



Clima Organizacional de CASAS CONFORT

Julio Cesar Álvarez Arango

Presentado como requisito para optar al título de Psicólogo

Asesor:

Juan María Ramírez Vélez

Sociólogo

Corporación universitaria Minuto de Dios

UNIMINUTO Seccional Bello

Ciencias Sociales y Humanas

Psicología

14/05/2022

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	2
Lista de Figuras.....	6
Lista de Tablas.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	8
Introducción	9
Fase del Ver.....	10
Descripción de CASAS CONFORT	11
Misión	13
Visión	14
Objetivo de la Empresa.....	14
Realidad actual.....	16
Recurso Humano y Clima Organizacional	18
Fase del Juzgar.....	20
Diagnóstico de la Empresa.....	21
Recursos Humanos	24
Talento Humano	26
Clima Organizacional	27
Factores que Afectan y permiten medir el Clima Organizacional	29
Toma de decisiones	29

Motivación.....	29
Estructura.....	30
Trabajo en equipo	32
Satisfacción laboral	33
Liderazgo	33
Crecimiento personal	35
Compromiso.....	35
Fase del Actuar	36
Objetivos	37
Objetivo General.....	37
Objetivos Específicos	37
Etapas de Diagnóstico.....	37
Grupo focal N°1	39
Grupo focal N°2 sobre la comunicación y trabajo en equipo.....	39
Dimensión de la Comunicación	40
Grupo focal N°3 sobre liderazgo y crecimiento personal.....	40
Dimensión del Liderazgo.....	40
Dimensión del Crecimiento personal	41
Talleres vivenciales	41
Taller de Comunicación	42
Actividad N° 1 de comunicación	42

	4
Actividad N° 2 de comunicación	43
Taller de Liderazgo	43
Actividades encuentro 1	44
Actividades encuentro 2	44
Taller de Crecimiento personal	45
Actividades encuentro 1	45
Actividades encuentro 2	46
Taller de Trabajo en equipo	46
Actividades	47
Cronograma	48
Desarrollo de actividades	49
Encuentro #1 (Grupo Focal)	49
Encuentro #2 (Grupo Focal)	51
Encuentro #3 (Grupo Focal)	52
Encuentro #4 (Comunicación- Mapa de Empatía Comprador)	53
Encuentro #5 (Comunicación- Mapa de Empatía Vendedor)	54
Encuentro #6 (Liderazgo)	56
Encuentro #7 (Liderazgo)	57
Encuentro #8 (Crecimiento Personal)	58
Encuentro # 9 (Crecimiento Personal)	59
Encuentro # 10 (Trabajo en equipo)	60
Intervención	63

Propuesta de intervención en comunicación.....	63
Propuesta de intervención en Trabajo en equipo.....	64
Propuesta de intervención de liderazgo.....	64
Propuesta de intervención en crecimiento personal.....	65
Relación teórico-práctica.....	66
Alcance de los objetivos propuestos.....	69
Devolución Creativa.....	72
Referencias.....	79
Anexos.....	81

Lista de Figuras

Figura 1	13
Figura 2	84
Figura 3	85
Figura 4	86

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Cronograma de Actividades</i>	48
Tabla 2 Plan estratégico de mejora	75

Resumen

En el presente trabajo se construyó una propuesta de intervención del clima organizacional en la empresa CASAS CONFORT de la ciudad de Medellín, realizando un diagnóstico por medio de grupos focales con la totalidad de los empleados. Posteriormente se analizó la información recolectada y con base en ella se generó la propuesta de intervención y mejora continua, que buscó abordar cada uno de los ejes temáticos trabajados durante los grupos focales. Las variables de clima que se diagnosticaron fueron: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y crecimiento personal, obteniendo como resultado del diagnóstico una percepción general positiva de cada una de las temáticas abordadas. Se realizaron 10 talleres que contaron con la participación de la totalidad de los empleados de la organización, siendo esto posible gracias al tamaño de esta.

Palabras claves: Clima organizacional, recursos humanos, Sistematización, ejecución. Colaboradores.

Abstract

In the present work, a proposal for intervention of the organizational climate in the company CASAS CONFORT in the city of Medellín was constructed, carrying out a diagnosis through focus groups with all the employees. Subsequently, the information collected was analyzed and based on it, the proposal for intervention and continuous improvement, which sought to address each of the thematic axes worked on during the focus groups, was excluded. The climate variables that were detected were: teamwork, leadership, communication and personal growth. Obtaining as a result of the diagnosis a positive general perception of each of the topics addressed. 10 focus groups were held with the participation of all the organization's employees, this being possible thanks to its size.

Keywords: Organizational climate, human resources, Systematization, execution, Collaborators.

Introducción

Los procesos de gestión del talento humano son cada vez más un pilar en las organizaciones actuales, sin embargo, es complejo conocer y acercarse a las particularidades de cada uno y responder como organización de manera oportuna a todas. Es claro, además, que el talento humano es más que un instrumento de las organizaciones, finalmente son las personas quienes dan dinamismo y vida a las empresas, traduciéndose esto también en competitividad y rentabilidad para las mismas.

Los procesos de diagnóstico e intervención del clima organizacional son una de las principales estrategias que permiten conocer en términos grupales las necesidades de las personas que trabajan en una empresa determinada, pues desde allí se puede conocer la percepción de las personas respecto a variables como liderazgo, comunicación, desarrollo personal, trabajo en equipo, entre otras. Partiendo de esta percepción se pueden diseñar planes de mejora a nivel grupal e individual que tengan un impacto real en las personas y en la percepción que tienen respecto a su lugar de trabajo.

Desde la relevancia que tienen los procesos de clima en las organizaciones, el presente trabajo tiene como objetivo implementar una estrategia de intervención del clima laboral enfocada en el bienestar y satisfacción de los colaboradores de la empresa inmobiliaria CASAS CONFORT de la ciudad de Medellín. Para cumplir con dicho objetivo se realizó una contextualización de la empresa en mención, dando cuenta de su actualidad y objetivo organizacional; posteriormente se definieron a nivel teórico tanto el concepto de clima como algunas variables relevantes para dar profundidad al concepto.

Una vez realizada dicha conceptualización, se desarrolló la propuesta de diagnóstico, la cual estuvo basada en la realización de grupos focales asociados a las diferentes variables a diagnosticar. En estos grupos se tuvieron espacios para actividades y la posterior reflexión y diálogo acerca de las mismas, a fin de conocer por medio del discurso, cómo se sienten o

perciben las personas frente a las diferentes temáticas tratadas. Posterior al desarrollo de los grupos focales, se desarrollaron en total de 7 talleres que estuvieron enfocados en las diferentes dimensiones propuestas.

De la información derivada del proceso de diagnóstico, se construyó una propuesta de intervención y mejora continua que estuvo centrada en abordar los puntos de interés que emergieron durante los diferentes grupos focales y los talleres realizados. La ejecución de la propuesta de intervención generó un impacto muy positivo en la empresa, aunque no se logró ejecutar la propuesta en su totalidad por lo que requiere de más tiempo para su desarrollo, dado que por tiempos del calendario académico no es posible, de igual forma se continua con el proceso y espera implementar nuevos cambios que permitan continuar mejorando y aportando cambios positivos para el crecimiento de la empresa.

El presente trabajo se hace a partir de un proceso de Sistematización que se realizó a partir del enfoque praxeológico. Este es un modelo educativo acogido por la Corporación Universitaria Minuto de Dios y que, como lo describe Juliao Vargas & Barón Velandia (2013) está enfocado en “lograr una formación que integra el saber con el actuar del estudiante, logrando a su vez, integrar con la sociedad, el proyecto de vida y de trabajo que el mismo estudiante ha realizado” (p. 84).

Fase del Ver

En esta primera fase lo que se busca es explorar y recopilar información sobre el entorno en el que se realiza la práctica profesional y se hace un análisis detallado del escenario con el fin de identificar las posibles problemáticas que se van a trabajar.

Según Juliao Vargas & Barón Velandia (2013) en este primer momento es importante tener en cuenta tres etapas: La primera es la auto-observación, que se hace indispensable para identificar el estado actual del escenario y las posibles problemáticas que pueda tener; la segunda etapa es la problematización, que se puede lograr haciendo un buen trabajo en la

etapa anterior, y la tercera etapa es la planeación de la intervención que se quiere hacer en el escenario (p. 89). Según Juliao Vargas & Barón Velandia, (2013) la observación guiada en esta fase, le permite al practicante comprender lo que sucede por medio de preguntas “como: ¿Quién hace qué? ¿Por quién lo hace? ¿Con quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Para qué lo hace?” (p. 89), responder a los diferentes interrogantes le permite reflejar una imagen más detallada del campo en el que se desempeña y planificar soluciones más acertadas a las diferentes problemáticas.

El presente trabajo se realizará a partir del enfoque praxeológico. Este es un modelo educativo acogido por la Corporación Universitaria Minuto de Dios y que, como lo describe Juliao Vargas & Barón Velandia (2013) está enfocado en “lograr una formación que integra el saber con el actuar del estudiante, logrando a su vez, integrar con la sociedad, el proyecto de vida y de trabajo que el mismo estudiante ha realizado” (p.84). Este enfoque le permite al estudiante ser más crítico y reflexivo a la hora de realizar sus prácticas, y lo lleva a ser más comprometido con la sociedad, estando directamente involucrado con el trabajo, conocer la realidad del escenario y realizar acciones que puedan generar un verdadero impacto para el bien de la comunidad beneficiaria.

Descripción de CASAS CONFORT

CASAS CONFORT es una empresa que comienza a prestar sus servicios de intermediación en la compra y venta de bienes raíces en el año 2014 con la iniciativa de los hermanos David y Cesar Alvarez, un año después llega un nuevo socio, llamado Jose Cuello, y la empresa comienza a estructurar sus funciones, diseñar una proyección y unas estrategias en las que sus socios estarían dispuestos a enfocarse para llegar a ser líderes en el sector inmobiliario y prestar un servicio de alta calidad que les permita marcar la diferencia en el mercado.

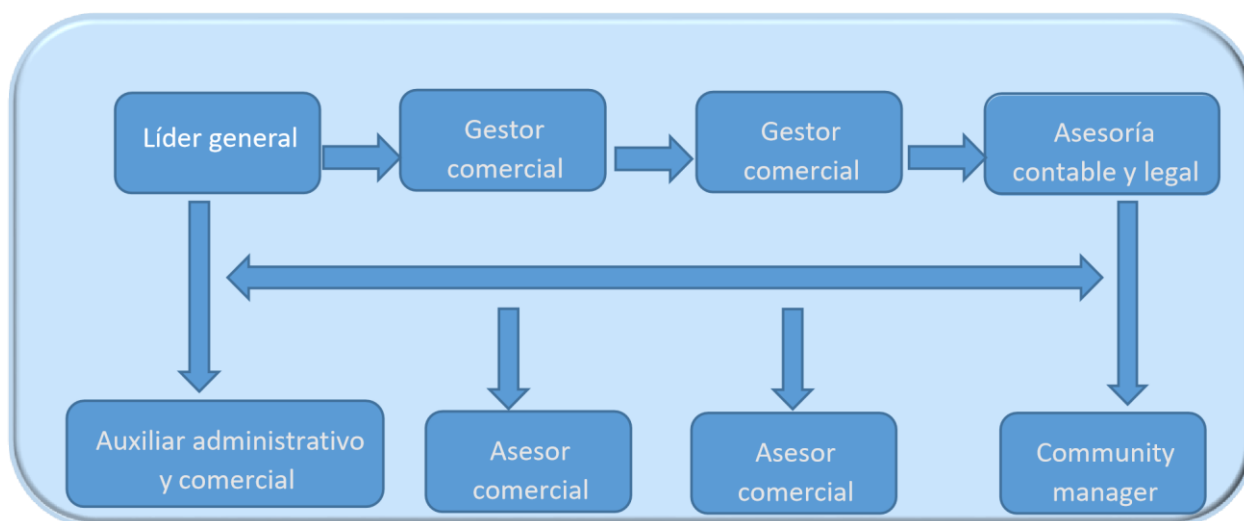
En los primeros 3 años los socios de la compañía se encargaban de desempeñar todas las funciones que implican prestar un servicio de intermediación en la compra y venta de un inmueble (captar el inmueble, diseñar estrategias de publicidad, gestionar la venta, elaboración de promesa de compra venta y acompañamiento durante todo el proceso). En el 2017 la empresa es registrada en Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, y hace convenio con la empresa de seguros SURA para comenzar a prestar sus servicios de arrendamiento. En el 2018 se comienza a prestar servicios de avalúos e Hipotecas y llega una integrante más al equipo para apoyar el área administrativa y comercial, se contrata el servicio externo de asesorías contable y legal y en 2020 llegan dos integrantes más al equipo para apoyar el área comercial y se contrata el servicio de Community manager.

Actualmente la empresa, está estructurada de la siguiente manera:

- Área administrativa: Encargada de dirigir los procesos de apoyo (Legal, facturación, cartera, contabilidad, logística y webmaster del sitio web), y controlar la ejecución de las actividades necesarias que garanticen un soporte adecuado en los procesos comerciales que van de cara con el cliente.
- Área Comercial: Encargada de gestionar los procesos comerciales (Captación de inmuebles, filtro de clientes, negociación, venta y postventa), a través del valor agregado que se explicó anteriormente, y que se caracteriza en la promesa entregada al cliente.

Figura 1

Organigrama de CASAS CONFORT



CASAS CONFORT es una empresa conformada a partir de una estructura horizontal, esto le permite fomentar el intercambio de ideas y la colaboración entre los integrantes del equipo, obteniendo como resultado ser más eficientes y competitivos en el mercado. La empresa tiene un líder general que se encarga de las funciones administrativas y comerciales, seguido de dos gestores comerciales que lo apoyan o reemplazan en el caso de no estar presente, cualquier decisión que se tome en la compañía cuenta con la aprobación de estos tres integrantes; se tiene una asesoría contable y legal que es externa, un community manager, un auxiliar administrativo y comercial y dos asesores comerciales, estos últimos son dirigidos por el líder general y los dos gestores comerciales están al tanto de cualquier decisión relacionada con ellos.

Misión

La misión de la empresa es Ofrecer servicios inmobiliarios de alta calidad enfocados en la compra y venta de toda clase de inmuebles, comprometidos con sus equipos de trabajo, sus clientes y un constante desarrollo, con el ánimo de ofrecer de forma constante un atractivo servicio, diseñado con base en la necesidad de cada interesado. Tomado de: (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017).

Visión

Con ideas innovadoras basadas en el desarrollo tecnológico y enfocados en atender las necesidades personalizadas de sus clientes, a través del fortalecimiento constante como profesionales del medio, se pretende en el corto plazo ganar reconocimiento en el mercado y asegurar un constante crecimiento y desarrollo profesional. Tomado de: (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017).

Objetivo de la Empresa

Ofrecer servicios inmobiliarios personalizados de alta calidad, con el apoyo de unos colaboradores capacitados y comprometidos, con el fin de ser cada vez más reconocidos y competitivos en el mercado de bienes raíces. (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017).

Propuesta de valor. El servicio de CASAS CONFORT está regido por la ética y el profesionalismo. Es una empresa fiel a unos valores que le garantizarán la satisfacción y lealtad de sus clientes. Estos valores son: (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017).

Calidad: No se trata de prometer calidad y que no se vea reflejada en lo que se hace, lo que se busca es comprometerse con garantizar un servicio que constantemente se esté mejorando, es decir, no permitir el conformismo, sino trabajar para ofrecer un producto final de la mejor calidad. (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017).

Confianza: En la medida que se da, se puede recibir, esta tiene que ver con la fe en lo que se promete y en la buena intención del otro, CASAS CONFORT se ha propuesto ser transparente con sus servicios y velar por proyectar la mejor imagen de sus representantes y ser reconocidos por cumplir con lo que promete. (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017)

Responsabilidad: El compromiso y la sinceridad, son sinónimo de este valor, al igual que la gratitud, no se puede dejar de lado el cumplimiento de las obligaciones, la empresa está

en constante seguimiento a sus colaboradores para garantizar que el cliente queda satisfecho con el servicio recibido. (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017).

Diferencia: CASAS CONFORT se caracteriza por estar en constante investigación y desarrollos innovadores para marcar la diferencia con su competencia; estos desarrollos e innovaciones que viene gestionados la empresa, están direccionados a realizar un estudio detallado de la forma como están operando las inmobiliarias más destacadas, tanto a nivel nacional, como a nivel internacional, se hace un análisis de los resultados que vienen teniendo con sus estrategias, cuáles son sus errores, soluciones a los mismos y políticas de trabajo que les han resultado exitosas.

Posterior a ello, la empresa hace un análisis de sus políticas y estrategias de trabajo, identifica sus errores y los resultados que viene teniendo, y hace una comparación entre lo que viene sucediendo en la empresa y lo que está sucediendo en otras empresas que están siendo líderes en el mercado, esto le permite identificar sus fortalezas y debilidades, y a su vez le da herramientas para entrar a generar nuevas estrategias que le permitan innovar y mejorar sus servicios. Un servicio diferente y de calidad, les permite a los clientes confiar en la empresa, querer contratar sus servicios y encontrar personas potenciales interesadas en hacer parte de la organización. (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017)

Resolución: Este valor se caracteriza por esa capacidad para resolver conflictos, la empresa está en constante vigilancia para identificar y potenciar las capacidades de sus colaboradores, con el fin de garantizar soluciones creativas y efectivas a los problemas que se pueden presentar, tanto a nivel interno en la compañía, como a nivel externo de cara al cliente. (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017)

Para la empresa, el cumplimiento de estos valores que han venido caracterizando su servicio, significa el secreto de su éxito y es de vital importancia, considerando que son su imagen y que le permiten ser más competitiva y sobresaliente en el mercado; el identificar y

definir estos valores le ha permitido entender mejor lo que hace, trazarse metas más claras y encontrar la mejor forma de lograrlas.

CASAS CONFORT trabaja, además, en desarrollar e interiorizar la cultura de servicio al cliente, asegurar en el tiempo procesos amigables, seguros y eficientes para sus clientes, brindando una atención personalizada, para darle solución a sus requerimientos utilizando tecnologías e innovación.

El valor agregado de CASAS CONFORT es ofrecer un servicio integral basado en el conocimiento, la experiencia, amabilidad, puntualidad y transparencia; cualidades que caracterizan a los integrantes de esta organización, para satisfacer las necesidades de los clientes, que son su razón de ser. (Constitución y políticas de trabajo de CASAS CONFORT 2017)

Realidad actual

Actualmente CASAS CONFORT es una compañía producto del conocimiento de un grupo de profesionales especializados en el sector inmobiliario, que día a día están en constante actualización, innovación y desarrollo, para hacer que sus clientes tengan la mejor experiencia durante y después de usar sus servicios. Su equipo de profesionales posee el conocimiento necesario para prestar un servicio íntegro, personalizado y de alta calidad enfocado en las necesidades de cada uno de sus clientes, brindando seguridad y confianza al momento de comprar, vender o rentar una propiedad con la compañía.

A la fecha la empresa ejecuta todas sus actividades de forma empírica, no se ha definido un manual de proceso y procedimientos que lleven a tener un control detallado en cada una de las tareas necesarias para lograr con éxito el objetivo inicialmente propuesto. Todas las actividades ejecutadas al día de hoy, han sido tomadas como una recopilación de experiencias y conocimientos, necesarios para lograr seguir formando y estructurando el cumplimiento del objetivo para el cual están conformados. Cada cliente que hace uso de los servicios de la empresa, trae consigo una historia, una experiencia diferente que le permite a su servidor

aprender y destacarse prestando un buen servicio, dado que en cada proceso se viven experiencias diferentes y cada cliente requiere de un manejo y de una atención diferente, y aunque los integrantes de la empresa están preparados para ofrecer un servicio de calidad, también son conscientes de que no todo lo pueden saber y de hecho hay situaciones en las que, es el mismo cliente el que ayuda a encontrar una solución.

Es por eso que hay ocasiones en las que el servidor se ve obligado a enfrentarse a nuevos retos, para dar solución a situaciones desconocidas que se puedan presentar en un proceso, esto es lo que hace que cada vez se pueda estar mejorando el servicio, que cada vez la empresa se pueda destacar más, por su experiencia y conocimiento. Todas estas experiencias e historias de cada uno de los clientes que pasan por la compañía, son recopiladas por cada uno de los integrantes y son socializadas entre todos con el fin de aprender de las estrategias del otro y evitar cometer errores en la gestión de los diferentes procesos.

La socialización de estas experiencias se presenta en una reunión que se hace cada mes, donde se hace un análisis de la gestión realizada durante el mes y se comparten las experiencias más destacadas durante la gestión. Finalmente, cada año, se hace una reunión general, donde cada colaborador presenta todos sus clientes atendidos durante el año y narra un informe, desde que inició el proceso con el cliente hasta que se terminó, además se describe como fue la relación entre el colaborador y el cliente y si esa relación continua activa, dado que es de vital importancia para la empresa, el hacer seguimiento y alimentar la relación con el cliente posterior a la venta.

El intercambio de estas experiencias, ha permitido identificar errores que se estén cometiendo, evitar problemas en futuros procesos y obviamente mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

Los servicios que la empresa ofrece actualmente son los siguientes:

- Ventas de inmuebles.

- Asesoría Financiera inmobiliaria.
- Arrendamiento de inmuebles.
- Avalúos para propiedades tanto urbanas como rurales.
- Hipotecas sobre inmuebles.

Esta empresa ofrece sus servicios por medio de un grupo de profesionales expertos y cualificados en satisfacer las necesidades de los clientes a través de la página www.casasconfort.com; enfocados en la segmentación de un mercado cualificado a profesionales, colaboradores o independientes, con un nivel de ingresos medio-alto que demuestren estabilidad económica, y que necesiten adquirir un inmueble por inversión o para habitarlo.

Recurso Humano y Clima Organizacional

Actualmente, el líder general de la empresa, es el que viene desarrollando esta tarea de gestionar el personal requerido para desarrollar las diferentes funciones, como lo es el reclutamiento de personal, contratación, pagos de nómina, soporte en los procesos que llevan los colaboradores, así mismo se encarga de trabajar en la mejora del clima organizacional, de manera que se tenga un personal motivado, que se sienta incentivado y comprometido con su trabajo, constantemente está mejorando el plan de compensación y le hace un seguimiento permanente a sus colaboradores para dar solución a posibles problemas que puedan estar presentando, tanto a nivel individual como grupal.

Aunque el líder general, puede ser la persona idónea, que cumple con las condiciones y tiene las capacidades para desarrollar esta labor, la empresa considera que, teniendo en cuenta que se tiene una proyección de un crecimiento sostenido, en constante función de mejora y calidad de sus servicios, es necesario continuar trabajando enfocados en un plan estratégico que este direccionado al cumplimiento del objetivo de la empresa y que el líder general se pueda encargar de otras funciones administrativas y comerciales que se pueden estar viendo descuidadas por falta de tiempo para su ejecución, así mismo se puede mejorar en

futuros procesos de selección de personal, evitar una deserción laboral y mejorar la calidad del clima organizacional.

CASAS CONFORT en la actualidad requiere de más atención en el área administrativa y comercial, es necesario que el líder general pueda dedicar más tiempo al soporte del área administrativa, gestión de procesos y a la creación de nuevas estrategias comerciales que le permitan a la empresa ser más efectiva y marcar la diferencia en el mercado. Es por ello que se requiere de la creación de un área que le brinde soporte al líder general en procesos de capacitación de personal, diseño de cargos que le permite claridad en sus funciones tanto al colaborador actual, como al que se llegue a requerir a futuro, asistencia y mejora del clima organizacional, esto le permitirá a la empresa avanzar en el cumplimiento de sus metas generales a mediano y largo plazo e individuales a corto y largo plazo, facilitando a su vez, el ir perfeccionando sus procesos y servicios, obteniendo así una mejor calificación por parte del cliente, teniendo en cuenta que un cliente satisfecho con el servicio puede traer más clientes a la compañía y es posible que vuelva a hacer uso de sus servicios.

Con el desarrollo de la presente propuesta, como psicólogo en formación que realiza sus prácticas en CASAS CONFORT, espero entregar a la compañía, herramientas que le permitan mejorar sus servicios y mejorar el desempeño de sus colaboradores, transformar el clima laboral de la empresa y conseguir que sus futuras contrataciones sean más efectivas de acuerdo al requerimiento que se tenga. De igual manera, este trabajo se considera como un gran avance al desarrollo de una propuesta de mejora que la empresa ya venía necesitando y que las bases o herramientas que se dejan no quedarán solo por escrito; como integrante de la compañía, al igual que los demás socios, lo que pretendemos es llevarlo a la práctica mejorarlo y complementarlo con la colaboración de todos.

Fase del Juzgar

En esta fase lo que se busca es dar respuesta a lo que se puede hacer y cómo interpretar lo que ya observamos y evaluamos en la anterior fase del ver; así pues, lo que se pretende con esta fase es describir la problemática observada, interpretarla y analizarla a partir de la articulación de diferentes teorías que permiten reformular la problematización inicial y plantear acciones que permitan dar solución a la misma (Juliao Vargas & Barón Velandia, 2013, p. 38)

Actualmente las empresas han venido identificando la importancia que tiene centrar su atención en el clima organizacional de sus compañías, para mejorar el desempeño de sus integrantes y aumentar la productividad. Chiavenato (2009), indica que el clima de una organización depende de la interacción entre factores externos, como el ambiente organizacional, el tamaño de la organización, etc., y de factores internos, como lo es la motivación, comunicación, toma de decisiones y el trabajo en equipo. p.84.

Por otro lado, existe una gran relación entre el área de gestión de talento humano y el clima organizacional, es importante resaltar algunos factores o variables que hacen parte del talento humano y están directamente relacionados con el clima organizacional, entendiendo que una mala práctica en estos procesos traerá como resultado un déficit o va a generar un bajo impacto en el clima organizacional. Tener un plan estratégico bien definido, tener claro el diseño de cargos y las funciones que debe cumplir cada integrante, tener conocimiento de la importancia de una buena comunicación y la participación de todos en la toma de decisiones, desarrollar el talento de sus colaboradores, gestionar y potenciar su conocimiento y habilidades; son algunos de esos factores relacionados con el talento humano y que pueden afectar directa o indirectamente al clima organizacional de una empresa.

CASAS CONFORT es una empresa que, gracias a la recopilación de las diferentes experiencias vividas por sus colaboradores durante la prestación del servicio, y tener información de primera mano de lo que más les genera satisfacción a sus colaboradores, lo que

los motiva y lo que les puede generar desesperanza y llevarlos a no cumplir con sus objetivos, ha logrado identificar que una persona motivada, emocionalmente sana, con un nivel de satisfacción alto, es mucho más eficiente y productiva que aquella persona que no está conforme con lo que hace, que tiene problemas de comunicación con sus jefes o demás compañeros, o en muchos casos personas que tienen graves problemas familiares que no les permiten tener un buen rendimiento laboral.

Diagnóstico de la Empresa

En CASAS CONFORT se conoce y se es consciente de la problemática, y a su vez se está dispuesto a escuchar soluciones y buscar estrategias que permitan comenzar a mitigar esos problemas actuales como puede ser la falta de un área de talento humano para desarrollar el talento de sus colaboradores, optimizar sus capacidades y habilidades y mejorar las condiciones de clima organizacional que lleven a lograr un alto nivel de motivación y satisfacción que además puede afectar de manera positiva el desempeño laboral, y de esta manera se eviten problemas a futuro que pueden llegar a desestabilizar a la empresa y limitar el crecimiento que viene teniendo.

La finalidad de este trabajo es identificar esos factores que afectan el desempeño de sus colaboradores y que los puede estar limitando para continuar teniendo un crecimiento sostenido y de calidad que les permita marcar la diferencia y ser cada vez más competitivos en el mercado; además, es claro que se tiene una meta económica colectiva e individual, y que el logro de la misma se puede ver afectado por factores internos y externos que pueden ir desde un problema personal o emocional que este enfrentando el colaborador, a un problema de comunicación que se esté presentando y la empresa desconozca de la existencia del mismo.

Por otro lado, es posible identificar las múltiples funciones que el líder general viene desarrollando y cómo esto puede estar influyendo en la productividad de los colaboradores; si bien cada uno de los colaboradores tiene la capacidad y está en las condiciones requeridas

para defenderse en el medio, también es claro qué se requiere en cada proceso, de la colaboración de un experto, que le aclare dudas y le ayude a encontrar soluciones a problemas desconocidos y en muchos casos se requiere de su participación directa en los negocios con el fin de que se logren aclarar las condiciones del negocio, evitar errores y conseguir un servicio de calidad donde el cliente quede satisfecho.

El líder general, además del soporte que le debe brindar a cada uno de los colaboradores, tiene la función de encargarse del área administrativa de la empresa, llevar la contabilidad, manejo de los recursos, inversiones, contratación de personal, pago de nómina y trabajar en la mejora del clima organizacional, lo que lo limita aún más para lograr ser efectivo en lo que hace.

En la medida en que la empresa continúa creciendo, seguirán llegando integrantes nuevos al equipo, lo que requiere de más atención y dedicación por parte del líder general para dar soporte y tener éxito en los procesos. Si la empresa no se replantea una forma diferente de estructurar las funciones de sus integrantes, y disminuir el exceso de tareas que viene desempeñando el líder general que además se le continúan incrementando con la llegada de más colaboradores, es posible que ese crecimiento que ha venido teniendo, que ha sido tan exitoso, se convierta en un retroceso, lo lleve a bajar la calidad de sus servicios y perder credibilidad en el mercado.

Actualmente la empresa se está limitando en su crecimiento por temor a llegar a fracasar, dado que el líder general, si bien ha venido desarrollando muy bien sus funciones, se identifica que el tiempo que dispone para dar soporte a sus colaboradores no es el suficiente para garantizar un servicio de calidad, lo que da a entender que la llegada de nuevos integrantes al equipo, estaría generando posibles problemas en el desempeño de los mismos, así que se estaría creciendo en número de personal, pero se estaría perdiendo la calidad del servicio y muy probablemente se pierda credibilidad y reconocimiento en el mercado, se baje el nivel de productividad y se comiencen a presentar problemas de comunicación y convivencia

en la empresa, dado que hay más personal pero no habrá un líder que los dirija y les ayude a enfocarse en sus metas, gestionar sus conocimientos, y diseñar un plan estratégico que sea claro y relacionado con las políticas de la empresa y que les permita cumplir con sus metas individuales y grupales, y lograr finalmente ser reconocidos por ofrecer un servicio de calidad.

Así pues, la falta de un área de gestión del talento humano, directamente relacionada con el clima laboral, enfocada en tener claro un plan estratégico con el que se pretende alcanzar el objetivo de la compañía, el diseño de cargos de sus colaboradores para tener claras sus funciones, tanto del personal que se tiene actualmente, como del personal que se pueda requerir a futuro, la claridad y el buen uso de la comunicación y la participación de los integrantes en la toma de decisiones, así como la creación de programas que permitan aumentar la motivación y satisfacción de sus colaboradores, son aspectos en los que se hace necesario que CASAS CONFORT enfoque su atención. Si realmente se pretende continuar creciendo sin perder la calidad del servicio que se viene ofreciendo, se requiere que se enfoque la atención, tanto en el personal colaborador, como en las personas que hacen uso de sus servicios, y eso significa tener claro el por qué están en el mercado y para qué quieren seguir en el mismo, además de buscar ser cada vez más fuertes y reconocidos en el medio.

Para ello, se hace necesario, además, entender cuál es la concepción del ser humano para la empresa y qué se está haciendo para que así sea. Para conocer la realidad en este caso, se hizo necesario conocer la percepción del ser humano por parte de sus integrantes, pero más importante aún, por parte de su líder general y de sus socios, y se concluye que para CASAS CONFORT el ser humano es un ser vivo al que le gusta que le den importancia, tanto a él como persona, así como el reconocimiento por lo que hace y que además es un ser que vive en constante lucha por encontrar una felicidad plena y evitar situaciones que le puedan generar malestar.

Por otro lado, con la participación de sus colaboradores, se puede conocer el alto nivel de motivación y de satisfacción que tienen sus integrantes al igual que la alta satisfacción por parte de sus clientes, pero además se puede ver que es posible potenciar este nivel de satisfacción si se hace una buena práctica de los factores antes relacionados, teniendo en cuenta además que para obtener los resultados esperados en la administración de la empresa, se hace necesario la creación del área de gestión de talento humano para ser más efectivos y lograr ser más competitivos en el mercado, entendiendo además que el capital de mayor valor en las empresas es el capital intelectual, el capital humano y si no se invierte en la gestión del conocimiento, su fortalecimiento y desarrollo de las capacidades y habilidades de sus integrantes, difícilmente se logra cumplir con las metas establecidas.

En ese sentido, se evidencia que la empresa tiene claro la necesidad de sus clientes y por qué le interesa continuar creciendo en el mercado y mantener la diferencia por ofrecer un servicio de calidad, pero también es claro que se hace necesario una reestructuración en sus políticas de trabajo, considerar el liderazgo desde el uso del talento humano y la importancia de la intervención en el clima organizacional de la empresa, lo que le va a permitir mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores, mejorar el desempeño y la productividad y continuar creciendo de manera sostenida sin perder la atención en la calidad del servicio y el bienestar de sus colaboradores que es indispensable para tener buenos resultados dentro y fuera de la empresa.

Recursos Humanos

Los recursos humanos (R.H), según Chiavenato (2009) hacen referencia a las personas que forman parte de una organización y que se ven implicadas en sus actividades organizacionales, el estudio y el análisis de los R.H. surgen debido al crecimiento y complejidad de las organizaciones.

De acuerdo a los estudios del mismo Chiavenato (2009), autor reconocido por sus grandes aportes a las empresas para la administración de recursos humano, desde que se hizo

su implementación en las empresas a partir de los años 70, se han convertido en un área de vital importancia para la creación de empresa, garantizar el crecimiento de las organizaciones y tener un personal colaborador comprometido con los objetivos, no solo los objetivos de la empresa, sino también los objetivos que tiene cada colaborador a nivel individual, esto es algo recíproco, donde el colaborador le ayuda a la empresa a lograr sus objetivos a través de su compromiso, dedicación en su trabajo, conocimiento y aporte de ideas creativas, y la empresa hace parte del cumplimiento de las metas de sus colaboradores, con el pago de un salario justo, compensaciones, estabilidad laboral y calidad de vida; así pues, las empresas necesitan de sus colaboradores para su existencia y crecimiento, y los colaboradores necesitan de las empresas para sobrevivir y cumplir sus objetivos y obligaciones. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 2)

Anteriormente se consideraba que las personas eran tratadas por las organizaciones, como agentes pasivos y dependientes, eran contratadas para obedecer órdenes y dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, empero, nunca se tenía en cuenta los objetivos que las personas tenían, es más, estas no tenían conocimiento de las metas u objetivos de la organización para la cual trabajaban, en realidad lo que se tenía, eran peones contratados para realizar determinadas funciones de acuerdo a sus capacidades físicas, pero no se tenía en cuenta, su capacidad intelectual, su creatividad, su liderazgo y potenciales ideas que pueden resultar ser tan útiles para el crecimiento de la organización. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 3)

Actualmente, el área de R.H. se ha venido transformando, de hecho el mismo concepto fue actualizado, ahora se le llama gestión de Talento Humano, se entiende que la empresa crece, pero con la participación de sus colaboradores, los mismos que se terminan convirtiendo en sus principales socios, la empresa se beneficia de su conocimiento, tiempo laborado, de sus capacidades, competencias y habilidades individuales, lo que se entiende como la inversión por parte de los colaboradores y que así mismo, como socios, esperan recibir unas ganancias, la

cual se ve reflejada en su crecimiento profesional, salarios, incentivos. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 7)

Esta sinergia entre individuo y organización, los termina beneficiando a ambos, pues existe una participación colaborativa, donde cada uno aporta de lo que tiene y al final todos ganan; ya no es como antes que las empresas administraban personas, ahora las empresas administran con la colaboración de las personas que se han convertido en un elemento indispensable que le aportan talento, inteligencia, conocimiento y aprendizaje, para que la empresa pueda mantener su constante crecimiento, renovación y ser más competitiva con un mercado que cada vez es más complejo y que todo el tiempo exige ser actualizado. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 8)

Talento Humano

Según Chiavenato (2008), con la llegada de la era del conocimiento y las tecnologías, las empresas en su afán por ser más competitivas y mantenerse a la vanguardia con el mercado actual, han venido transformando a lo largo de la historia la forma como administran el recurso humano, y se puede ver como en la era de la industrialización se le conocía como gestión del recurso humano y se centraba como tal en la administración de las empresas a través de las personas, pero era algo más centralizado, más hermético, actualmente hasta el mismo concepto se ha actualizado, ahora se le llama gestión del talento humano, y es que ahora se tiene más en cuenta la participación de las personas en las organizaciones, ahora se entiende que son las personas el capital más importante de las empresas, se les considera su principal aliado para poder crecer, mantenerse y ser más competitivas en el mercado.

Por otro lado, según Martha Alles (2007), el talento humano se puede entender como competencia, es decir, el talento está directamente relacionado con las competencias, para llegar a ser un buen profesional y tener un buen desempeño en lo que hace, más que tener talento, es necesario contar con las competencias que le garantizan tener éxito en su área.

En el campo organizacional, según lo relaciona Alles (2007) en su libro titulado

“Desarrollo Humano Basado en Competencias”, las empresas invierten grandes sumas de dinero en la implementación de un modelo de gestión por competencias basado en tres aspectos fundamentales: Por un lado está la selección de personal, que permite el ingreso de un personal idóneo que cuente con las competencias para el cargo seleccionado; por otro lado está la evaluación del desempeño, que le permite a la organización conocer las competencias y el nivel de competencias con las que cuenta cada colaborador que hace parte de la empresa y a partir de esta se da paso al tercer aspecto que es fundamental, el desarrollo de las competencias que se hace a partir de la información obtenida en la evaluación del desempeño.

El talento humano es de vital importancia para que las organizaciones puedan alcanzar el nivel de productividad deseado; no puede existir una empresa, ni se puede pensar en crecimiento e innovación, si no se cuenta con colaboradores competentes, con un alto nivel de satisfacción, comprometidos con la organización, con sus objetivos y enfocado en el cumplimiento de las metas establecidas, no solo en las metas de la compañía sino también en sus propias metas individuales. En ese sentido las organizaciones se han venido interesando cada vez más en mantener un buen clima laboral, se han dado cuenta que para ser exitosos y mantenerse en el mercado se requiere que internamente se viva un ambiente sano, contar con un personal que sienta que hace parte de un grupo de trabajo y que cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse en su cargo. (Peña et al., 2015, p. 38)

Clima Organizacional

Según Chiavenato (2009) el clima organizacional “expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”. (p. 74). El mismo autor argumenta que, “este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes”

(Idalberto Chiavenato, 2009, p. 74). El concepto de clima organizacional, es definido por diferentes autores, teniendo en cuenta los sistemas culturales, social y de personalidad a nivel de la organización, como elementos de análisis importantes por la relación que se establece entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa de la misma.

El clima organizacional está directamente relacionado con la satisfacción de los integrantes de una organización y su motivación, es por ello que, cuando el clima organizacional es alto, cuando se vive un ambiente agradable dentro de la organización, la motivación del personal es alta y el interés, la actitud, la colaboración de los mismos es mucho más alta; a diferencia de un mal clima, que lo único que puede generar es que se cuente con un personal desmotivado, sin responsabilidades, que no le importa lo que pueda suceder con la empresa, lo que le puede estar generando es pérdidas y limitar su crecimiento y competencia en el mercado.

Las empresas más destacadas y más competitivas en el mercado, son conscientes de que cada vez es más difícil encontrar calidad de talento humano, y más aún cuando se cuenta con la libertad de elegir la empresa que le puede brindar los mejores beneficios, la que más valore su trabajo y le brinde las herramientas para desempeñarse en el mismo, le aporte conocimiento, experiencia, reconocimiento, en la que pueda encontrar satisfacción laboral y sentirse a gusto con lo que hace; el capital humano de calidad es cada vez más escaso, es por ello que las empresas se tienen que adaptar a las nuevas exigencias del mercado, y a las nuevas exigencias de los medios con los que pretenden conquistar ese mercado.

Según Méndez Álvarez, (2005) autor del instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC), el clima organizacional debe estar orientado hacia un modelo que tome como base las teorías de las relaciones y el comportamiento humano, con ello se puede lograr la percepción de un mejor clima en las organizaciones y un desempeño más óptimo de sus colaboradores.

Es importante resaltar la influencia que presentan algunos factores en la percepción del clima en las organizaciones, al igual que las diferentes competencias de sus colaboradores y de la organización como tal; estos dos componentes merecen se les preste toda la atención, dado que el descuido y mal manejo de los mismos, puede terminar afectando negativamente el clima organizacional de las empresas.

Factores que Afectan y permiten medir el Clima Organizacional

Toma de decisiones

Es considerado uno de los factores más complejos en la administración de una empresa, y su éxito depende de la importancia que le den sus líderes, dado que una mala decisión, puede afectar negativamente la productividad y de hecho puede generar conflictos internos en la organización. “Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Méndez Álvarez, 2005, p. 104)

Por otro lado, las emociones y los estados de ánimo, se han convertido en factores de gran importancia en la toma de decisiones, siendo estos, cada vez más tenidos en cuenta por los investigadores del comportamiento organizacional; según los estudios realizados, una persona deprimida, con un estado de ánimo negativo, es mucho más lenta para procesar la información y tiende a tomar peores decisiones, a diferencia de una persona con un estado de ánimo positivo, que sabe controlar sus emociones, es más probable que tomen decisiones más acertadas y con mayor rapidez, del mismo modo son individuos con mayor capacidad para resolver conflictos, llevándolos a encontrar mejores soluciones. (Robbins & Timothy, 2013, p. 116)

Motivación

Las teorías de Maslow y Herzberg, son las que más se han interesado en estudiar la motivación en las diferentes necesidades humanas; para Herzberg, la motivación para trabajar

depende de dos factores: Factores higiénicos, que se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende condiciones físicas y ambientales del empleo, como el salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, o sea, estos factores Higiénicos constituyen el contexto del puesto, y los factores motivacionales, que se refieren al contenido del puesto. Herzberg concluye que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 45)

Para Maslow, las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: Su motivación para actuar proviene de fuerzas internas que existen dentro de él. Su teoría motivacional se basa en la jerarquía de las necesidades humanas, las cuales están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana, ubicando las más bajas (necesidades primarias) en la base de la pirámide y las más elaboradas (necesidades secundarias) en la cima de la pirámide. (Idalberto Chiavenato, 2009, p. 43)

Estructura

La estructura hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Conocida también como estructura organizacional, es de gran importancia para optimizar la productividad de las organizaciones, una buena distribución de cargos basada en las competencias de los colaboradores, garantiza el éxito de una empresa y el cumplimiento de los objetivos proyectados, de ahí la importancia de tener muy claros los perfiles de los cargos y cuáles son las funciones que le corresponden realizar a cada integrante, lo que le permite a su vez, mantener un mejor clima organizacional. (Fiallo et al., 2015).

La estructura por procesos orientados a resultados, es una alternativa que permite responder a los nuevos desafíos de las organizaciones, “la identificación, delimitación y control;

permite asignar parámetros y responsabilidades medibles, para definir las verdaderas contribuciones en el qué hacer de las personas,” (Mejía, 2004, p. 203)

La descripción de cargos con enfoque a resultados es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo, “enumeración detallada de:

Qué hace: El ocupante del cargo

Cuando lo hace: Periodicidad – frecuencia

¿Cómo lo hace?: Métodos de ejecución

Por qué: Objetivo

Para quién: Clientes – Internos – Externos”. (Mejía, 2004, p. 208) Posterior a ello se hace la evaluación o análisis del cargo.

El análisis se relaciona con la revisión de las ocupaciones de la persona Vs. las exigencias o requerimientos físicos: aptitud, destrezas, habilidades; el conocimiento: saberes, y características personales: actitud, emociones, liderazgo, recursividad, innovación; entre otras. La evaluación realiza una confrontación entre la función desempeñada y los perfiles de quien la desempeña o debería desempeñarla. Evalúa el nivel de contribución o logro para valorar la función en el proceso, los procedimientos o actividades; su valor agregado, nivel de responsabilidad y efectividad en el desempeño (Mejía, 2004, p. 208)

Finalmente se hace la Valoración De Cargos Desde Los Resultados la valoración es pues la asignación de puntos, para traducir en valores financieros el costo de la ocupación de determinado nivel en la empresa, este se realiza por diferentes técnicas desde el análisis ocupacional y con base en algunos criterios como: nivel académico, competencias, responsabilidades, grados de dificultad o riesgos; estos y otros parámetros dependen de la empresa o sector según la ponderación dada por el mercado del trabajo, algunas empresas parten de una base mínima legal y agregan salario en prestaciones, bonificaciones, incentivos;

entre otros, para reconocer el desempeño. Otras, valoran por los resultados del área o del proceso (Mejía, 2004, p. 208)

Estos aspectos relacionados con la estructura de la organización, son una clara y acertada descripción y distribución de los cargos, asignados de acuerdo a las competencias, son factores de gran importancia para las organizaciones y le permiten mantener y mejorar un buen clima organizacional, dado que, si cada colaborador tiene claras sus funciones y sus condiciones para cumplir con las mismas, su desempeño puede ser mucho más óptimo y se pueden evitar problemas dentro de la organización.

Es importante resaltar también las condiciones del lugar de trabajo, cómo se encuentra la estructura de las instalaciones y el estado de la dotación del personal; un espacio de trabajo que no cuente con las condiciones mínimas de calidad, donde el colaborador se sienta cómodo y satisfecho con su puesto de trabajo, termina siendo un factor determinante para un óptimo desempeño, para la calidad del ambiente entre los colaboradores e influyen en como reaccionen ante determinadas situaciones.

Trabajo en equipo

(Rivas, 2010) citando a Smith (2004), señala que el trabajo en equipo es un " Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Partiendo de esta definición se entiende entonces que para que exista el trabajo en equipo las personas que interactúan deben tener una meta en común y ser corresponsables del cumplimiento de la misma.

Adicionalmente de manera individual debe existir compromiso y habilidades que complementen a los demás miembros, a fin de que exista una sinergia que posibilite el desarrollo de las actividades y funciones.

Satisfacción laboral

Este es un factor que puede ser muy relativo en las organizaciones y puede variar de acuerdo a la cultura y al tipo de actividad en la que se desempeñe el individuo, así mismo existen algunos factores que son relevantes y que pueden causar la insatisfacción laboral, como lo son, el estrés laboral, el salario que gana el colaborador, sus compañeros de trabajo, la relación con sus supervisores o superiores, la afinación o la misma satisfacción que se siente con su puesto de trabajo. De acuerdo a un estudio global sobre los niveles de satisfacción laboral de trabajadores en 15 países, se encontró que los mayores niveles se encuentran en Estados Unidos y Europa Occidental y los factores que presentaron mayor relevancia por los participantes, fueron, la actividad, o sea el realmente sentirse a gusto con lo que hace, los compañeros de trabajo, una buena relación con los compañeros puede hacer que se sienta más satisfecho y comprometido con la empresa, finalmente el salario, fue otro de los factores más relevantes, es evidente que el dinero motiva y que todos necesitan del él para cumplir sus propios objetivos, un bajo salario, puede desmotivar a sus colaboradores. (Robbins & Timothy, 2013, p. 80)

Finalmente, es importante resaltar que la satisfacción laboral, puede ser la solución para evitar rotación de personal, incrementar el compromiso de los colaboradores, clientes satisfechos, lo que lleva a generar obviamente un incremento de la productividad y motivación del personal. Este es un componente clave en el que las organizaciones se deben enfocar, si se piensa en querer crecer de manera sostenible y exitosa. (Robbins & Timothy, 2013, p. 337)

Liderazgo

“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Timothy, 2013, p. 369). El liderazgo es lo que caracteriza como tal a un líder, así mismo, un líder es una persona que, en cualquier

contexto de interacción social, tiene la capacidad para dirigir o gestionar un grupo, tomar la iniciativa y motivarlos a cumplir determinados objetivos.

Comunicación

La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados; para que la comunicación sea exitosa, se debe impartir y comprender su significado. La comunicación motiva, ya que aclara a los colaboradores, lo que deben hacer, cómo lo deben hacer, si lo están haciendo bien y en el caso de no, explicarles la manera cómo lo pueden hacer, o cómo pueden mejorar. “La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información” (Robbins & Timothy, 2013, p. 370)

Es posible identificar que existen tres tipos de comunicación, por un lado, está la comunicación oral, que trae consigo la ventaja de una mayor rapidez y retroalimentación siempre que se haga de manera directa y no tenga que pasar de un receptor a otro, si el mensaje tiene que pasar a través de varios individuos, la probabilidad de distorsión es mucho más alta; por otro lado está la comunicación escrita, la cual se puede transmitir a través de mensajes de texto, correo electrónico, cartas, memorandos, etc. El uso de esta comunicación se da porque, puede ser tangible y verificable, tanto por el emisor como por el receptor, además se tiene la posibilidad de pensar el mensaje con más detalle y tener más lógica, logrando así, emitir o responder un mensaje con más coherencia.

Finalmente, está la comunicación no verbal, considerada el complemento de la comunicación verbal, cuando se comunica un mensaje de manera verbal, también se transmite un mensaje de manera no verbal que es manifestado a través de expresiones corporativas, en este tipo de comunicación es posible identificar el estado de ánimo del emisor, la veracidad, transparencia y credibilidad del mensaje emitido. (Robbins & Timothy, 2013, p. 341)

Cuando se habla de comunicación, también es posible identificar algunas barreras que pueden distorsionar el discurso y evitar que se dé una comunicación eficaz, entre las barreras

más comunes está el filtrado, el cual se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor de modo que se transmita el mensaje esperado y el receptor lo tome de manera positiva; también está la percepción selectiva que hace referencia a la selección de la información por parte del receptor, este proyecta su interés y expectativas en el discurso, de acuerdo a la forma interpreta el mensaje y al interés que le preste al mismo; del mismo modo se tiene la sobrecarga de la información, que se da cuando los individuos reciben más información de la que son capaz de procesar y esto hace que tiendan a seleccionar e ignorar parte del mensaje recibido; finalmente, la mentira es una de las peores barreras de la comunicación eficaz en las organizaciones, debido a la frecuencia de sus prácticas y a la dificultad que se tiene para identificar a los mentirosos.(Robbins & Timothy, 2013, p. 355).

Crecimiento personal

(Arias Montoya et al., 2008) definen el crecimiento personal como el afán o interés de superación que motiva a las personas a desarrollar diferentes habilidades o adquirir nuevos aprendizajes, más allá del desarrollo natural propio de su momento de vida. En el contexto de las organizaciones se entiende a su vez como el interés que tiene un empleado por adquirir conocimientos y habilidades que vayan más allá de sus responsabilidades básicas. Esto implica a su vez que la persona logre establecer metas personales de forma clara y alcanzable.

Compromiso

Aunque es un concepto relativamente nuevo en el área organizacional de las empresas, es muy evidente que un colaborador comprometido con su trabajo y con la organización, es una persona que a su vez se siente motivado, es apasionado y se siente satisfecho con lo que hace, así mismo sus clientes se sienten satisfechos, comprometidos y con deseos de continuar trabajando con su empresa, “Un estudio en casi 8,000 unidades de negocios de 36 compañías encontró que aquellas que si tenían colaboradores más comprometidos tenían clientes más satisfechos, eran más productivas, lograban mayores

utilidades, y padecían menores niveles rotación de personal y accidentes” (Robbins & Timothy, 2013, p. 77). Una persona que no tiene compromiso con lo que hace, genera pérdidas para la compañía, su presencia es más por hacer tiempo, no se involucra realmente con sus labores ni le importa lo que pueda pasar con su puesto de trabajo, o con la empresa, estos individuos pueden generar a su vez un ambiente de insatisfacción y baja motivación, lo que puede llevar a que sus compañeros terminen tomando actitudes similares, o los rechacen por su comportamiento.

Fase del Actuar

Después de pasar por dos fases que nos han permitido conocer el origen y descripción de CASAS CONFORT, su realidad actual, su diagnóstico y/o problemáticas que necesita mejorar o intervenir; y finalmente, después de identificar la problemática en la cual se hará hincapié, abordar y estudiar las diferentes teorías que nos van a permitir el desarrollo de las estrategias para encontrar una posible solución a dicha problemática, pasamos al desarrollo de una tercera Fase, la fase del Actuar, que de acuerdo al enfoque Praxeológico, esta Fase consiste en una reelaboración operativa que “pretende clarificar los efectos de la interpretación sobre la práctica y permite escoger, planificar y gestionar una intervención responsable sobre la misma” (Juliao Vargas & Barón Velandia, 2013, p. 138). En esta Fase, es importante tener muy claro la problemática que se quiere abordar para poder definir unos objetivos claros y alcanzables, y, así mismo elaborar un plan de acción, definir los instrumentos, técnicas y actividades que nos llevarán a cumplir con esos objetivos planteados.

Esta fase estará centrada en el desarrollo de una propuesta para la acción, que partirá por la ejecución de un proceso diagnóstico del clima organización de la empresa CASAS CONFORT, generando un acercamiento a la percepción y las vivencias de las personas en este contexto, utilizando métodos cualitativos y posterior a ello se intervendrá el contexto por

medio de una propuesta experiencial y enfocada al bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores.

El tipo de metodología a implementar en esta etapa, como ya se mencionó, será cualitativo, este enfoque como lo define (Hernández, R; Fernandez & Baptista, 2004) nos permite acercarnos a la subjetividad y las percepciones de los colaboradores de la organización, esto a fin de conocer cómo es su realidad en este contexto y cómo las interacciones entre ellos van creando lo que hemos denominado como clima organizacional.

Para lograr este propósito, se plantean los siguientes objetivos, los cuales serán la hoja de ruta para el diseño y la ejecución del proceso.

Objetivos

Objetivo General

Implementar una estrategia de intervención del clima laboral enfocada en el bienestar y satisfacción de los colaboradores de la empresa inmobiliaria CASAS CONFORT de la ciudad de Medellín.

Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar las variables del clima organizacional que se intervendrán en el proceso por medio de grupos focales y talleres vivenciales.
2. Diseñar estrategias de intervención del clima organizacional derivadas del diagnóstico propuesto.
3. Identificar el impacto de la aplicación de la estrategia de intervención propuesta.

Etapa de Diagnóstico

Partiendo de que el clima laboral se construye por medio de la interacción de las subjetividades de los colaboradores, es importante establecer técnicas de acercamiento que permitan que las personas expresen sus percepciones y opiniones respecto al contexto.

Para el acercamiento a la percepción de los empleados se realizará un grupo focal en el cual, por medio de preguntas orientadoras se sistematizará la percepción y experiencia de los mismos frente a una serie de dimensiones o categorías propias del clima organizacional, estas dimensiones se presentarán a continuación y cada una tendrá su respectiva definición y pregunta asociada.

El grupo focal se define como “una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador” (Escobar & Bonilla, 2009). Esta técnica permite acercarse a la percepción de las personas, guiando la conversación, pero permitiendo a su vez que surjan temas que sean relevantes para el grupo y que posiblemente los investigadores no tenían planteados en su proceso de investigación.

Como señala Ibáñez (1979) citado en (Rogel-Salazar, 2018), este tipo de técnicas grupales permite acercarse a un fragmento de la realidad y la experiencia de las personas, teniendo en cuenta principalmente su contexto, además de tener la posibilidad de generar preguntas a partir de la información recolectada, brindando flexibilidad y posibilidad de acercarse a temas y situaciones que inicialmente no fueron contempladas, pero que se identifican como pertinentes y relevantes a partir del discurso de las personas que participan del proceso.

Es importante mencionar que respecto al manejo de esta información se tendrán dos consideraciones éticas fundamentales, la primera es que todos los participantes serán informados oportunamente del propósito del proceso, además se garantizará que la información recolectada no se presentará de manera individual, sino grupal, por lo que no se usarán nombres propios en los informes, aspectos que serán consolidados y presentados en el consentimiento informado.

Este proceso de diagnóstico se iniciaría con la comunicación y la sensibilización en la organización, indicándoles cuál será la técnica y el propósito que se tiene al realizar un proceso

de diagnóstico, una vez se realice esta socialización se agendarán 3 espacios para desarrollar los grupos focales, cada espacio tendrá una duración de 1 hora. Para estos espacios se contará con un moderador y un acompañante que tomará apuntes de la discusión que se genere respecto a cada una de las dimensiones mencionadas, además de los temas emergentes que sean relevantes y den cuenta de la percepción que tienen los empleados respecto al clima de la organización.

Grupo focal N°1

Objetivo

Identificar el conocimiento que tiene el equipo frente a la importancia del clima organizacional y acercarse a las diferentes dimensiones que se considere necesario trabajar.

Descripción

Lo que se busca con este primer encuentro es tener un acercamiento con los participantes, escucharlos y conocer sobre la realidad de la empresa frente al clima organizacional, se abordará de manera muy general las mencionadas dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y crecimiento personal.

Fecha: 29 de noviembre

Hora: 5:00pm a 06:30pm

Lugar: Instalaciones de CASAS CONFORT

Dirige: Cesar Álvarez

Grupo focal N°2 sobre la comunicación y trabajo en equipo

Objetivo

Comprender la dimensión de la comunicación y el trabajo en equipo y su influencia en las relaciones y la efectividad laboral.

Descripción

Este encuentro se trabajará a partir de algunas preguntas orientadoras relacionadas con las dimensiones que se van a trabajar, esto permitirá escuchar a los participantes y obtener información relevante que permite analizar la realidad actual y buscar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en la empresa e incrementar la efectividad a nivel grupal e individual.

Dimensión de la Comunicación

Estará relacionada con la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se da la comunicación entre pares y a nivel organizacional.

Pregunta orientadora: ¿Qué aspectos o situaciones considera usted que NO favorecen la comunicación en la empresa? Fecha: 3 de diciembre

Hora: 5:00pm a 06:20pm

Lugar: Instalaciones de CASAS CONFORT

Dirige: Cesar Álvarez

Grupo focal N°3 sobre liderazgo y crecimiento personal

Objetivo

Comprender la dimensión del liderazgo y crecimiento personal y su influencia en las relaciones y la efectividad laboral.

Descripción

Este encuentro se trabajará a partir de algunas preguntas orientadoras relacionadas con las dimensiones que se van a trabajar, esto permitirá escuchar a los participantes y obtener información relevante que permite analizar la realidad actual y buscar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en la empresa e incrementar la efectividad a nivel grupal e individual.

Dimensión del Liderazgo

En esta dimensión se buscará conocer la percepción que tienen los colaboradores respecto al estilo de direccionamiento y liderazgo al interior de la organización.

¿Qué agregaría o cambiaría con relación al liderazgo de la organización?

Dimensión del Crecimiento personal

Es la percepción que tienen los colaboradores respecto a la posibilidad de desarrollarse profesional y personalmente al interior de la organización.

¿Qué acciones podría comenzar a hacer la empresa para aportar más a su propósito de vida y desarrollo personal?

Fecha: 9 de diciembre

Hora: 4:30pm a 05:50pm

Lugar: Instalaciones de CASAS CONFORT

Dirige: Cesar Álvarez

Talleres vivenciales

Como parte de las técnicas de intervención se contará con talleres experienciales y vivenciales, los cuales estarán centrados en la participación de las personas a partir de sus vivencias sobre temas específicos, utilizando como apoyo recursos teóricos y prácticos que permitan el aprendizaje y desarrollo de habilidades sociales que impacten su bienestar y desempeño en el contexto laboral (Gómez et al., 2014)

El propósito de estos talleres estará enfocado a fortalecer habilidades sociales relacionadas directamente con las dimensiones del clima organizacional anteriormente mencionadas, ya que dicha percepción se construye por medio de la interacción entre los diferentes miembros de la organización, de tal manera que, al generar nuevas estrategias en las diferentes dimensiones, su percepción podrá mejorar y tener más herramientas para generar un clima laboral positivo.

Dado lo anterior, se proponen los siguientes talleres vivenciales, cada uno, como ya se mencionó, abordando temáticas asociadas a las dimensiones propias del clima organizacional; se contará además con la participación de todas las áreas, dado que el tamaño de la organización lo permite y que la interacción y construcción de conocimiento desde diferentes perspectivas puede nutrir más el proceso.

Taller de Comunicación

Preguntas de indicador

- ¿Cuáles son los canales de comunicación de la organización?
- ¿Qué situaciones cotidianas afectan la comunicación en la empresa?

Objetivo:

- Establecer de manera clara los canales de comunicación al interior de la organización.
- Fortalecer la comunicación a nivel interpersonal e intergrupala.

Descripción

Este taller se realizará en dos encuentros, con una duración de una hora y 30 minutos cada uno, allí se realizarán actividades enfocadas a fortalecer las habilidades comunicativas a nivel individual, partiendo desde la empatía y la identificación de situaciones cotidianas que puedan afectar la comunicación en los contextos laborales, para ello se propone realizar un mapa de empatía en subgrupos, allí se buscará que las personas se pongan en los zapatos de los demás, identificando qué emociones puede experimentar en el día a día y esto como impacta la comunicación.

Actividad N° 1 de comunicación

Realizar un mapa de empatía basado en el cliente comprador de CASAS CONFORT, de acuerdo a la percepción que tienen los integrantes de la empresa.

- Socialización de la actividad.

Materiales

- Hojas impresas con las instrucciones para la elaboración de un mapa de empatía.

- Papel bond, marcadores, reglas, revistas

Fecha: 14 de diciembre

Hora: 04:00pm a 06:00pm

Lugar: Instalaciones de CASAS CONFORT

Dirige: Cesar Álvarez

Actividad N° 2 de comunicación

Realizar un mapa de empatía basado en el cliente vendedor de CASAS CONFORT, de acuerdo a la percepción que tienen los integrantes de la empresa.

- Socialización de la actividad.

Materiales

- Hojas impresas con las instrucciones para la elaboración de un mapa de empatía.

- Papel bond
- Marcadores
- Reglas
- Revistas

Fecha: 20 de diciembre

Hora: 04:00pm a 05:40pm

Lugar: Instalaciones de CASAS CONFORT

Dirige: Cesar Álvarez

Taller de Liderazgo

Preguntas de indicador

- ¿Cómo puedo ser un líder?

- ¿Qué puedo destacar del liderazgo en esta empresa?

Objetivo:

- Fortalecer el liderazgo y empoderamiento en los colaboradores de la empresa

Descripción

Este taller se realizará en dos (2) sesiones, cada una con duración de 2 horas. Tendrá como objetivo que los participantes puedan identificar sus propias capacidades de liderazgo y como pueden usarlas en su contexto, adicional que desde la empatía puedan entender el rol de un líder y las implicaciones que este tiene en la toma de decisiones.

Actividades encuentro 1

- Ejercicio de autoconocimiento y exploración de fortalezas que puedan ser funcionales en roles de liderazgo formal e informal en la organización.
- Ejercicio experiencial en subgrupos donde todos en algún momento determinado deberán asumir de manera imprevista el rol de líderes y guiar a su equipo al cumplimiento del objetivo.

Actividades encuentro 2

- Actividad de proyección individual donde por medios simbólicos expresarán aquellas situaciones que no comparten o con las que no se sienten a gusto respecto al liderazgo en la organización.
- Actividad “en los zapatos del líder”, partiendo de las sensaciones evocadas en el ejercicio anterior en subgrupos van a identificar algunos de los posibles motivos o situaciones que llevan a los líderes a actuar de esta forma.
- Espacio de socialización y reflexión.

Materiales

- Tarjetas con imágenes relacionadas a emociones o sentimientos propias del rol de líder y de la percepción que tienen las personas respecto a los líderes de la organización.

Fecha encuentro 1: 29 de diciembre de 2021

Hora: 04:00pm a 06:00pm

Fecha encuentro 2: 07 de enero de 2022

Hora: 04:00pm a 06:00pm

Lugar: Instalaciones de CASAS CONFORT

Dirige: Cesar Álvarez

Taller de Crecimiento personal

Preguntas de indicador

- ¿Cuál es mi propósito personal y profesional?
- ¿Cómo me aporta esta empresa en el desarrollo de mi propósito?

Objetivo:

- Conectar el propósito personal y profesional de las personas con su rol en la organización

Descripción

Con estos talleres se buscará que las personas logren conectar asuntos propios de su proyecto de vida y propósito con el hacer en la organización, que identifiquen cómo lo que hacen y aprenden día a día puede trascender el trabajo e impactar otras esferas de su vida. El primer momento de este encuentro estará enfocado en que de forma experiencial las personas logren visualizar su propósito y proyecto de vida, buscando identificar como el trabajo puede estar relacionado o impactar el mismo. En un segundo momento se trabajará sobre el tema de "job hacking", este concepto lo que busca es que las personas identifiquen aquellos puntos que disfrutaban y que no disfrutaban de su trabajo, y tomen como base aquellos que si disfrutaban y logren identificar como el aprendizaje de estos puede impactar en su proyecto de vida.

Actividades encuentro 1

- Ejercicio de meditación guiada para visualizar el proyecto de vida.

- Construcción de un mapa de vida, buscando establecer metas y acciones concretas que permitan su desarrollo

- Socialización y conversatorio.

Actividades encuentro 2

- Conectando el propósito, ¿Cómo lo que hago hoy aporta a mi propósito personal y profesional?

- Estrategias para transformar el trabajo, técnicas para conectar el día a día con nuestro propósito.

- Socialización.

Materiales

- Formato de mapa de vida
- Elementos para dibujar y escribir
- Imágenes y recortes

Fecha encuentro 1: 14 de enero de 2022

Hora: 04:00pm a 06:00pm

Fecha encuentro 2: 21 de enero de 2022

Hora: 04:00pm a 06:00pm

Lugar: Instalaciones de CASAS CONFORT

Dirige: Cesar Álvarez

Taller de Trabajo en equipo

Preguntas de indicador

- ¿Cómo se evidencia el trabajo en equipo en la empresa?
- ¿Qué situaciones cotidianas afectan el trabajo en equipo en la empresa?

Objetivo:

- Fomentar la cooperación y apoyo en la organización tanto en los equipos como en las diferentes áreas de trabajo.

Descripción

Este espacio está enfocado en el desarrollo de las habilidades asociadas al sentido de cooperación y trabajo en equipo, se buscará que por medio de retos prácticos y relacionados con el contexto laboral de los empleados se identifiquen roles, estrategias de comunicación y se genere un sentido de cooperación entre áreas e individuos. Se tendrá un (1) encuentro con duración de dos horas.

Actividades

- Reto de construcción: Se les presentará divididos en subgrupos una serie de instrucciones y pasos que deberán seguir para cumplir con un objetivo en común.
- Socialización de la actividad.

Materiales

- Materiales para construcción del reto (palillos, legos, plastilina, palos de paleta, espaguetis)
- Colbón
- Tijeras

Fecha: 27 de enero de 2022

Hora: 4:00pm a 06:00pm

Lugar: Instalaciones de CASAS CONFORT

Dirige: Cesar Álvarez

Cada dimensión y actividad estará acompañada de preguntas que los participantes deberán responder al inicio y al final del proceso, eso con el fin de identificar qué conocimientos, percepciones o ideas nuevas surgen en el proceso de intervención. Estas preguntas serán comparadas y se mostrará como indicadores, aquellas variaciones en la percepción que sean significativas y fomenten un buen clima laboral. Se tendrá también indicadores de asistencia y continuidad en el proceso.

Cronograma

Tabla 1 Cronograma de Actividades

Semana del 29 de noviembre al 3 de diciembre de 2021	Grupo focal sobre clima organizacional	Grupo focal sobre comunicación y trabajo en equipo
Semana del 06 de diciembre al 10 de diciembre de 2021	Grupo focal sobre liderazgo y crecimiento personal	
Semana del 13 de diciembre al 17 de diciembre de 2021	Grupos focales sobre comunicación (actividad #1)	
Semana del 20 de diciembre al 24 de diciembre de 2021	Grupos focales sobre comunicación (actividad #2)	
Semana del 27 de diciembre al 31 de diciembre de 2021	Grupo focal sobre liderazgo (actividad #1)	
Semana del 03 de enero al 07 de enero de 2022	Grupo focal sobre liderazgo (actividad #2)	
Semana del 10 de enero al 14 de enero de 2022	Grupo focal sobre crecimiento personal (actividad #1)	
Semana del 17 de enero al 21 de enero de 2022	Grupo focal sobre crecimiento personal (actividad #2)	
Semana del 24 de enero al 28 de enero de 2022	Grupo focal sobre trabajo en equipo	

Desarrollo de actividades

Antes de iniciar cada una de las actividades que se mencionan a continuación, cada uno de los participantes firmó el consentimiento informado para autorizar su grabación y el uso de la información en este contexto, manifestando además que había sido informado sobre los fines que se tienen al realizar la actividad, que son eminentemente formativos, y no tienen ninguna pretensión económica. (ver anexos N°1, 2, 3 y 4)

Es importante aclarar además que las fechas y horarios propuestos inicialmente tuvieron que ser modificaciones dadas las dinámicas del negocio, la temporada y la condición sanitaria por COVID-19.

Encuentro #1 (Grupo Focal)

29/11/2021 a las 17:00 horas

Duración: 1 hora con 30 minutos

Número de participantes: 7

Este primer encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT; previo a este encuentro ya se había tenido una reunión con los integrantes de la empresa para escuchar sus inconformidades y/o sugerencias que tenían para mejorar el clima organizacional, y a partir de esta información recolectada, se logra identificar algunas falencias que presenta la empresa a nivel del clima organizacional, como lo es la necesidad de una redistribución de las funciones que realiza el líder general para que este le pueda dedicar más tiempo al equipo y tenga espacio para resolver cualquier situación que se pueda presentar a nivel individual y/o grupal; al hacer una mejor distribución de las funciones y se cuenta con una persona más que apoye las funciones del líder general para que tenga menos carga laboral, se puede mejorar notoriamente en el desempeño de las actividades y mejoran la comunicación y el trabajo en equipo.

En este primer encuentro se habló sobre lo que es el clima organizacional y la importancia que tiene para la empresa; se habló sobre el grupo focal, cómo se trabaja, con qué

fin se utiliza; también se deja claro cómo será la participación en la actividad y cuál era su finalidad.

Se llevó a cabo la discusión sobre las cuatro dimensiones (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y crecimiento personal), a partir de algunas preguntas orientadoras, que permitieron tener participación y recibir diferentes apreciaciones de los participantes. Las cuatro dimensiones se trabajaron de manera muy general, dado que se tenían programados más encuentros para profundizar en cada una de ellas.

Algunas propuestas y opiniones expresadas por los participantes fueron:

Que la empresa cuente con un plan de formación continua, no solo en temas relacionados con la venta de propiedad raíz, sino también en temas que aporten al crecimiento personal y profesional, con el fin de ser cada vez más competitivos y prestar un servicio mejor calificado.

Implementar un plan de incentivos pensado en la motivación del personal.

La mejora del clima organizacional es un compromiso de todos, para ello se requiere que cada integrante tome la iniciativa y se motive a trabajar con dedicación, amor y responsabilidad en las funciones que le corresponden; también es compromiso de cada uno, investigar y mantenerse actualizado en temas relacionados con el trabajo, y a su vez que le aporten para su propio crecimiento personal.

Estas cuatro dimensiones no se pueden quedar en el papel, hay que continuar teniendo este tipo de encuentros que permiten la integración y la motivación del equipo, entre todos se puede trabajar para obtener mejores resultados a nivel personal y laboral.

Cada integrante debe tener más claridad sobre sus funciones, esto puede permitir una mejora en la comunicación, el liderazgo y el compromiso de cada uno.

Se concluyó que, si bien son importantes estas cuatro dimensiones para mantener un buen clima organizacional en la empresa, también es importante tener en cuenta otros factores, como lo es la motivación, satisfacción laboral y el compromiso; si bien la empresa ha venido

teniendo un crecimiento exponencial, es evidente que no se puede parar de trabajar e innovar para marcar la diferencia en el mercado.

Encuentro #2 (Grupo Focal)

03/12/2021 a las 16:30 horas

Duración: 1 hora y 20 minutos

Número de participantes: 8

Este encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT, se continúa trabajando con la misma dinámica del grupo focal, se trabajan la comunicación y el trabajo en equipo a partir de algunas preguntas orientadoras, permitiendo a los participantes expresarse y compartir sus ideas. En este encuentro se reiteran algunas preguntas trabajadas en el encuentro anterior y se profundiza más en la discusión sobre estas dos dimensiones. A la Preguntadora orientadora: ¿Qué aspectos o situaciones consideran que **NO** favorecen la comunicación en la empresa?, todos los participantes coinciden en que la comunicación en la empresa se encuentra bien fortalecida, sin embargo, se puede mejorar mucho más si se implementan algunos cambios asociados con estrategias que permitan más claridad en las funciones que cada uno desempeña y que, en lo posible, todos estén capacitados para desempeñar cualquier función que se le asigne. Coinciden también en que la comunicación es la base para el éxito en los negocios, y por eso se debe trabajar todo el tiempo en la mejora de esta dimensión.

En la dimensión de trabajo en equipo, a la Preguntadora orientadora: ¿Cómo describirían el trabajo en equipo en esta empresa?, al igual que cuando se hablaba de la comunicación, en este caso, también piensan que el trabajo en equipo es positivo, aunque en muchos casos dicen que olvidan lo importante que puede ser para tener éxito en lo que se hace, consideran que es necesario que la empresa impulse más el trabajo en equipo y que se desarrollen actividades en las que implique el trabajo en equipo con el fin de incentivar esta práctica que

puede ser tan determinante para tener unas buenas relaciones entre los integrantes y unos mejores resultados por parte de los mismos.

Encuentro #3 (Grupo Focal)

09/12/2021 a las 17:00 horas

Duración: 1 hora y 20 minutos

Número de participantes: 8

Este encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT. Se continúa trabajando con la misma dinámica del grupo focal, se trabajan las dimensiones del liderazgo y el crecimiento personal a partir de algunas preguntas orientadoras. Fue un encuentro que contó con una alta participación, expresaron estar motivados y más conectados cada vez con el proceso, consideran que puede ser el resultado de lo que la empresa les puede aportar y lo que pueden lograr con el apoyo de la misma, no solo a nivel laboral, sino también a nivel personal, emocional y profesional. Surgió un debate entre ellos, en el cual lograron identificar lo que han logrado y lo que la empresa les puede aportar en su crecimiento, también fue posible identificar lo que les motiva para trabajar y cómo se puede contribuir a los logros de cada uno y de su familia.

Frente a la pregunta orientadora: ¿Qué agregarían o cambiaría con relación al liderazgo de la organización?, la respuesta de los participantes estuvo dividida, unos opinaron que la empresa se encuentra muy bien fortalecida en temas de liderazgo; cada integrante tiene las habilidades necesarias para ser un buen líder y el líder general tiene la preparación y el compromiso para direccionar y apoyar a cada uno de los integrantes, logrando cumplir así con las metas a nivel individual y grupal. Otros opinaban que, estaban de acuerdo, pero consideraban necesario hacer algunos cambios y/o implementar algunas estrategias con el fin de mejorar el liderazgo en la empresa y así lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

Algunas de las propuestas que hicieron, fue la creación de dos nuevos cargos, un asistente administrativo para que apoye al líder general en la parte administrativa y gestión

comercial, y otro para que se encargue del área de arrendamientos; la creación de estos nuevos cargos se justifica con el fin de quitarle carga laboral al líder general para que este pueda tener más tiempo para gestionar el área comercial, apoyar más al equipo de trabajo y estar más pendiente de sus procesos y/o problemas que se puedan presentar en la empresa.

Encuentro #4 (Comunicación- Mapa de Empatía Comprador)

14/12/2021 a las 16:00 horas

Duración: 2 horas

Número de participantes: 8

Este encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT. EL objetivo de esta actividad es construir un mapa de empatía con la ayuda de todos los integrantes del equipo CASAS CONFORT, esto con el fin de que cada uno se pongan en los zapatos de los demás, identificando que emociones puede experimentar el cliente en el día a día y esto como impacta la comunicación. Esta actividad se divide en dos encuentros, en un primer encuentro se trabaja el mapa de empatía del comprador y en el segundo encuentro se trabaja el mapa de empatía del vendedor.

En este primer encuentro donde se trabajó el mapa de empatía del comprador, se contó con una excelente participación por parte del equipo y un alto compromiso con el desarrollo de la actividad, indicando además que este ejercicio resultó ser más importante de lo que se imaginaban. El mapa de empatía se construyó a partir de seis ítems o interrogantes que el equipo se tomó el tiempo de dar respuesta de acuerdo con las experiencias vividas con los clientes y a partir del análisis de cómo se venía dando la comunicación y qué aspectos era necesario mejorar.

Los interrogantes que se trabajaron fueron:

¿Qué piensa y oye el cliente?

¿Qué ve?

¿Qué oye?

¿Qué dice y hace?

¿Cuáles son sus miedos?

Y ¿Cuáles son los beneficios o resultados que espera conseguir?

El resultado de esta actividad fue bastante positivo según lo expresan, permitió confirmar que tan conectados e informados están todos los integrantes en cuanto a la experiencia de un cliente a la hora de comprar; permitió además identificar qué tan efectiva es la comunicación en el equipo y cómo es percibida esta comunicación por parte de quien recibe el servicio. Además de la comunicación también fue posible identificar la empatía que tiene cada uno al ponerse en los zapatos de los demás, algo que les puede resultar bastante útil a la hora de enfrentarse a un proceso de venta.

A la hora de discutir y analizar el resultado al finalizar la actividad, se puede identificar que, si bien el equipo está bien fortalecido en la comunicación, tanto interna como externa haciendo referencia al servicio entregado al cliente final, no se puede llegar a ser conformistas, se recomienda que se continúen realizando este tipo de actividades con más frecuencia con el fin de innovar y fortalecer las diferentes habilidades del equipo.

En los anexos de este trabajo, se adjunta el mapa para que el lector pueda apreciar los resultados de la actividad (Ver anexo N°5)

Encuentro #5 (Comunicación- Mapa de Empatía Vendedor)

20/12/2021 a las 16:00 horas

Duración: 1 hora y 40 minutos

Número de participantes: 7

Este encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT. EL objetivo de esta actividad es construir un mapa de empatía con la ayuda de todos los integrantes del equipo CASAS CONFORT, esto con el fin de que cada uno se pongan en los zapatos de los demás, identificando qué emociones puede experimentar el cliente en el día a día y esto cómo

impacta la comunicación. En un primer encuentro se construyó el mapa de empatía del comprador y en este segundo encuentro se trabajó el mapa de empatía del vendedor.

En este segundo encuentro al igual que en el anterior, se contó con una excelente participación por parte del equipo y se obtuvo un valioso resultado al final de la actividad. Al igual que el anterior mapa de empatía enfocado en el comprador, este segundo mapa enfocado en el vendedor, también se construyó a partir de seis ítems o interrogantes que el equipo se tomó el tiempo de dar respuesta de acuerdo a las experiencias vividas con los clientes y a partir del análisis de como se venía dando la comunicación y que aspectos era necesario mejorar.

Los interrogantes que se trabajaron fueron:

¿Qué piensa y oye el cliente?

¿Qué ve?

¿Qué oye?

¿Qué dice y hace?

¿Cuáles son sus miedos?

Y ¿Cuáles son los beneficios o resultados que espera conseguir?

Además de los resultados ya identificados en la actividad anterior, en esta actividad se logra identificar que el equipo parece estar más enfocado en el proceso con el cliente comprador, y que el proceso con el cliente vendedor parece no estar tan claro, parece que no se le ha dado la importancia que debe tener; se recomienda motivar más el equipo a trabajar en este aspecto, capacitarlo y disponer de actividades como estas con más frecuencia, esto con el fin de fortalecer la comunicación de un asesor con un cliente a la hora de ofrecer el servicio a un cliente vendedor.

En los anexos de este trabajo se adjunta el mapa para que el lector pueda apreciar los resultados de la actividad (Ver anexo N°6)

Encuentro #6 (Liderazgo)

29/12/2021 a las 16:00 horas

Duración: 1 hora y 40 minutos

Número de participantes: 7

Este encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT. Esta actividad se realiza con el fin de que los participantes puedan identificar sus propias capacidades de liderazgo y cómo pueden usarlas en su contexto. Esta actividad se divide en dos momentos; en un primer momento se les entrega una hoja y un bolígrafo a los participantes para que tomen nota sobre las habilidades que cada uno considera tener para ser un buen líder, además se les pide que respondan si se consideran líderes y por qué; esto con el fin de identificar el concepto en el que cada uno se tiene y que falencias se pueden estar presentando a nivel de liderazgo en la empresa.

En un segundo momento se realiza un ejercicio experiencial en subgrupos donde todos en algún momento determinado deberán asumir de manera imprevista el rol de líderes y guiar a su equipo al cumplimiento del objetivo.

En el primer momento fue posible identificar que existen dentro del equipo algunos colaboradores que, aunque son muy buenos líderes, tienen una percepción de que no lo son, como también hay otros que, aunque no tienen muchas habilidades para ser un buen líder, se consideran que son unos excelentes líderes; es verdad que las habilidades para llegar a ser un buen líder se pueden llegar a desarrollar, pero en este caso se puede evidenciar un exceso de negativismo por un lado, donde no se permite aceptar que es un buen líder, y de positivismo por el otro, donde no acepta que debe fortalecer algunas habilidades para llegar a ser un buen líder.

El primer momento le permitió al equipo llegar a reflexionar, analizarse mejor cada uno, e identificar esas habilidades que deben fortalecer para mejorar el liderazgo en la empresa, no solo a nivel individual sino también a nivel grupal.

En el segundo momento, por lo tanto, se pudo confirmar mucho mejor y de manera más detallada, esas habilidades que cada uno tiene para liderar un equipo, y realmente fue bastante sorprendente como todos, de una u otra manera, tienen excelentes habilidades para liderar, y como cada uno tiene su propio estilo para hacerlo, del mismo modo se pudo aprender de cada uno de los compañeros e identificar posibles errores que a lo mejor le estén impidiendo ser más efectivo.

Al finalizar el encuentro, el equipo reflexiona sobre la experiencia vivida, y todos coinciden en que fue un encuentro bastante interesante para el crecimiento del equipo, cada uno se lleva un concepto más positivo de sí mismo y del equipo como tal, algunos afirman haber encontrado el líder que llevaban dentro; en general fue un encuentro de mucho aprendizaje que le dejó grandes enseñanzas al equipo de CASAS CONFORT.

Encuentro #7 (Liderazgo)

07/01/2022 a las 16:00 horas

Duración: 2 horas

Número de participantes: 7

Este encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT. Este encuentro, al igual que el anterior, también se desarrolló a partir de dos momentos. En un primer momento se realizó una actividad de proyección individual donde a través de medios simbólicos expresaron aquellas situaciones que no comparten, o con las que no se sienten a gusto respecto al liderazgo en la organización.

En un segundo momento se realiza una actividad a la que se le llamó “en los zapatos del líder”, lo que se buscaba era que, partiendo de las sensaciones evocadas en el ejercicio anterior en subgrupos, en este caso identificaran algunos de los posibles motivos o situaciones que llevan a los líderes a actuar de esta forma.

En el primer momento se puede identificar que la mayoría de las emociones expresadas por los participantes, fueron muy positivas, lo que refleja estar muy de acuerdo con el liderazgo en la organización, algunos expresaron un poco de inconformidad afirmando que consideran necesario que el líder general no desempeñe tantas funciones para que pueda brindar un mejor apoyo al equipo. Se escucha también, que el líder que se tiene actualmente es la persona idónea y cuenta con las habilidades para desempeñarse en el cargo, y que el apoyo para él debe ser pronto, dado que se puede llegar a convertir en un posible problema si no se le da prioridad.

En el segundo momento, el equipo se sintió bastante cuestionado, nadie quería tomar el papel del líder para saber lo que realmente implicaba estar ahí y hacerse responsable de lo que pueda suceder al igual que los resultados que se puedan obtener a través de su gestión. Afirman que el exceso de actividades puede ser una de las razones que estén llevando al líder a disponer de menos tiempo para el equipo.

Se concluye finalmente que, es necesario realizar un análisis más detallado sobre las funciones del líder general, esto permitirá identificar una mejor distribución de las funciones y hará más efectivo el trabajo a nivel individual y grupal.

Encuentro #8 (Crecimiento Personal)

14/01/2022 a las 16:00 horas

Duración: 2 horas

Número de participantes: 7

Este encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT. Con el desarrollo de esta actividad lo que se pretende es que las personas logren conectar asuntos propios de su proyecto de vida con el hacer en la organización, que identifiquen como lo que hacen y aprenden día a día puede trascender el trabajo e impactar otras esferas de su vida. Esta actividad se desarrolla a partir de dos encuentros. En este primer encuentro se realizó inicialmente un ejercicio de meditación guiada para visualizar el proyecto de vida y luego se

pasó a explicar la dinámica de la actividad para la construcción de un mapa de vida, buscando establecer metas y acciones concretas que permitan su desarrollo.

Se les facilitó a las participantes cartulinas, revistas, papel de fotografía para los que necesitaran imprimir, pegante, papeles de colores, tijeras, etc.

Se les piden que primero tomen nota de los sueños que tienen, a corto, mediano y largo plazo. Aunque se les da la libertad de hacer el mapa como a cada uno le parezca mejor, también se les da la idea de hacerlo de la siguiente forma:

Para cada sueño, realizar un plan de acción y determinar los objetivos y/o metas que debe cumplir para hacer realidad su sueño. Alrededor de cada imagen que representa un sueño, escribir:

¿Quién debe ser para aspirar a este sueño y cumplirlo?

¿Qué debe hacer?

¿Qué va a tener cuando ese sueño se haga realidad (acá se visualiza el momento en el que se cumple el sueño)?

¿Cómo lo va a lograr?

¿Cuándo? (fecha exacta en la que piensa realizar su sueño)

¿Con quién? (quien hará parte de ese sueño, quien le acompañará)

Esto le permite a la mente identificar y tener mucho más claro ese sueño y tenerlo mucho más presente cada día.

Algunos participantes no avanzaron a terminar su mapa en este encuentro por lo que se deja pendiente la socialización para el siguiente encuentro.

Fue una actividad muy entretenida, todos estuvieron muy comprometidos y se les vio bastante felices e ilusionados en la construcción de sus sueños.

Encuentro # 9 (Crecimiento Personal)

21/01/2022 a las 16:00 horas

Duración: 1 hora y 15 minutos

Número de participantes: 6

Este encuentro se realizó de manera virtual, a través de la aplicación Meet. En la primera parte de la actividad se realizó la socialización del mapa de sueños elaborado en el encuentro anterior. Cada uno de los participantes compartió su mapa y todos se sintieron bastante entusiasmados con su proyección. Fue posible apreciar diferentes formas de hacer su mapa y la forma como cada uno plasmaba unos sueños que de una u otra forma estaban directamente conectados con los logros que puede obtener a través de CASAS CONFORT.

La segunda parte de este encuentro fue más reflexiva, donde se pasó a identificar inicialmente si lo que cada uno hacía actualmente era de su agrado y consideraba que podía contribuir a su propósito de vida. Surgieron bastantes comentarios muy positivos, donde todos manifestaron sentirse muy a gusto con lo que hacen, y como contribuye al cumplimiento de su plan de vida.

Finalmente se pasó a debatir, sobre el cómo la empresa puede contribuir a su propósito de vida y a su desarrollo personal y profesional, y cómo hacer para estar más conectados con el trabajo y que este le brinde una mejor contribución a su proyecto de vida.

Estos dos últimos encuentros, como ya se afirmaba antes, fueron bastante reflexivos, permitieron que el equipo estuviera más unido, se sintiera más en confianza, se le vio el compromiso a cada uno, sus deseos de salir adelante, de triunfar, dejaron ver sus aspiraciones, sus sueños, y entre todos se manifestó un gran compromiso para apoyarse como equipo para que cada uno pueda cumplir su plan de vida.

Encuentro # 10 (Trabajo en equipo)

27/01/2022 a las 16:00 horas

Duración: 2 horas

Número de participantes: 6

Este encuentro se realizó en las instalaciones de CASAS CONFORT. Esta actividad se realiza con el fin de identificar la efectividad de los participantes a la hora de trabajar en equipo, analizar las posibles falencias que se pueden estar presentando y encontrar estrategias que permitan mejorar el trabajo en equipo en la empresa.

Para el desarrollo de la actividad se les pidió a los participantes que se dividieran en dos grupos de 3 y a cada grupo se le presentó un reto para construir en determinado tiempo.

Al primer grupo se le pidió construir una casa (tipo maqueta), (ver anexo N°7) se le suministraron los materiales necesarios para construir la maqueta y se les dio un tiempo máximo de 30 minutos para su entrega. La actividad les exigía una buena comunicación para ponerse de acuerdo y definir qué tipo de casa querían, en donde estaría ubicada y cuál sería el precio de venta de la propiedad.

Al grupo número 2 se le pidió ofrecer su intermediación a los propietarios de la casa para realizar la venta de esta e implementar una estrategia que les permita vender la propiedad. En este caso el grupo debe ser muy estratégico a la hora de delegar las funciones de acuerdo a las habilidades de cada integrante y así lograr ser más efectivos en la negociación del inmueble.

Finalizadas las dos actividades desarrolladas por los dos grupos, se da paso a un segundo momento donde se llega a debatir cómo había sido la experiencia, qué dificultades presentaron, qué fortalezas identificaron como equipo, cómo se sintieron.

De acuerdo a las opiniones de los participantes y a lo que se logró observar durante el desarrollo de la actividad, se logra evidenciar que:

Los dos equipos se mostraron bastante comprometidos y es posible ver que hay buen trabajo en equipo, el resultado de lo que a cada uno se le pide fue muy bueno, el trabajo en general fue bueno, tanto a nivel individual, como a nivel grupal.

Se puede evidenciar algunas falencias en la comunicación por parte de algunos integrantes, aunque no son muy relevantes, pero fue muy importante que ellos mismos las identificaran y se dieron cuenta que era necesario comenzar a trabajar para mejorar.

Los participantes manifiestan considerar necesario que la empresa implemente en sus capacitaciones este tema del trabajo en equipo que es tan importante para tener éxitos en el cumplimiento de las metas; piden también que este tipo de dinámicas se realicen con más frecuencia, dado que es la oportunidad para conectar al equipo, motivarlo, potenciar las habilidades que se tienen y desarrollar nuevas habilidades.

El desarrollo de estos talleres ha permitido conocer con más detalle cómo se encuentra CASAS CONFORT al interior de su equipo, cuáles son las fortalezas de cada uno de sus integrantes, cuáles son esas debilidades que se hace necesario entrar a intervenir para mejorar el ambiente en el equipo de trabajo y lograr un mejor rendimiento de parte de cada uno de sus integrantes.

Es evidente que la empresa cuenta con un excelente talento humano, sin embargo, se hace necesario fortalecer ese talento e implementar nuevas estrategias que le permitan alcanzar un crecimiento sostenible y de calidad. Está claro que sus colaboradores se sienten comprometidos con las metas establecidas por la empresa y con sus propias metas en las que se evidencia una gran conexión, como también es posible apreciar el sentido de pertenencia que todos tienen por la empresa y lo mucho que les alegra y les complace el crecimiento de la misma, dado que no es solo el crecimiento de la empresa, sino también el crecimiento de cada uno.

De acuerdo a lo que se logra evidenciar con el desarrollo de estas actividades, es posible confirmar y relacionar lo que ya se mencionaba antes sobre “Un estudio en casi 8,000 unidades de negocios de 36 compañías encontró que aquellas que si tenían colaboradores más comprometidos tenían clientes más satisfechos, eran más productivas, lograban mayores utilidades, y padecían menores niveles rotación de personal y accidentes” (Robbins & Timothy,

2013, p. 77). En el caso de CASAS CONFORT, se puede dar fe de esta teoría, es claro que aún falta mucho por mejorar, pero es válido destacar el compromiso y sentido de pertenencia que todos tienen por la empresa, lo que les ha permitido tener excelentes resultados a nivel personal, individual y grupal, se podría decir que este es uno de los factores más importantes para determinar el crecimiento de la empresa.

Intervención

Derivado del proceso de diagnóstico presentado en el apartado anterior, se propone una serie de estrategias para cada una de las dimensiones trabajadas. Dichas estrategias tienen como objetivo principal generar procesos de mejora continúa dado que la percepción general de los empleados frente a cada dimensión es satisfactoria.

Propuesta de intervención en comunicación

Esta dimensión dada la información recolectada en el proceso de diagnóstico, tendrá un abordaje relacionado inicialmente con las cargas de trabajo, ya que como se mencionó, los empleados consideran que, dada la carga laboral de algunos líderes, la comunicación con estos es poco fluida y en ocasiones se dificulta, por lo que inicialmente se realizará un estudio de cargas para todos los puestos de trabajo. Identificando a nivel cuantitativo y cualitativo la carga que se percibe y cómo esta puede dificultar los procesos de comunicación.

Con este resultado se definirán si es necesario la creación de nuevos cargos a la redistribución de tareas, impactando con ello la comunicación. Adicionalmente, se tendrán espacios formales de al menos 2 horas al mes, en los cuales los líderes comunicarán al personal los aciertos y los aspectos a mejorar que se han presentado en este periodo, no se hará individualizando conductas, sino mencionando en términos generales lo que ha ocurrido.

Derivado de lo anterior, se tendrán espacios de estrategias e ideas propuestas por todo el equipo de trabajo, a fin de mejorar los procesos, las relaciones y los procesos al interior de la

organización. Esto tendrá actualizados a todos acerca del estado de avance de las situaciones de mayor relevancia para el negocio y así genera ideas innovadoras que impacten positivamente las personas y la organización.

Por último, la organización revisará los perfiles de todos los cargos, realizará los ajustes que consideré pertinente y los volverá a divulgar tanto en reunión como en medios electrónicos, a fin de que estén claras las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Propuesta de intervención en Trabajo en equipo

El mejoramiento continuo de esta dimensión estará enfocado en el desarrollo de actividades en equipo, dado que los empleados a la fecha perciben que se trabaja principalmente de manera individual, por lo que la empresa buscará entregar tareas y funciones en las cuales la interacción y el apoyo se presente con mayor frecuencia.

Adicionalmente se realizará una cartelera general en la cual se presente la habilidad relacionada con el trabajo en la cual los diferentes empleados pueden brindar apoyo a quien así lo requiera, esto con el fin de propiciar nuevas interacciones y mejorar los tiempos de desarrollo de las tareas.

Por último, se tendrán espacios de integración en los cuales se realicen actividades de esparcimiento, a fin de mejorar los lazos de confianza y generar nuevos vínculos que luego posibiliten que los empleados se acerquen con mayor confianza y seguridad a los demás miembros de la organización.

Propuesta de intervención de liderazgo

El liderazgo de los líderes formales se identifica por parte de los empleados como positivo, aunque como se mencionó en la dimensión de la comunicación, debido a la carga laboral que presentan, en ocasiones se dan algunas dificultades, por lo que se buscará fortalecer este aspecto.

En lo que respecta al liderazgo de los empleados, se propone el desarrollo de habilidades blandas asociadas a la persuasión, la comunicación asertiva y el empoderamiento

en ciertas labores y proyectos, buscando con ello que todos tengan la capacidad para asumir el rol de líder en contextos naturales del día a día, promoviendo el trabajo cooperativo y la posibilidad de delegar o dirigir tareas que aporten al cumplimiento de las metas y los objetivos de comunicación.

Otra estrategia que se llevará a cabo serán las mentorías y el coach, estas de manera individual, brindando a cada empleado al menos 2 horas cada 4 meses para que junto con un profesional experto diseñen un programa de mejora que pueda aplicar en el día a día y le permita empoderarse de los procesos que realiza al interior de la organización y por fuera de la misma.

Así se fomentará que cada uno pueda tener mayor proactividad en el ejercicio de sus funciones y aportar desde estos roles a la organización y su equipo de trabajo en los momentos que así se requiera.

Propuesta de intervención en crecimiento personal

Se realizará un programa de formación el cual iniciará con una encuesta a cada uno de los trabajadores, allí se les preguntará acerca de qué temática desea fortalecer y si conoce alguna plataforma virtual que brinde dicha formación, así se logrará identificar los intereses de manera individual, buscando con ello el compromiso y la motivación frente al mismo.

Una vez se tenga esta información, la organización destinará recursos tanto económicos como de tiempo para que los empleados puedan tener 2 horas a la semana para que durante su jornada puedan estudiar los cursos que se hayan seleccionado. De dicha formación deberán presentar evidencia de manera periódica; en cualquier caso, los empleados deberán presentar evidencias del desarrollo del curso, bien sea diplomas o certificados virtuales según corresponda.

Este proceso se realizará cada 3 meses a fin de brindar formación en temas adicionales a las labores, que impacten con ello su desarrollo y crecimiento personal. Adicionalmente, la

empresa contará con formación relacionada con temas propios del negocio, los tiempos destinados para ello serán a discreción de la organización, sin embargo, se consultarán también a los empleados acerca de aquellos aspectos que consideren son de mayor relevancia para entrenar al interior de la organización.

Además, a los programas de formación, se desarrollará un plan de incentivos, llamado “tiquetera emocional”, allí los empleados tendrán beneficios que podrán canjear, algunos de ellos serán:

- Día de cumpleaños libre.
- Medio de día para hacer diligencias personales
- Cambio de horario por 2 días
- Consulta psicológica (pagada por la organización)

Con esto se buscará impactar la satisfacción y motivación laboral, partiendo de beneficios otorgados por la empresa de manera recurrente, además esta tiquetera se actualizará cada 6 meses y los empleados podrán votar por aquellos beneficios que sientan los impacta más en su día a día.

Con el fin de garantizar que estas propuestas antes mencionadas se cumplan y se logre una mejora y evolución en el equipo, los líderes de la empresa realizarán una reunión grupal cada mes para discutir, analizar y evaluar los resultados obtenidos con los cambios que se van implementando, escuchar la opinión de cada uno de los integrantes del equipo sobre como ha sido su experiencia y que propuestas nuevas tienen que consideren pueda contribuir con el mejoramiento continuo de la empresa y de sus colaboradores.

Relación teórico-práctica

El clima organizacional como se ha mencionado anteriormente en este escrito, guarda una relación directa con la gestión efectiva del talento humano, dado que el clima es finalmente el resultado de la interacción de estos. Partiendo de esta relación se hará mención acerca de aquellos aspectos relevantes que se identificaron durante el proceso de diagnóstico e

intervención y que a su vez estuvieron presentes a nivel conceptual durante el desarrollo de este trabajo.

Inicialmente se encuentra que tal como se menciona a nivel teórico, el clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de los empleados; teniendo en cuenta que en la empresa CASAS CONFORT se presenta un nivel de satisfacción alto respecto al clima laboral, se encuentran verbalizaciones durante las diferentes actividades que respaldan esta relación, mencionan en diferentes momentos que se sienten a gusto con el funcionamiento de la organización a nivel general y que a su vez consideran que este trabajo impacta su bienestar y conecta con su proyecto de vida.

Dicha motivación se refleja también en el compromiso y participación frente a cada una de las actividades, ya que se cuenta con una asistencia del 100% y una participación basada en la propuesta y la reflexión, lo que permite que la organización obtenga información valiosa que promueve una gestión y mejora continua de los procesos de clima y gestión del talento.

Se identifica, además, como (Mejía, 2004) lo señala, que la estructura de la organización, la distribución de roles y la delimitación de funciones tienen un impacto de suma relevancia en los procesos organizacionales, en este caso particular de CASAS CONFORT la carga laboral que presenta uno de los jefes tenía impacto en la comunicación y relacionamiento con el resto del equipo, pues como ellos mismos lo manifiestan, “es difícil hablar con él porque siempre está ocupado”; al respecto, el mismo personal manifiesta que dicho líder tiene muchas responsabilidades y que es necesario revisar su carga laboral y vincular personal nuevo que pueda apoyar sus tareas. Allí se hace relevante como lo menciona el autor, realizar la valoración de cargo y generar estrategias que permitan una gestión efectiva del mismo.

(Rivas, 2010) señala que el trabajo en equipo genera vínculos e interacciones que tienen relación directa con el clima en las organizaciones. Para el caso de CASAS CONFORT se identifica que los mismos empleados consideran que dicha interacción hace falta, es decir,

que sus tareas en el día a día son principalmente individuales. Respecto a este apartado y como lo señala el autor, se requiere diseñar labores que permitan dicha interacción, dado que el sentido de cooperación favorece los lazos y relacionamiento en las organizaciones, favoreciendo de manera significativa la percepción del clima laboral.

Es importante mencionar también como el compromiso de los colaboradores en una organización, puede marcar la diferencia en su rendimiento y la calidad de sus servicios; según el estudio realizado en cerca de 8000 unidades de negocio de 36 compañías, encontró que aquellas que, si tenían colaboradores más comprometidos, tenían clientes más satisfechos, eran más productivas, lograban mayores utilidades, y padecían menores niveles rotación de personal y accidentes” (Robbins et al., 1996, p. 77). Los resultados de este estudio, no se apartan de la realidad que se vive en CASAS CONFORT, dado que esta empresa puede dar fe de que es resultado de su éxito, es gracias al compromiso de sus colaboradores, gracias a la entrega, la dedicación y sentido de pertenencia que se tiene por la empresa, aunque está claro que tiene algunos factores por mejorar y diferentes estrategias que debe implementar, es evidente que el compromiso por parte de sus colaboradores, es una fortaleza que tiene la empresa y que le permite que sus clientes se sientan satisfechos con el servicio y que gracias a ese buen servicio que recibieron, los clientes sean cada vez más, gracias a las buenas referencias de quien se siente satisfecho.

Tanto el compromiso como la motivación, están directamente relacionados con el clima organizacional de una organización, Según Chiavenato (2009), el clima organizacional “expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”. (p. 74). En el caso de CASAS CONFORT, se encontró que la influencia del ambiente en la motivación de los integrantes, es muy significativa, según lo expresado por los participantes y lo observado a lo largo del proceso, se pudo confirmar que cuando se percibe un comportamiento exagerado, de estrés,

cuando uno o varios de sus colaboradores presentan problemas familiares y/o económicos, situaciones personales que no les permite estar tranquilos y motivados; estos comportamientos son percibidos por el resto del equipo y el ambiente se vuelve tenso, la energía se vuelve más pesada, lo que hace que la motivación y el compromiso del equipo en general presente niveles mucho más bajos a los que normalmente no están acostumbrados.

Se podría mencionar que lo que se encuentra a nivel teórico y conceptual sobre el clima organizacional está estrechamente relacionado con las vivencias y percepciones que en el día a día tienen los empleados en sus trabajos, aspectos como la comunicación, el liderazgo, el crecimiento personal y el trabajo en equipo impactan significativamente en el bienestar que viven y perciben las personas, por lo que la gestión oportuna de este tipo de variables es lo que realmente genera impacto al momento de hacer retención de personal y en general una buena gestión del talento humano.

Alcance de los objetivos propuestos

Para el trabajo que se desarrolló se tuvo como objetivo general “Implementar una estrategia de intervención del clima laboral enfocada en el bienestar y satisfacción de los colaboradores de la empresa inmobiliaria CASAS CONFORT de la ciudad de Medellín” y adicionalmente se plantearon 3 objetivos específicos que permitirían dar cumplimiento al objetivo general. Antes de señalar si se cumplió o no con el objetivo general, se presentará de manera resumida las estrategias utilizadas en cada objetivo específico, para finalizar señalando si por medio de estas actividades se logró impactar el objetivo general.

El primer objetivo específico que se planteó fue “Diagnosticar las variables del clima organizacional que se intervendrán en el proceso por medio de grupos focales y talleres vivenciales”, para dar cumplimiento a este objetivo se tuvieron 10 encuentros, orientados como grupos focales con todos los empleados de la empresa. Durante estos espacios se abordaron variables definidas con anterioridad por medio de un rastreo teórico, tomando principalmente el

liderazgo, la comunicación, el crecimiento personal y el trabajo en equipo como variables a diagnosticar y posteriormente intervenir.

Durante estos grupos focales se dio espacio a la conversación y reflexión acerca de cada una de las variables mencionadas, tanto con respecto a sí mismos como con relación al funcionamiento de la organización, esto permitió tener información de primera mano acerca del funcionamiento y gestión de cada una de las variables mencionadas. Información con la que posteriormente se comenzó a desarrollar la propuesta de intervención, estando esta centrada en la mejora continua de los procesos de la organización y en la gestión efectiva del talento humano.

El segundo objetivo planteado "Diseñar estrategias de intervención del clima organizacional derivadas del diagnóstico propuesto". Este objetivo tuvo como base fundamental la información recolectada durante el proceso de diagnóstico, porque las diferentes estrategias propuestas no se dieron de forma arbitraria, sino que partiendo de las verbalizaciones hechas por los empleados durante los diferentes encuentros, se identificaron aquellos puntos que para ellos son relevantes y que por parte de la organización aún no se han abordado de la manera deseada y desde allí se proponen acciones que deriven en procesos transversales y que impacten la organización a corto, mediano y largo plazo, ya que se pretende que esta intervención se convierta en una constante y que permita impactar de manera significativa el bienestar de las personas y de la organización.

El tercer objetivo fue "Identificar el impacto de la aplicación de la estrategia de intervención propuesta". Respecto a este objetivo se debe puntualizar que dada la naturaleza de la intervención y que la misma se propone como un proceso a corto, mediano y largo plazo en la organización no es posible presentar un reporte de los resultados finales de la misma, ya que la intervención en el clima de la organización se dará de manera gradual y los resultados no se esperan de forma inmediata, por lo que aquí se presentarán principalmente los avances que se han generado de este proceso.

Uno de los puntos que los empleados identificaron como importante a trabajar con relación a la comunicación estuvo relacionado con la sobrecarga laboral que presentaba uno de los jefes, porque este no se podía encargar de manera efectiva del acompañamiento al personal, centrándose en las labores del día a día. Con el fin de abordar esta situación la empresa tomó la decisión de contratar un líder más para que se encargue de administrar el área de arrendamientos y una persona más para que le apoye en las gestiones relacionadas con esta actividad. Esto le ha permitido al líder general liberarse de la responsabilidad que tenía con esta área para pasar a dedicarle más tiempo al apoyo de todos, brindar un mejor acompañamiento en el proceso y tener una relación más cercana con cada uno de los integrantes.

Adicionalmente se compartió el plan de intervención a fin de mostrar el compromiso con la gestión de los procesos de clima y como la información recolectada tendrá un impacto real en los procesos globales de la organización.

Respecto al cumplimiento de los objetivos se señala entonces, que los objetivos específicos 1 y 2 se han cumplido de manera satisfactoria y son los que han permitido desarrollar la propuesta de intervención que se ira ejecutando al interior de la empresa. El objetivo 3 al ser más prolongado y requerir diferentes decisiones a nivel interno en la organización, ha tenido avances, pero no se pretende dar por cerrado durante la vigencia del presente trabajo, dado que los plazos para el desarrollo del trabajo y los tiempos requeridos para la intervención no se puede asemejar. El alcance del objetivo general como tal, fue bastante positivo, dado que lo que se tenía proyectado realizar durante el periodo de ejecución de las prácticas profesionales, se logró cumplir, quedando pendiente solo algunos aspectos de mejora y la continuación de algunas propuestas a largo plazo que se espera continuar con su ejecución; también es posible apreciar los cambios positivos a nivel de clima organizacional en

el empresa y la satisfacción de sus colaboradores que se mostraron bastante comprometidos durante todo el proceso.

Devolución Creativa

El resultado obtenido con el desarrollo de la práctica profesional, solo es posible con el estudio de las diferentes teorías que le permiten al estudiante tener los conocimientos previos para dar solución a las situaciones que se le puedan presentar en el escenario; lo mismo sucede con el proceso de sistematización que solo es posible después de haber realizado la práctica por medio de la cual obtiene la información sobre la experiencia vivida en el campo.

Este proceso de sistematización se hace con el fin de retomar la práctica y entender su relación con la teoría, permitiendo al practicante comprender y explicar mejor los contextos y las problemáticas encontradas a lo largo de la experiencia. Es la etapa de la devolución creativa el momento del proceso en el que “el investigador/praxeólogo recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso, para conducirlos más allá de la experiencia, al adquirir conciencia de la complejidad del actuar y de su proyección futura” (Juliao Vargas & Barón Velandia, 2013, p. 143).

De acuerdo a lo que el autor antes mencionado propone en su modelo praxeológico, en esta etapa final el estudiante tiene su espacio para reflexionar sobre la acción, analizar su experiencia, sobre el impacto que logró generar en el escenario, es el momento también para evaluar su trabajo y los logros obtenidos, y finalmente para hacer una proyección sobre lo que se puede hacer a futuro, de acuerdo a los hallazgos encontrados y a los alcances obtenidos hasta el momento de finalizar el proceso.

Un factor muy importante a destacar de este proceso es que el acercamiento al contexto y la realidad de una organización permite como estudiante y futuro profesional tener mayor conocimiento del alcance y pertinencia que puede tener la psicología y en los procesos de la gestión del talento humano e identificar cómo las diferentes variables psicológicas son relevantes en el bienestar de las personas y la continuidad de las organizaciones.

Se tiene también como aspecto a destacar que la apertura de las empresas respecto a estos ejercicios académicos traen beneficios para ambas partes, dado que el estudiante como se mencionó tendrá una visión más real del contexto, pero a su vez la empresa tendrá el método y el rigor que conllevan estos ejercicios de investigación y desarrollo de propuestas, ya que por las dinámicas de las empresas en el día a día, en muchas ocasiones no se cuentan con profesionales que tengan disponibilidad de tiempo para realizar el proceso que aquí se propone.

Este proceso se logró realizar de una manera satisfactoria, ya que no solo se cumplieron con los tiempos institucionales, sino que existió a su vez un alto nivel de compromiso por parte de toda la organización, desde los niveles gerenciales hasta operativos, identificando apertura y un interés genuino por dar continuidad a las actividades, además los empleados se comprometieron significativamente en cada actividad, siendo sinceros y brindando un punto de vista que permitió diseñar una propuesta de intervención ajustada a la realidad de la empresa y que finalmente tendrá repercusiones positivas para cada uno de ellos luego de su ejecución.

Existe una limitación clara respecto a los procesos de intervención en las organizaciones y es que los tiempos académicos no siempre permiten la ejecución de la etapa final del proceso, ya que si partimos de que el trabajo inicialmente requiere una conceptualización y diagnóstico, el tiempo de intervención se ve limitado; como estrategia al respecto, se puede tener que el estudiante realice una entrega de todo el proyecto a la organización y que por parte de esta se delegue a una persona que pueda continuar con la ejecución del proceso, con esto se podría garantizar que existe una responsabilidad clara y que los empleados podrán evidenciar la gestión que se haga de la información que brindaron durante el proceso de diagnóstico.

Existe entonces la necesidad de formalizar este proceso de entrega a la organización en los casos en los cuales la intervención sobrepase los tiempos académicos, ya que esto no está relacionado con la planeación, sino con la naturaleza misma del proceso, ya que la gestión de variables humanas asociadas al clima laboral siempre implicara tiempos extensos que no se pueden forzar o limitar por aspectos de la academia.

En el caso de CASAS CONFORT, se cuenta con una gran ventaja y es que el que estuvo a cargo del proceso hace parte de la empresa y se compromete a continuar con el desarrollo de las estrategias propuestas con el fin de mejorar el clima organizacional de la compañía. A continuación, se relacionan algunas oportunidades de mejora que se consideran necesarias para dar continuidad al proceso que se viene desarrollando y que pueden generar un gran impacto en el crecimiento de la empresa:

Continuar con el plan de formación que se ha venido desarrollando, pero hacerlo de manera más intensiva; la propuesta es que cada mes se cuente con dos espacios de mínimo dos horas para realizar capacitaciones que puedan fortalecer el conocimiento y la calidad humana de los colaboradores.

Que se haga un seguimiento continuo por parte del líder general a cada uno de los colaboradores para verificar que no existan conflictos internos, personales y a nivel equipo; identificar falencias que se puedan tener y que puedan estar convirtiendo en una limitante para mantener un buen ambiente laboral; estos seguimientos le permiten, además, orientar al colaborador y recomendarle diferentes temas que puede investigar e implementar para fortalecer sus competencias laborales.

Realizar las reuniones cada mes donde se permita generar debate y escuchar a los integrantes de la empresa para atender sus inquietudes, necesidades y sugerencias que consideren que es necesario implementar para el bienestar de todos y el crecimiento de calidad de la empresa.

Continuar fortaleciendo el plan de incentivos, pero hacerlo de acuerdo a las ideas de los colaboradores, teniendo en cuenta sus necesidades y lo que más les gusta, esto permite que el personal se mantenga motivado y que el nivel de satisfacción, el compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, sean mucho mejor.

Para el próximo año, la idea de la empresa es darle la oportunidad a otros practicantes para que realicen sus prácticas y hagan parte del crecimiento de CASAS CONFORT, se ha pensado en estudiantes de psicología y mercadeo con el fin de fortalecer estas dos áreas que son de vital importancia para la empresa, pero lo más importante es lo mucho que el estudiante puede aprender de parte de los que ya tienen la experiencia en el campo laboral y las buenas ideas y/o propuestas que pueden surgir para beneficio de todos.

Finalmente, y a modo de conclusión, se considera pertinente resaltar la importancia de hacer parte de un escenario de prácticas antes de enfrentarnos a la realidad del campo laboral, está claro que no sirve de nada la teoría, si nunca se llega a la práctica, es la práctica como tal, la que permite confirmar lo aprendido y generar nuevas hipótesis y nuevas teorías con base en la realidad que se vive en el escenario; esto le permite al practicante cuestionarse, ir más allá de lo aprendido y poner a prueba sus capacidades y el amor por su profesión.

En mi caso y a modo personal, CASAS CONFORT se ha convertido en mi escuela, gracias al contacto directo con las personas que conforman el equipo de trabajo y con las personas a las que les prestamos nuestros servicios, el aprendizaje nunca se detiene, siempre hay algo nuevo que aprender y que está relacionado con el área de la psicología, es una actividad que está totalmente relacionada con las relaciones humanas y por eso es una oportunidad para aprender y aplicar todo lo aprendido en la carrera de Psicología.

Gracias a la oportunidad que nos da la universidad de realizar las prácticas profesionales en nuestra propia empresa, hoy puedo decir que he logrado aplicar mi conocimiento y comenzar un proceso de transformación que espero sea permanente y que,

gracias a ello, la empresa se ha visto beneficiada con el trabajo realizado, dado que no fue solo el conocimiento y la experiencia adquirida por el estudiante de prácticas, sino también la oportunidad de crecimiento y mejora para la empresa. A continuación, relaciono un plan estratégico de mejora para ser ejecutado en CASAS CONFORT, en el transcurso del año 2022, con el fin de generar un impacto positivo en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Tabla 2 Plan estratégico de mejora

Proyecto	Alcance	Indicadores de gestión	Metodología	Responsable de la acción	Tiempo
Cambiar la naturaleza jurídica de persona natural comerciante a sociedad comercial, con el fin de ser más competitivos en el mercado y estructurar una empresa con proyección de crecimiento.	1. Cambiar la naturaleza legal de la empresa. 2. Estructurar el sistema contable y financiero con base en la nueva naturaleza legal.	Formula: Producto = No. de documentos legales con base 0 Frecuencia: 1 sola vez Fuente de datos: DIAN, Cámara de Comercio, Industria y Comercio, y Hacienda de Medellín	Gerente realiza el proceso ante las siguientes entidades: DIAN, Cámara de Comercio, Industria y Comercio, y Hacienda de Medellín	Gerente de la empresa	1 mes

Diseñar una nueva estructura organizacional de Casas Confort con su respectiva descripción de cargos por competencias y un programa de fortalecimiento empresarial, que responda a las tendencias del mercado ofreciendo una propuesta de valor diferenciador.	1. Diseñar la estructura organizacional de la empresa, de acuerdo a la propuesta de valor, con su respectiva descripción de cargos. 2. Definir el programa de fortalecimiento empresarial de acuerdo a las estrategias del plan estratégico.	Informe técnico del organigrama con su respectiva descripción de cargos por competencia. Informe del programa de fortalecimiento empresarial con su respectivo cronograma, objetivos y actividades.	Acción participativa, donde se trabajará con el consultor, el gerente y todos los empleados de la empresa en la reestructuración del organigrama y la propuesta del programa de fortalecimiento empresarial.	Gerente de la empresa Consultor Externo	4 meses
Implementar gestión integrada ISO 9001:2015 Calidad, ISO 14001:2015 Ambiental e ISO 45001:2018 Seguridad y Salud en el Trabajo, la	1. Definir e	Formula: Producto = (No. Implementación de procesos del sistema de los procesos de Calidad ISO 9000:2015, ISO 9000:2015 en 14001:2015 Ambiental e ISO 45001:2018 s y Seguridad y Salud comerciales en el Trabajo en la organización.) empresa. Frecuencia: Final de 2. Definir e la ejecución de cada implementar la ISO Fuente de datos: 14001:2015 Ambiental e ISO seguridad y ventaja salud en el	de la implementación de la Acción participativa, donde se trabajará con el consultor, el gerente y todos los empleados de la empresa en los procesos de los procesos Documento de los procesos de gestión integrada competitiva	Gerente de la empresa Consultor Externo	6 meses implementar el empresa y consultor participativa, donde se trabajará con el consultor, el gerente y todos los empleados de la empresa en los procesos de los procesos Documento de los procesos de ISO 9001:2015

Seguridad y trabajo frente a la Calidad, ISO
Salud en el competencia. 14001:2015
Trabajo en la

Ambiental e ISO organización.
45001:2018

Seguridad y Salud en el Trabajo

Referencias

- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias (Vol. 148).
- Arias Montoya, L., Portilla de Arias, L., & Villa Montoya, C. (2008). Personal development in the growth process individual. *Scientia Et Technica*, 40, 117–119.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestion del Talento Humano* (Vol. 148).
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administracion de recursos humanos* (9th ed.).
- Escobar, J., & Bonilla, I. (2009). Grupos Focales : Una Guía Conceptual Y Metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51–67.
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. <http://www.significados.com/liderazgo/>
- Gómez, M., Salazar, M., & Rodríguez, E. (2014). Los talleres vivenciales con enfoque centrado en la persona, un espacio para el aprendizaje de competencias sociales. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 16(1), 175–190.
<https://www.redalyc.org/pdf/802/80230114010.pdf>
- Hernández, R; Fernandez, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana, 533.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-contentdisposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1592708228&Signature=ZdclgLZTpYIH4G1stS5H3kKoa3WxNM0XOMLNI2xJRxb5Wh9miJaH6NTCoRZpfx93hXCqVGqSGdKR1ROE5EEzbTU8XI>
- Juliao Vargas, C., & Barón Velandia, B. (2013). El enfoque praxeológico. In *Praxis Pedagógica* (Vol. 13, Issue 14). <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.13.14.2013.141-145>
- Mejía, M. (2004). Estructura y cargos por procesos, orientados a resultados. *Scientia Et*

Technica, X.

Méndez Álvarez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad & Empresa*, 4(9), 100–121.

Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 8(1), 37–50.

Rivas, L. (2010). Monografía Sobre Trabajo de Equipo. Guía De Estudio Para El Examen De Capacidades Gerenciales., 1–39.

file:///C:/Users/Dell/Downloads/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf

Robbins, S., & Timothy, J. (2013). Comportamiento Organizacional. In *Comportamiento Organizacional* (15th ed., Vol. 3).

Rogel-Salazar, R. (2018). The discussion group: Review of methodological premises. *Cinta de Moebio*, 63, 274–282. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2018000300274>

Anexos

Anexo N°1 Consentimiento informado Grupos focales de Comunicación

Yo:

Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso del presente ejercicio académico, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente aplicación contribuyendo a la fase de recolección de la información y autorizo mi presencia en la grabación del video que solo será utilizado para analizar la información y no será publicado en ningún medio de comunicación. Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total o parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna.

He sido informado de que los fines del presente proceso son eminentemente formativos, y no tienen ninguna pretensión económica. Por tal motivo la colaboración de los participantes en ella es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole. Igualmente, se me notificó que se garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Los responsables del ejercicio se comprometen a no informar a título personal ninguno de los datos recolectados.

Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

FIRMA PARTICIPANTE

FIRMA RESPONSABLE

Deben firmar todos los participantes, con No de C.C.

Anexo N°2 Consentimiento informado Grupos focales de Trabajo en equipo
Yo:

Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso del presente ejercicio académico, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente aplicación contribuyendo a la fase de recolección de la información y autorizo mi presencia en la grabación del video que solo será utilizado para analizar la información y no será publicado en ningún medio de comunicación. Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total o parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna.

He sido informado de que los fines del presente proceso son eminentemente formativos, y no tienen ninguna pretensión económica. Por tal motivo la colaboración de los participantes en ella es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole. Igualmente, se me notificó que se garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Los responsables del ejercicio se comprometen a no informar a título personal ninguno de los datos recolectados.

Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

FIRMA PARTICIPANTE

FIRMA RESPONSABLE

Anexo N°3 Consentimiento informado Grupos focales de Liderazgo

Yo:

Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso del presente ejercicio académico, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente aplicación contribuyendo a la fase de recolección de la información. y autorizo mi presencia en la grabación del video que solo será utilizado para analizar la información y no será publicado en ningún medio de comunicación. Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total o parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna.

He sido informado de que los fines del presente proceso son eminentemente formativos, y no tienen ninguna pretensión económica. Por tal motivo la colaboración de los participantes en ella es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole. Igualmente, se me notificó que se garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Los responsables del ejercicio se comprometen a no informar a título personal ninguno de los datos recolectados.

Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

FIRMA PARTICIPANTE

FIRMA RESPONSABLE

Anexo N°4 Consentimiento informado Grupos focales de Crecimiento personal

Yo:

Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso del presente ejercicio académico, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente aplicación contribuyendo a la fase de recolección de la información. y autorizo mi presencia en la grabación del video que solo será utilizado para analizar la información y no será publicado en ningún medio de comunicación. Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total o parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna.

He sido informado de que los fines del presente proceso son eminentemente formativos, y no tienen ninguna pretensión económica. Por tal motivo la colaboración de los participantes en ella es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole. Igualmente, se me notificó que se garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Los responsables del ejercicio se comprometen a no informar a título personal ninguno de los datos recolectados.

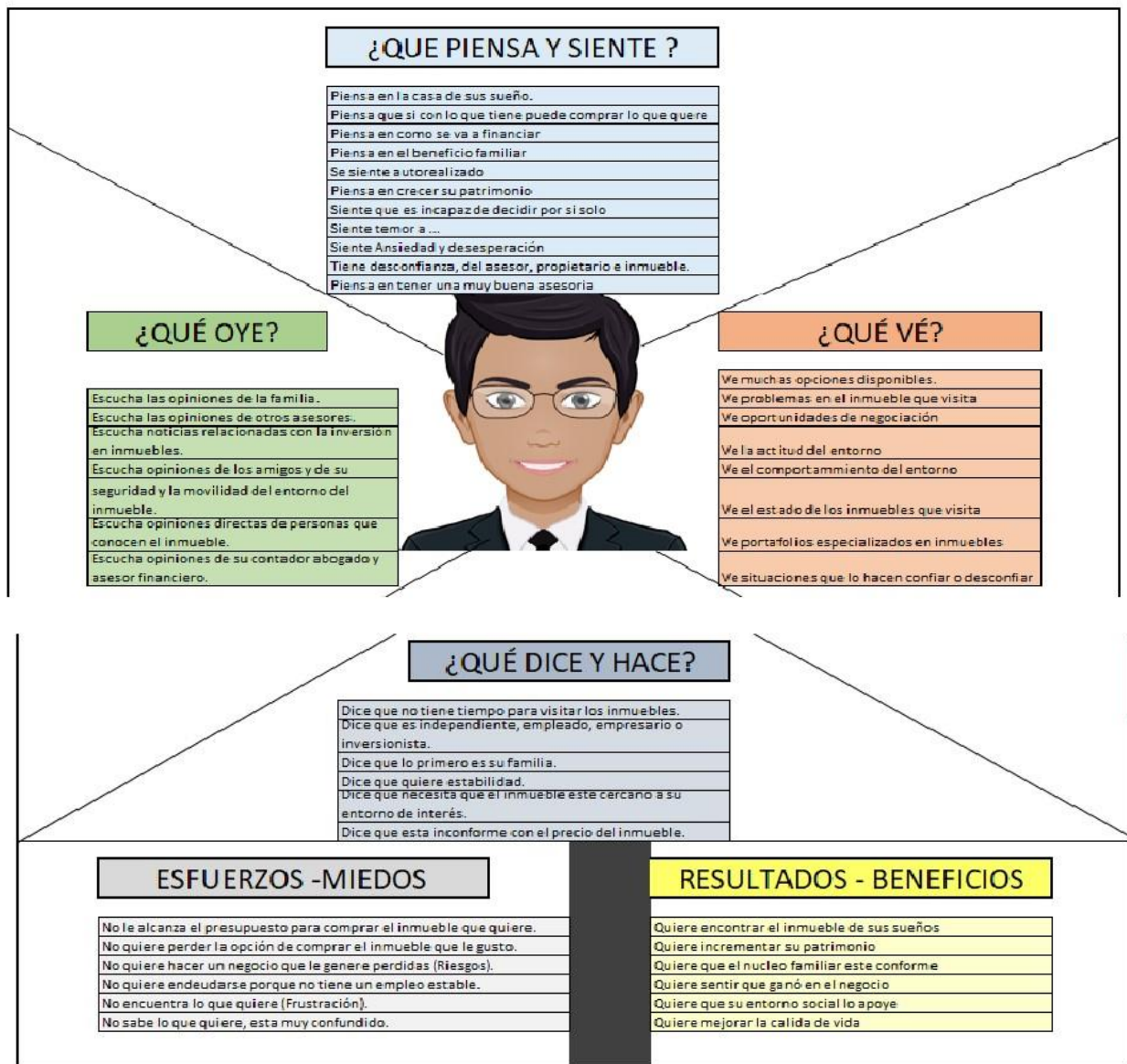
Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

FIRMA PARTICIPANTE

FIRMA RESPONSABLE

Figura 2

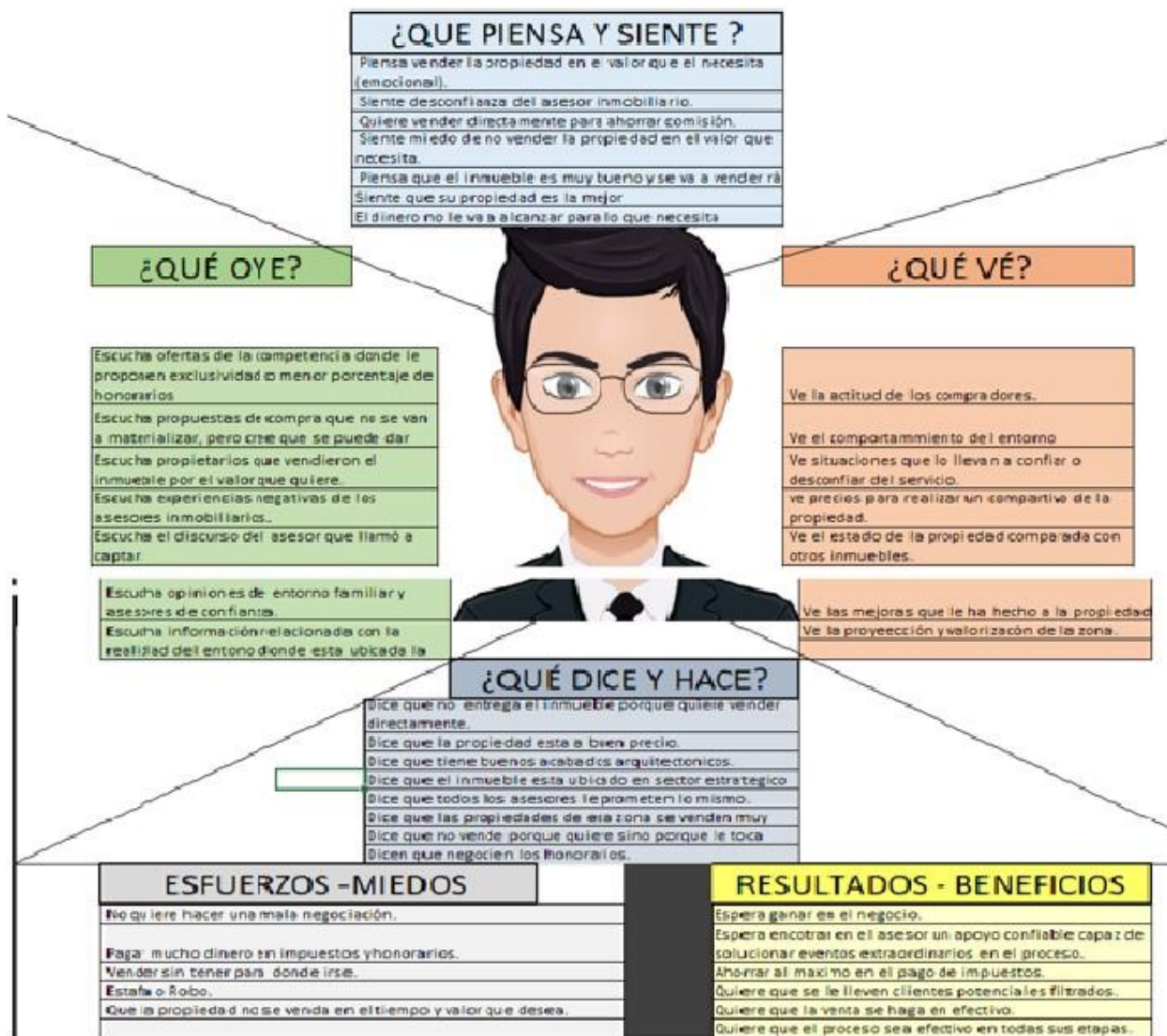
Anexo N°5 Mapa de empatía comprador



Figura

3

Anexo N° 6 Mapa de empatía vendedor



4

Figura
Anexo N°7 Maqueta (actividad trabajo en equipo)

