Resolución 2404 de 2019. MinTrabajo <https://bit.ly/3dMXXfP>
- Medical Assistant. (2019). *¿Cómo un mal ambiente laboral puede afectar tu salud?* Medical Assistant. <https://bit.ly/3sQXFJd>
- González, G. (2020). *Consecuencias de un mal clima laboral*. Guillermo y Gloria. <https://bit.ly/3tTF6oXg>
- MENTIS. (2021a). ¿Quiénes somos? Portal oficial de la empresa. <https://www.MENTIS.com.co/>
- MENTIS. (2021b). Atracción. Portal oficial de la empresa. <https://www.MENTIS.com.co/atraccion-empresas.html>
- MENTIS. (2021c). Valoración. Portal oficial de la empresa. <https://www.MENTIS.com.co/valoracion-empresas.html>

MENTIS. (2021d). Fortalecimiento. Portal oficial de la empresa.

<https://www.MENTIS.com.co/fortalecimiento-personal.html>

Moreno, B., y Báez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid.

Ontiveros, L. (2018). *Estrés laboral: no dejes que entre en tu vida*. Fundación Española del Corazón.

<https://bit.ly/3nsns9t>

Osorio, J., y Cárdenas, L. (2016). Estrés laboral: estudio de revisión. *Revista Diversitas*. 13 (1).

<https://bit.ly/32OvsrO>

Peiro, J., y Salvador, A. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*.

Pérez, E. (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los colombianos. *Revista CES Salud Pública*.

Portal de Empleo y Recursos Humanos de Proconsi | Talento Procosi. (2020). *Optimiza la productividad*

gracias a un clima laboral adecuado. Portal de Empleo y Recursos Humanos de Proconsi |

Talento Procosi. <https://bit.ly/3xnC8vc>

Perilla, M. (2016). Comunicación asertiva entre jefe - colaborador. Competencia exitosa en la relación laboral. Informe interno.

Prevecon. (2018). *El estrés laboral: definición, causas, consecuencias y cómo prevenirlo*. PREVECON:

<https://bit.ly/3sMdYHj>

Quiroga, D. (2007) *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento*.

Universidad & Empresa, Editorial Universidad del Rosario.

Ramírez, C. (2020). *¿Qué es el clima laboral y cómo puede afectar si es negativo en una empresa? | El*

Diario De Finanzas. El Diario De Finanzas|Actualidad Financiera y Política de México.

<https://bit.ly/3xoRf7K>

Ramírez, M. (2021). Lidera el área de Talento Humano y sé un gestor del cambio. Sección 10 consejos

para, estudia en línea. UTEL Blog. <https://bit.ly/3mo22eD>

- Revista Portafolio. (2019). Clima laboral negativo: repelente para el talento. Portafolio.co.
<https://bit.ly/3vfACJJ>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*. 1 (25). 3-18. <https://bit.ly/3vQ8I7s>
- Sandoval, M. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional, hitos de ciencias económico administrativas. *Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27). 83-87.
- Sauter, S., Hurrell, J., Murphy, L., y Levi, L. (1998). Factores psicosociales y de organización. *Trabajo, Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, 2-34.
- Blogs de Shopify. (2016). *La importancia del buen humor en un equipo de trabajo*. Shopify:
<https://bit.ly/2QpwrMK>
- Slipak, O. (2006). Estrés y perfiles de personalidad. *Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica*, 4(4).
<http://www.alcmeon.com.ar/4/16/>
- Srivastava, A. (2006). Organizational climate as a dependent variable. Relationship with role stress, coping strategy and personal variables. *Journal of Management Research*, 125-136.
- Srivastava, A. (2008). Effect of perceived work environment on employees' job behavior and organizational effectiveness. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 47-55.
- Stonner, J. , y Freeman, R. (1994). *Administración*. Prentice Hall.
- Tse, H., Simard, G., y Ashkanasy, N. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal Exchange relationships. *The Leadership Quarterly*, 195-211.
- Universidad UNADE. (2020). *¿Qué es la comunicación asertiva?* Universidad UNADE:
<https://unade.edu.mx/que-es-la-comunicacion-asertiva/>
- Vindel, A. (s.f.). *La naturaleza del estrés*. Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés:
https://webs.ucm.es/info/seas/estres_lab/el_estres.htm

Yebra, I. (2021). *La importancia de un buen entorno laboral*. Superrhéroes:
<https://superrhéroes.sesametime.com/buen-entorno-laboral/>