



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

INFORME FINAL INVESTIGACIÓN

AUTORES

DIANA LUCIA KOCELJ RAMIREZ

EVELYN SERNA VALENCIA

GABRIEL ESTEBAN CASTILLO MONTENEGRO

TUTORA

BEATRIZ CECILIA RUIZ LARA

BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2023

## Tabla de Contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>8</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>9</b>
<b>Marco Institucional.....</b>	<b>15</b>
<b>Diseño Metodológico y Recolección de Datos.....</b>	<b>17</b>
<b>Análisis y discusión de resultados .....</b>	<b>19</b>
<b>Estrategias Propuestas para Expert Colombia .....</b>	<b>26</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>29</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>32</b>

## **Resumen**

El liderazgo empresarial, destacado en este análisis grupal centrado en la empresa Expert Colombia S.A., puede tener un impacto tanto positivo como negativo en empleados y compañías. En este caso, el cambio de gerente general ha generado un efecto negativo en los trabajadores. El liderazgo eficaz implica motivar, inspirar y fomentar la colaboración, así como tomar decisiones informadas para el beneficio de todos los involucrados. Cualidades como integridad, comunicación, motivación y toma de decisiones son esenciales para guiar a un equipo hacia el éxito. La distinción fundamental entre jefe y líder radica en que el primero se centra en tareas asignadas, mientras que el líder motiva a otros a alcanzar objetivos, enfocándose en la visión de la empresa. Los jefes administran y controlan, estableciendo reglas, mientras que los líderes motivan, inspiran y establecen estándares, guiando a otros hacia la toma de decisiones.

**Palabras claves: Habilidad, decisiones, motivación, empatía, visión, compromiso**

## **Planteamiento del Problema**

La incorporación de un nuevo socio a una organización suele generar expectativas de revitalización en el entorno laboral y mejoras en la dinámica empresarial. Sin embargo, en numerosas ocasiones, este proceso de transición puede dar lugar a consecuencias inesperadas y adversas, particularmente en lo que respecta al ambiente laboral y la salud mental de los empleados. Este fenómeno plantea la necesidad urgente de explorar y analizar en profundidad el impacto que los cambios en la gerencia tienen en estos aspectos fundamentales y, al mismo tiempo, de diseñar estrategias efectivas para fomentar una dinámica organizacional más saludable y sostenible en el contexto del cambio de liderazgo y la incorporación de nuevos socios.

La transición en la gerencia puede ser un momento crucial para cualquier organización, en el que se forjan nuevas direcciones y se establecen expectativas renovadas. No obstante, esta fase de cambio puede generar incertidumbre, resistencia y desafíos en la adaptación al nuevo estilo de liderazgo y la cultura corporativa que lo acompaña. Además, es común que los empleados experimenten niveles de estrés y ansiedad incrementados, dado que el cambio puede alterar dinámicas laborales y estructuras de poder previamente establecidas. La falta de claridad en las expectativas y la comunicación deficiente en este proceso pueden contribuir a la inseguridad laboral y la pérdida de sentido de pertenencia.

Históricamente, la administración de la empresa Expert Colombia S.A se caracterizaba por un enfoque jerárquico y centralizado en la toma de decisiones. Los estilos de liderazgo eran predominantemente autoritarios, lo que llevaba a una comunicación

limitada y vertical. Este enfoque, aunque permitía un control más estricto, también generaba una falta de autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones. Con el tiempo, esta dinámica comenzó a impactar negativamente en la motivación de los empleados y en la generación de nuevas ideas.

En marzo de 2019, Expert Colombia S.A. experimentó un cambio significativo en su administración con la venta parcial de la empresa y la entrada de nuevos socios. Tras la renuncia voluntaria del gerente general, se seleccionó un nuevo gerente interno, anteriormente director del área de taller desde 2010. Aunque la promoción inicialmente generó expectativas positivas de mejora en el ambiente laboral, las actitudes y decisiones del nuevo gerente general condujeron a un deterioro del entorno y afectaron la salud mental de los empleados para el año 2022.

Las problemáticas específicas que surgieron incluyen el retiro de bonos empresariales, malas actitudes hacia los empleados, la falta de importancia dada al mantenimiento de un buen ambiente laboral, relaciones tensas entre la gerencia y los trabajadores, consecuencias negativas en la salud mental de los empleados, despidos injustificados y un aumento en la renuncia de empleados que optan por dejar de percibir su indemnización para escapar del entorno laboral adverso.

En los últimos tres años, la empresa experimentó una disminución progresiva en la satisfacción de los clientes y la productividad de los equipos. La ausencia de un ambiente colaborativo afectó la capacidad de los empleados para trabajar eficazmente juntos, resultando en proyectos retrasados, malentendidos internos y la pérdida de oportunidades de negocio.

El clima laboral u organizacional de la empresa Expert Colombia S.A., está ligado con la satisfacción de sus empleados en su entorno de trabajo. De un buen ambiente laboral

depende el éxito, la productividad, rentabilidad y alcanzar los objetivos de una organización.

El clima laboral u organizacional en la empresa Expert Colombia S.A. se refiere al ambiente psicológico y emocional en el que los empleados llevan a cabo sus tareas diarias. Este concepto abarca la percepción colectiva de los trabajadores sobre su entorno de trabajo, sus relaciones con compañeros y superiores, y su satisfacción general en el desempeño de sus labores. En el contexto de este estudio, el término "clima laboral" se utilizará para describir este conjunto de factores que influyen en el bienestar y la eficiencia de los empleados.

La importancia del clima laboral no puede subestimarse, ya que está estrechamente vinculada a la de los trabajadores, sino que también desempeña un papel determinante en la productividad, la rentabilidad y la consecución de objetivos empresariales.

Asimismo, un clima laboral saludable tiene un impacto positivo en las relaciones entre jefes y subordinados, lo que puede reforzar la imagen corporativa de la empresa. Además, el clima laboral influye en la retención de talentos y en la capacidad de atraer a nuevos profesionales. Las percepciones de los empleados sobre su entorno de trabajo son un factor clave en la decisión de un candidato de aceptar o rechazar una oferta de empleo.

## **Objetivo General**

Identificar y analizar los factores que impactan el clima laboral en Expert Colombia S.A. con el fin de impulsar la motivación de los empleados para innovar, mejorar la productividad y fortalecer la cultura de la empresa.

## **Objetivos Específicos**

- Describir las razones de los retiros de los últimos años, analizando los resultados de las entrevistas de retiro de las áreas de Comercial, Repuestos y Sistemas, con el fin de tabular las razones.
- Explorar las percepciones de los empleados sobre el clima laboral en la empresa Expert Colombia, de las áreas Comercial, Repuestos y Sistemas.
- Proponer estrategias con el propósito de mejorar la salud mental y clima de los empleados.

## **Justificación**

El resultado de esta investigación aportará a la compañía Expert Colombia S.A., Conocimiento sobre la percepción de sus empleados respecto a la nueva Administración y las nuevas dinámicas laborales, lo cual será de gran ayuda para la toma de acciones y decisiones en pro de mejorar el ambiente laboral y la salud mental de sus empleados.

Así mismo, aportará estrategias para el mejoramiento de la dinámica organizacional, logrando de este modo generar un buen clima laboral y motivación de sus empleados, lo cual aportará no solo a mayor productividad en la compañía sino también a la salud mental de sus empleados, quienes podrán tener mayor calidad de vida, al tener un ambiente laboral equilibrado que les permita crecer personal y profesionalmente.

Esta investigación generará herramientas claves, que pueden tener en cuenta las diferentes organizaciones que tengan problemas similares, si bien todas las dinámicas empresariales no son iguales, si hay una regla importante en temas de administración del talento humano, lo cual servirá como base para la toma de decisiones, generar conciencia de la importancia del liderazgo dónde siempre se tengan en cuenta las personas que laboran en las compañías y la influencia de un clima organizacional dónde puedan desarrollarse personal y profesionalmente.

El campo de investigación asociado al estudio es Emprendimiento y gerencia, el Grupo de Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas G3PYMES y la línea Liderazgo organizacional.

## **Marco Teórico**

Con el fin de contextualizar la investigación, se presentan algunas definiciones de clima laboral para algunos autores:

El clima organizacional para Gilks (1988 citado en Volgering, 1998) para cada organización es un distintivo; porque consideran cuestiones específicas y diferentes factores como las condiciones del lugar de trabajo, naturaleza y contenido del mismo, el grupo de trabajo y la estimulación moral y material que a través de los trabajadores son valorados. Por otro lado, McGregor (1960 citado por Schneider, 1990) orienta el clima organizacional a los directivos con la finalidad de determinar cómo influyen las relaciones que éste maneja con el comportamiento de los trabajadores. Hall (1996 citado por Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., & Barrera, M. 2009) define el clima organizacional como una serie de propiedades del ambiente laboral, considerando las interacciones de las características personales y organizacionales que de alguna manera intervienen con el comportamiento de las personas dentro de una organización.

Para Brunet (1999 citado por Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., & Barrera, M. 2009) confirma que el comportamiento organizacional es el resultado de la actuación administrativa que se genera dentro de la organización y las circunstancias dentro de la misma. Caligiore y Díaz mencionan (2003 citado por Quintero, N., africano, N., & Faría, Elsis 2008) que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales se debe reconocer al trabajador y se tienen que ver satisfechas sus necesidades; con lo anterior se puede responsabilizar y manejar la conducta laboral de los trabajadores; ampliando la comunicación para que éstos perciban un

adecuado clima organizacional. Por lo consiguiente Dessler (1991 citado por Salldoval-Caraveo M.C. 2004) destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”.

El desempeño laboral según (Chiavenato 2000), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994 citados por Quintero, N., Africano, N, & Faría, Elsis 2008) toman en cuenta las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización que pueden afectar las actuaciones para los resultados y los cambios que se pudieran generar al interior de las mismas.”

Citado por, (Alejandra Corichi García, Tirso Javier Hernández Gracia, Ma. del Rosario García Velázquez), ensayo “el clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas”

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert. (1961, 1967; citado por Goncalves, 2005)**

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1. **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Es importante destacar que la motivación y el desempeño de los trabajadores tienen que ver con el ambiente laboral que existe dentro de la organización y que los factores extrínsecos e intrínsecos no influyen directamente sobre la misma sino sobre como perciben estos factores los trabajadores de una organización.

Citado por, (Alejandra Corichi García, Tirso Javier Hernández Gracia, Ma. del Rosario García Velázquez), ensayo “el clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas”

“El comportamiento de un líder en este caso el gerente general de la empresa Expert Colombia S.A., se convierte en el mediador de las percepciones, influyendo sobre el comportamiento y creencias de los trabajadores, afectando su compromiso del talento humano, con el trabajo y desempeño laboral” ( Carr, Schmidt Ford & Deshort, 2003).

El liderazgo negativo del gerente general de la compañía Expert Colombia S.A., influye en el comportamiento de los trabajadores, manteniéndolos desmotivados, esto conlleva al bajo rendimiento de trabajo en las diferentes áreas de la empresa y a que no se cumplen los objetivos ni estrategias organizacionales poniendo en peligro la estabilidad de la empresa.

El gerente general de la compañía Expert Colombia S.A., no ha priorizado la construcción de la cultura organizacional y los valores que en años pasados se tenían, como beneficios y ayudas que motivaban al personal y lo hacían sentir parte de la empresa, contribuyendo a atraer a colaboradores talentosos que creían en el propósito de la organización. Fomentando su compromiso y lealtad con la empresa Expert Colombia S.A. Esto conlleva a que disminuyeran su desempeño, retiros forzosos, ambiente laboral y salud mental de los trabajadores.

Para que el gerente general de la empresa Expert Colombia S.A., pueda administrar la organización en pro del bienestar de sus empleados, se debe guiar por una estrategia organizacional la cual define el presente y futuro de la organización de una manera clara y objetiva, en función de su misión y visión del porvenir.

La organización debe invertir en su propio desarrollo y buena parte de él se deriva del desarrollo de las personas que participan en ella. Preparación continua e intensiva de sus colaboradores, porque gracias a ellos la compañía podrá crecer, progresar, cambiar e innovar. No pensar que las personas son Recurso Humano, sino considerarlas asociadas y colaboradoras del negocio.

El gerente general necesita escuchar sus ideas, conceptos y experiencias para poder aprender y así ayudar a que la empresa Expert Colombia S.A., avance hacia el éxito. “Las personas en realidad son las que hacen que una empresa exista y vibre, son la fuente de

energía que la mueve, la inteligencia que la nutre, el talento que la agiliza y las competencias y habilidades que crean valor y la llevan al éxito. Las personas son el combustible que impulsa a la organización, la sangre que corre por sus venas. Sin ellas nunca habría organizaciones.” (Chiavenato, Idalberto)

Según Christina Maslach, la salud mental en el contexto laboral está intrínsecamente relacionada con el concepto de agotamiento laboral, también conocido como "burnout". Maslach ha definido el agotamiento laboral como un estado de fatiga emocional, despersonalización y reducción de la realización personal que puede surgir en individuos expuestos a altos niveles de estrés crónico en el trabajo. Esta definición se basa en tres dimensiones principales:

- **Agotamiento Emocional:** Hace referencia a sentirse emocionalmente agotado y exhausto debido a las demandas emocionales del trabajo. Los individuos pueden experimentar una falta de energía y recursos emocionales para enfrentar sus responsabilidades laborales.
- **Despersonalización:** Se refiere al desarrollo de actitudes distantes, cínicas o insensibles hacia las personas con las que uno interactúa en el trabajo. Las personas pueden comenzar a tratar a los demás como objetos en lugar de reconocer sus necesidades y emociones.
- **Reducción de la Realización Personal:** Implica la percepción de que uno no está alcanzando sus metas y expectativas personales o profesionales. Esto puede resultar en una disminución de la satisfacción personal y de la autoestima.
- Según Maslach, el agotamiento laboral puede tener efectos negativos en la salud mental de los empleados, incluyendo problemas emocionales, físicos y sociales. Promover la salud mental en el trabajo implica la reducción de las demandas

excesivas, la promoción de un ambiente de trabajo que fomente el apoyo social y el reconocimiento, y la creación de oportunidades para el crecimiento y la realización personal.

- Por esta misma línea, El estudio "Leadership and Social Support: A Social Capital Framework to Predict Burnout and Engagement Among Employees" realizado por Anna Nyberg y sus colaboradores y fue publicado en el año 2013, el cual aborda la relación entre el liderazgo, el apoyo social y los niveles de agotamiento (burnout) y compromiso laboral en los empleados.
- En este estudio, los investigadores adoptaron un enfoque de capital social para examinar cómo las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y las redes de apoyo influyen en la salud mental y la satisfacción laboral de los trabajadores. El capital social se refiere a las conexiones, vínculos y recursos que una persona tiene a través de sus relaciones sociales, y puede afectar su bienestar y su capacidad para enfrentar los desafíos laborales.
- Los investigadores analizaron cómo diferentes estilos de liderazgo y la disponibilidad de apoyo social pueden predecir los niveles de agotamiento y compromiso en los empleados. El agotamiento es un estado de fatiga emocional, despersonalización y disminución de la realización personal en el trabajo, mientras que el compromiso laboral implica un estado de dedicación, entusiasmo y energía hacia el trabajo.
- El estudio se basa en el análisis de datos para identificar cómo las relaciones laborales y el apoyo social pueden afectar las respuestas emocionales y psicológicas de los empleados. Al comprender cómo diferentes factores de liderazgo y apoyo social pueden influir en el agotamiento y el compromiso, los investigadores pueden

proporcionar información valiosa para las organizaciones y los líderes en la mejora de la salud mental y la satisfacción laboral de sus empleados.

## **Marco Institucional**

### **Reseña histórica**

Expert Colombia S.A., es una empresa con una trayectoria de más de dos décadas en Colombia. Su enfoque se centra en la investigación y la experimentación en el sector automotriz, con el objetivo de desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades específicas de la industria automotriz en Colombia y Latinoamérica

El Centro de Experimentación y Seguridad Vial, Expert Colombia S.A., es una empresa con más de 20 años de trayectoria en Colombia. Su enfoque se basa en la investigación y experimentación en el sector automotriz, con el objetivo de desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de la industria automotriz en Colombia y Latinoamérica.

Expert Colombia S.A., ha sido reconocido como un Centro de Investigación y Experimentación por Colciencias, y a nivel internacional es parte del RCAR, un organismo dedicado a reducir los costos humanos y económicos derivados de la pérdida de vehículos de motor. Además, Expert Colombia S.A., es un miembro activo del Programa de Evaluación de Vehículos Nuevos para América Latina y el Caribe (Latín NCAP).

- **Misión**

Investigar y experimentar con el propósito de construir soluciones diferenciadas para los sectores asegurador, automotor y de la seguridad vial.

- **Visión**

En el año 2023 seremos referentes en el mercado por el liderazgo en la construcción de soluciones competitivas, innovadoras y rentables para los sectores asegurador, automotor y de la seguridad vial.

- **Política integral:**

Las soluciones productos y servicios que ofrecemos al mercado asegurador, automotor, reparador y de la seguridad vial son el resultado de un modelo de investigación, experimentación y buenas prácticas sustentadas en los principios de calidad, seguridad, responsabilidad con el medio ambiente, continuidad del negocio, resiliencia e innovación, en procura de generar valor al cliente, a los proveedores, colaboradores y accionistas.

### **Nuestro compromiso**

- La satisfacción de nuestros clientes y la mejora continúa de los Sistemas de Gestión.
- Prestar servicios de calidad, competitivos, que generen valor y que contribuyan con el Medio ambiente
- Gestionar los riesgos laborales con alcance a todos los trabajadores

- Fomentar el autocuidado, el estilo de vida saludable, el bienestar, la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades laborales y la responsabilidad social.
- Identificación de aspectos ambientales y peligros laborales e implementación de controles adecuados
- Prevención de la contaminación y conservación del medio ambiente.
- Cumplimiento y revisión de Objetivos, metas y los requisitos legales
- Garantizar la entrega de soluciones, productos y servicios a un nivel predefinido ante la ocurrencia de un evento de interrupción de la operación normal y minimizar los impactos.

## **Diseño Metodológico y Recolección de Datos**

### **Primer Nivel**

#### **Tipos de Investigación:**

Los enfoques de la investigación son: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta

Según el planteamiento inicial del problema y objetivos de este trabajo grupal sobre la empresa Expert Colombia S.A., se llega a la conclusión que el método de estudio que se va a seguir es “Mixto”. Este método de estudio integra ambos enfoques, argumentando que al probar una teoría a través de dos métodos pueden obtenerse resultados más confiables (**Hernández Méndez y Mendoza, 2014**).

A medida que se avanza con la investigación, el grupo y de acuerdo a los objetivos de la investigación se llega a la conclusión que el enfoque de estudio cambia de descriptiva “Mixto” cuantitativa – cualitativa a una descripción “Cualitativa” según el método de la investigación que estamos aplicando.

**Investigación Cualitativa:** Involucra el análisis de palabras, diferentes tipos de datos, descubrir conocimiento, ver comprender como: por medio de entrevistas, observación de casos, imágenes, audios.

## **Definición de Variables**

**Población:** 144 empleados empresa EXPERT COLOMBIA S.A.

**Muestra:** Las áreas escogidas (Comercial, Repuestos y Sistemas) área de Investigación 11 personas (1 director, producción 10 personas) Área de taller 10 personas (1 director, asistencial 2 personas, 7 técnicos), Área Comercial 5 personas (1 director, 4 técnicos)

## **Segundo Nivel**

### **Selección de metodos o instrumentos para recolección de la información**

- **Entrevistas semiestructuradas.:** Las entrevistas semiestructuradas ofrecen al investigador un margen de maniobra considerable para sondear a los encuestados, además de mantener la estructura básica de la entrevista. Incluso si se trata de una conversación guiada entre investigadores y entrevistados, existe flexibilidad.

Teniendo en cuenta la estructura, el investigador puede seguir cualquier idea o aprovechar creativamente toda la entrevista.

La mejor manera de aplicar una entrevista semiestructurada es cuando el investigador no tiene tiempo para realizar una investigación y requiere información detallada sobre el tema. Situación de la entrevista el entrevistador requiere tomar decisiones que implican alto grado de sensibilidad hacia el curso de la entrevista y al entrevistado, con una buena visión de lo que se ha dicho.

- **Entrevista semiestructurada a profundidad:** El objetivo de una entrevista a profundidad es recibir la mayor parte de información sobre los conocimientos, experiencias, interacciones o relaciones de un determinado tema, expresado con las

propias palabras del entrevistado y desde su perspectiva actual (**K.Merton, 2/01/2017**).

**Técnicas y análisis de datos:** Las técnicas de investigación cualitativa que escogió el grupo fueron varios instrumentos para recopilar información como son:

- Entrevistas a profundidad y semiestructuradas
- Observaciones
- Cuestionario de papel o cuestionario online
- Audios para soportar entrevistas

Las técnicas de recolección de datos son mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objeto específico. En el caso de la investigación sería empresarial.

Se basa en la interpretación. Las formas de técnicas de datos que se van a aplicar en este trabajo de investigación son las siguientes:

- Entrevistas abiertas
- Entrevistas retiro
- Grupos de discusión (Comités semanales)
- Grupos de observación: Recopilación de datos, observando los comportamientos o acciones de los empleados en su entorno de trabajo para comprenderlos y registrar lo observado.

### **Análisis y discusión de resultados**

La situación en Expert Colombia S.A. presenta una complejidad significativa, destacando varios problemas clave que afectan el clima laboral y la dinámica organizacional. A través de las entrevistas realizadas en distintos niveles de la empresa, se

obtuvieron perspectivas valiosas que proporcionan una visión detallada de los desafíos actuales.

### **1. Evolución de la Cultura Organizacional:**

La empresa ha experimentado un cambio en su cultura organizacional, pasando de un enfoque jerárquico a una orientación más centrada en resultados financieros y comerciales. Este cambio ha generado un desequilibrio, donde la priorización de objetivos comerciales ha llevado a descuidar las relaciones interpersonales y la satisfacción de los empleados.

- **Nivel Directivo:** La alta gerencia señala una falta de prioridad en las relaciones interpersonales y la satisfacción de los empleados, centrándose más en objetivos financieros.
- **Empleados Asistenciales y Técnicos:** Se menciona una variabilidad en el ambiente laboral, indicando momentos positivos, pero también desafíos, especialmente relacionados con la falta de estabilidad y comunicación efectiva.

### **2. Problemas en Relaciones Interpersonales:**

Las relaciones entre la gerencia y los empleados se ven afectadas, con un deterioro evidente en la percepción de reconocimiento y valoración.

- **Nivel Directivo:** La falta de reconocimiento y valoración se destaca como un problema, con sugerencias específicas para establecer rutinas de reconocimiento y dar autonomía.
- **Empleados Asistenciales y Técnicos:** Se subraya la importancia del reconocimiento y las relaciones colaborativas para la satisfacción laboral, mientras que se mencionan tensiones y falta de liderazgo claro.

### **3. Comunicación Ineficaz:**

La comunicación entre la alta gerencia y los empleados se identifica como un punto crítico.

La falta de claridad y transparencia ha generado confusión y malentendidos.

- **Nivel Directivo:** Se reconoce la necesidad de un plan de comunicaciones y estrategias para mejorar la comunicación interna.
- **Empleados Asistenciales y Técnicos:** Se señalan desafíos en la comunicación, especialmente en la falta de transmisión clara y oportuna de información importante.

#### **4. Impacto en la Salud Mental y Rotación de Personal:**

Las actitudes y decisiones de la gerencia han contribuido a un deterioro en la salud mental de los empleados y un aumento en la rotación de personal.

- **Nivel Técnico:** Se menciona que despidos injustificados y falta de estabilidad han afectado la moral y la satisfacción personal.

#### **5. Cambios desde 2019:**

La llegada del nuevo Gerente General en 2019 marca un punto de inflexión, con cambios en la dinámica laboral que han generado incertidumbre y descontento.

- **Empleados Asistenciales y Técnicos:** Se destacan ajustes en dirección y políticas internas desde 2019, contribuyendo a la baja moral y falta de liderazgo claro.

#### **Generalidades:**

- **Puntos Críticos Comunes:** La falta de reconocimiento, la comunicación deficiente y la inestabilidad generada por cambios en la administración son aspectos comunes resaltados en todas las entrevistas.
- **Impacto en el Clima Laboral:** Estos problemas han afectado directamente el clima laboral, contribuyendo a tensiones internas, baja moral y una percepción general negativa entre los empleados.

- **Repercusiones en la Productividad:** La disminución de la satisfacción laboral y la falta de un ambiente colaborativo se traducen en una reducción en la productividad y la retención de talento.
- **Necesidad de Intervención Urgente:** La situación actual demanda una intervención inmediata para abordar estos problemas y restablecer un clima laboral saludable.

#### **Perspectivas Diferenciadas:**

- **Nivel Directivo:** Muestra una desconexión en la priorización de factores clave como relaciones interpersonales y satisfacción de empleados.
- **Empleados Asistenciales y Técnicos:** Resaltan la importancia del reconocimiento, la estabilidad y una comunicación clara para mejorar el ambiente laboral.

Expert Colombia S.A. enfrenta una crisis en su dinámica organizacional y clima laboral. La falta de equilibrio entre los objetivos comerciales y la atención a las necesidades de los empleados ha generado tensiones y una disminución en la satisfacción laboral. La comunicación ineficaz ha exacerbado estos problemas, contribuyendo a la baja moral y a la pérdida de talento. La llegada del nuevo Gerente General en 2019 ha introducido cambios que, en lugar de fortalecer la empresa, han generado incertidumbre y descontento. Abordar estos desafíos requiere un enfoque integral, priorizando la comunicación efectiva, el reconocimiento y la estabilidad laboral.

#### **6. Impacto en la Productividad y Clientes:**

La crisis en la dinámica organizacional ha repercutido directamente en la productividad y la satisfacción de los clientes. La disminución gradual en la satisfacción de los clientes durante los últimos tres años es un reflejo claro de la falta de un ambiente colaborativo y eficiente en la empresa. La comunicación limitada y la falta de participación

de los empleados han llevado a proyectos retrasados, malentendidos internos y, en última instancia, a la pérdida de oportunidades de negocio.

- **Nivel Técnico:** Los empleados técnicos mencionan que la falta de estabilidad y la percepción de decisiones arbitrarias han contribuido a la insatisfacción personal, lo que probablemente también impacte en la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente.

## **7. Rol del Clima Laboral en el Éxito Empresarial**

La importancia del clima laboral no puede subestimarse. Va más allá del bienestar de los trabajadores, ya que también desempeña un papel crucial en la productividad, la rentabilidad y la consecución de los objetivos empresariales. Un clima laboral saludable tiene el potencial de no solo hacer a los empleados más felices, sino también de impulsar su rendimiento. La falta de valoración y reconocimiento, así como la falta de estabilidad laboral, afectan directamente la capacidad de la empresa para retener talento y mantener una fuerza laboral comprometida.

- **Nivel Asistencial:** El antiguo empleado menciona que la falta de una contrapropuesta o una oferta competitiva fue un factor determinante en su decisión de dejar la empresa, lo que subraya la necesidad de revisar las políticas de retención de talento.

## **8. Repercusiones en la Imagen Corporativa:**

La mala comunicación interna y las tensiones entre la gerencia y los empleados también tienen un impacto negativo en la imagen corporativa de la empresa. La percepción externa de la empresa puede influir en la decisión de los clientes y la atracción de nuevos talentos.

- **Nivel Directivo:** La falta de un plan de incentivos o reconocimiento por el cumplimiento de metas u objetivos también afecta la percepción externa de la empresa, mostrando una desconexión entre la alta gerencia y la importancia de construir una imagen positiva.

## **9. Desafíos en la Toma de Decisiones:**

Los desafíos en la toma de decisiones han sido señalados como un problema recurrente. Las decisiones percibidas como arbitrarias generan desconfianza y frustración entre los empleados.

- **Empleados Asistenciales y Técnicos:** La falta de consulta adecuada con los empleados afectados durante la toma de decisiones ha contribuido a tensiones internas y a la percepción de falta de transparencia.

## **10. Necesidad de Cambio Organizacional:**

El reconocimiento de la dirección sobre la necesidad de implementar un cambio significativo en la gestión y el liderazgo es un paso positivo. Sin embargo, la implementación exitosa de este cambio requerirá una revisión profunda de las prácticas actuales y un compromiso real con la mejora del clima laboral.

## **11. Evaluación del Liderazgo:**

El análisis detallado de las entrevistas destaca la falta de liderazgo claro y efectivo como un problema subyacente. La promoción de un director del área de taller a Gerente General sin una clara transición en el estilo de liderazgo ha contribuido a la percepción de falta de dirección y ha llevado a la disminución de la moral y la productividad.

- **Empleados Asistenciales y Técnicos:** Se menciona que la llegada del nuevo Gerente General en 2019 ha introducido cambios que han afectado negativamente la moral, y la falta de un liderazgo claro ha contribuido a la inseguridad y desconfianza del equipo.

## **12. Necesidad de Desarrollo Profesional:**

La falta de programas de desarrollo profesional y de formación efectiva ha surgido como un tema recurrente. Establecer programas que fomenten el aprendizaje continuo y el crecimiento personal puede ser esencial para mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados.

- **Nivel Directivo:** Se sugiere la elaboración de planes de formación y capacitación de trabajo en equipo, lo que indica un reconocimiento de la necesidad de mejorar las habilidades profesionales y las relaciones interpersonales.

## **13. Impacto en la Salud Mental:**

La conexión directa entre las decisiones de la gerencia y el impacto en la salud mental de los empleados es una preocupación significativa. La falta de estabilidad laboral y la percepción de despidos injustificados han generado un ambiente de trabajo estresante y poco saludable.

- **Nivel Técnico:** Se destaca que la moral está baja, y la falta de un liderazgo claro ha contribuido a la inseguridad y la desconfianza del equipo, afectando negativamente la salud mental de los empleados.

## **14. Estrés y Ausentismo Laboral:**

El impacto negativo en la salud mental se ha traducido en un aumento del estrés y el ausentismo laboral. La falta de un ambiente laboral positivo y apoyado contribuye directamente a una disminución en la productividad y la calidad del trabajo.

- **Nivel Técnico:** La percepción de decisiones arbitrarias y despidos ha generado tensiones, lo que posiblemente se traduce en un aumento del estrés y el ausentismo laboral.

El análisis revela una serie de desafíos interrelacionados que afectan la salud general de Expert Colombia S.A. La falta de liderazgo efectivo, la insuficiente atención a la formación y desarrollo profesional, el impacto en la salud mental y el estrés laboral contribuyen a un ambiente laboral tóxico.

Las decisiones de la alta dirección, incluida la elección del Gerente General, han llevado a una desconexión entre la dirección y los empleados, generando desconfianza y afectando negativamente la moral y la productividad. Abordar estos problemas no solo requerirá cambios superficiales, sino un enfoque holístico para transformar la cultura organizacional y restablecer un clima laboral saludable.

### **Estrategias Propuestas para Expert Colombia**

El camino hacia la mejora requerirá un compromiso continuo y sostenido de la alta dirección, así como la participación activa de los empleados en la creación de un ambiente laboral más saludable. La revisión de políticas internas, la promoción de la transparencia y la participación de los empleados en la toma de decisiones son pasos cruciales hacia una transformación organizacional exitosa.

Expert Colombia S.A. se enfrenta a una encrucijada crítica en la que la falta de equilibrio entre los objetivos comerciales y las necesidades de los empleados ha generado una serie de problemas que afectan la dinámica organizacional y el clima laboral. La situación actual no solo afecta la satisfacción de los empleados, sino que también tiene

repercusiones en la productividad, la retención de talento, la satisfacción del cliente y la imagen corporativa.

La resolución de estos problemas no solo implica abordar los síntomas visibles, como la comunicación deficiente y la falta de reconocimiento, sino también abordar las causas subyacentes, como la falta de una cultura organizacional equilibrada. La implementación de estrategias efectivas para mejorar el clima laboral y fomentar una cultura de colaboración y reconocimiento será crucial para restaurar la estabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

En resumen, Expert Colombia S.A. enfrenta desafíos multifacéticos que van más allá de la simple insatisfacción laboral. La necesidad de un cambio organizacional integral es evidente, y la implementación de estrategias cuidadosamente planificadas es esencial para restaurar la armonía en el entorno laboral y garantizar el éxito a largo plazo de la empresa.

El análisis de la empresa Expert Colombia S.A. revela una serie de desafíos complejos que impactan no solo la satisfacción laboral, sino también la productividad, retención de talento, satisfacción del cliente y la imagen corporativa. La adopción de un enfoque mixto inicialmente, evolucionando hacia una investigación cualitativa, ha proporcionado una comprensión profunda de los problemas organizacionales.

Los problemas clave incluyen cambios en la cultura organizacional, problemas en relaciones interpersonales, comunicación ineficaz, impacto en la salud mental y rotación de personal. Estos problemas se traducen en una disminución de la productividad y la satisfacción del cliente. La falta de liderazgo claro, toma de decisiones ineficaz y la necesidad de desarrollo profesional son aspectos cruciales que requieren atención inmediata.

La situación actual demanda una intervención urgente para abordar estos problemas y restablecer un clima laboral saludable. Las perspectivas de futuro sugieren que la mejora requerirá un compromiso continuo de la alta dirección y la participación activa de los empleados. La implementación de estrategias efectivas para mejorar la cultura organizacional y fomentar la colaboración y el reconocimiento será esencial para restaurar la estabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

## **Recomendaciones**

### **1. Desarrollo de Liderazgo:**

Es esencial implementar programas de desarrollo de liderazgo para garantizar que los líderes estén equipados con habilidades efectivas de gestión y comunicación. Se deben proporcionar oportunidades de capacitación en liderazgo participativo, fomentando la toma de decisiones colaborativa y la construcción de relaciones positivas con los empleados. Esto no solo mejorará la moral, sino que también fortalecerá la dirección y la orientación clara.

### **2. Programas de Desarrollo Profesional:**

La creación de programas de desarrollo profesional es crucial para mejorar las habilidades técnicas y sociales de los empleados. Estos programas pueden incluir capacitación en trabajo en equipo, comunicación efectiva y gestión del cambio. Al invertir en el crecimiento profesional de los empleados, la empresa no solo mejora la calidad del trabajo, sino que también demuestra un compromiso tangible con el bienestar y el desarrollo de su personal.

### **3. Estrategias para la Comunicación Interna:**

Implementar estrategias efectivas de comunicación interna es fundamental. Esto incluye establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, asegurando que la información fluya de manera clara y oportuna desde la alta dirección hasta todos los niveles de la organización. Las reuniones regulares, boletines informativos y plataformas de retroalimentación pueden facilitar una comunicación más efectiva y construir un sentido de pertenencia y conexión entre la gerencia y los empleados.

#### **4. Cuidado de la Salud Mental:**

Es imperativo abordar la preocupación por la salud mental de los empleados. La implementación de programas de bienestar emocional, acceso a recursos de apoyo y la promoción de un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal son esenciales. Un enfoque proactivo en la salud mental contribuirá no solo al bienestar de los empleados, sino también a la productividad y la calidad del trabajo.

#### **5. Políticas de Retención de Talento:**

Revisar y fortalecer las políticas de retención de talento es crucial. Esto podría incluir la introducción de incentivos financieros, programas de reconocimiento y desarrollo de carrera claro. La empresa debe asegurarse de que los empleados se sientan valorados y recompensados por sus contribuciones, reduciendo así la rotación de personal y atrayendo nuevos talentos.

#### **6. Evaluación Continua y Ajuste de Estrategias:**

Establecer un sistema de evaluación continua para medir el impacto de las estrategias implementadas. Realizar encuestas periódicas de clima laboral y recopilar retroalimentación constante permitirá ajustar las estrategias según sea necesario. La adaptabilidad y la disposición para cambiar en respuesta a las necesidades cambiantes de los empleados son cruciales para mantener un entorno laboral saludable y efectivo.

## **Conclusión**

La revitalización de Expert Colombia S.A. requiere un enfoque estratégico y holístico. La implementación de programas de desarrollo de liderazgo no solo fortalecerá las habilidades gerenciales, sino que también fomentará una dirección más participativa y empática. La inversión en programas de desarrollo profesional, centrados en habilidades técnicas y sociales, impulsará la excelencia y promoverá una cultura de aprendizaje continuo.

Además, establecer estrategias robustas para la comunicación interna, con canales transparentes y regulares, construirá puentes cruciales entre la alta dirección y los empleados. La atención proactiva a la salud mental, a través de programas de bienestar emocional y el equilibrio entre trabajo y vida personal, contribuirá no solo al bienestar individual, sino también a la productividad general.

La revisión y fortalecimiento de las políticas de retención de talento son esenciales para reconocer y recompensar las contribuciones de los empleados, reduciendo así la rotación y atrayendo nuevos talentos. Finalmente, la implementación de un sistema de evaluación continua garantizará la adaptabilidad y la efectividad a largo plazo de estas estrategias.

En resumen, la adopción de estas medidas no solo abordará los problemas actuales, sino que sentará las bases para un cambio positivo y sostenible en Expert Colombia S.A., promoviendo un entorno laboral saludable, productivo y orientado al éxito a largo plazo.

## **Anexos**

### Respuestas Entrevistas

#### **Entrevista nivel tecnico:**

1. ¿Cómo describiría la dinámica laboral en Expert Colombia S.A. desde su perspectiva como empleado en el nivel técnico?

Como empleada en Expert Colombia S.A., he notado que la dinámica laboral ha experimentado cambios desde la llegada del nuevo gerente general. Lamentablemente, estos cambios han incluido despidos forzosos y sin justa causa, lo que ha afectado negativamente el ambiente laboral. La incertidumbre y la falta de estabilidad han generado tensiones entre los compañeros de trabajo.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su área de trabajo en términos de relaciones laborales y satisfacción personal?

En cuanto a los principales desafíos en mi área de trabajo, las relaciones laborales se han visto afectadas debido a los despidos y la falta de claridad en las decisiones de la gerencia. La satisfacción personal también ha disminuido, ya que muchos de nosotros nos sentimos inseguros acerca de nuestro futuro en la empresa. Falta de comunicación efectiva y la percepción de decisiones arbitrarias han contribuido a esta insatisfacción.

3. ¿Cómo percibe la toma de decisiones y la comunicación dentro de su área y en relación con el nivel directivo?

La toma de decisiones y la comunicación dentro de área y con el nivel directivo han sido problemáticas. Las decisiones parecen tomarse sin una consulta adecuada con los empleados afectados, lo que genera frustración y desconfianza. La comunicación también

ha sido insuficiente, dejándonos a menudo en la oscuridad respecto a cambios y las razones detrás de ellos.

4. ¿Ha notado algún cambio en el ambiente de trabajo desde el cambio en la gerencia general en 2019?

Desde el cambio en la gerencia general en 2019, el ambiente de trabajo ha cambiado y no precisamente para mejorar. La moral esta baja, y la falta de un liderazgo claro ha contribuido a la inseguridad y la desconfianza del equipo.

5. ¿Qué sugerencias o ideas tiene para mejorar la calidad del ambiente laboral y la satisfacción en su área de trabajo?

En cuanto a sugerencias para mejorar la calidad del ambiente laboral, creería que la gerencia debería enfocarse en establecer una comunicación más abierta y transparente. La inclusión de los empleados en el proceso de toma de decisiones y proporcionar explicaciones claras sobre cambios en la empresa serían pasos importantes. Además, se podrían implementar programas de apoyo emocional y desarrollo profesional para aumentar satisfacción y la motivación de los empleados.

### **Entrevista nivel asistencial**

1. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en Expert Colombia S.A. desde su perspectiva como empleado en el nivel asistencial?

Como ex empleado de Expert Colombia S.A, puedo describir el ambiente de trabajo como variable, durante mi tiempo en la empresa, experimenté momentos positivos y satisfactorios pero también enfrenté desafíos, especialmente en términos de comunicación y reconocimiento.

1. ¿Qué aspectos considera más relevantes en términos de satisfacción laboral y relaciones con sus colegas?

En cuanto a satisfacción laboral la posibilidad de trabajar en un entorno colaborativo y recibir reconocimiento por el trabajo bien hecho eran aspectos fundamentales para mí. La relación con mis colegas también era crucial ya que contribuía significativamente a un ambiente laboral positivo.

2. ¿Cómo percibe la comunicación entre el nivel directivo y los empleados de nivel asistencial?

La comunicación entre el nivel directivo y los empleados de nivel asistencial fue uno de los aspectos más desafiantes, en ocasiones la información importante no se transmite de manera clara y oportuna lo que generaba confusiones y malentendidos. La falta de una comunicación efectiva afectaba la cohesión en el equipo y la comprensión de visión y dirección de la empresa.

3. ¿Ha experimentado cambios en su ambiente laboral desde la llegada del nuevo gerente general en 2019?

En cuanto a cambios desde la llegada del nuevo gerente general en 2019 aunque ya no estoy en la empresa, he escuchado que ha habido ajustes en la dirección y en algunas políticas internas. Estos cambios podrían haber tenido un impacto en el ambiente laboral y en la percepción general de los empleados.

4. ¿Qué sugerencias o comentarios tendría para mejorar el clima laboral y la satisfacción en su área de trabajo?

Dado que mi decisión de dejar Expert Colombia S.A. estuvo motivada por una oferta laboral más atractiva, creo que la empresa podría mejorar en términos de retención de talento. La falta de una contrapropuesta o una oferta competitiva fue un factor determinante

en mi decisión de partir. Sugeriría que la empresa considere revisar sus políticas de retención de talento y ofrecer incentivos que motiven a los empleados a quedarse.

Además, recomendaría mejorar la comunicación entre el nivel directivo y los empleados, brindando información clara y transparente sobre los cambios en la empresa. Esto contribuiría a una mayor comprensión y compromiso por parte del personal asistencial. En resumen mejorar la comunicación y ofrecer oportunidades de desarrollo y reconocimiento contribuirían significativamente a mejorar el clima laboral y la satisfacción en el área asistencial de Expert Colombia.

### **Entrevista para el Nivel Directivo:**

- Desde su perspectiva en el nivel directivo, ¿cómo describiría la cultura organizacional actual en términos de relaciones interpersonales y satisfacción de los empleados?

En la empresa, la cultura organizacional está enfocada en 2 líneas: atender los requerimientos de nuestros clientes y cumplir con un presupuesto financiero; desde el punto de vista relaciones interpersonales y satisfacción de los empleados, no va más allá de lo que cada área o departamento haga por su propio bienestar o mantener un buen ambiente.

Desde la alta gerencia esta no es una prioridad.

- ¿Qué estrategias o medidas ha implementado o considera que son efectivas para mejorar las relaciones interpersonales y la satisfacción de los empleados?

Sería importante elaborar un plan de comunicaciones con los empleados que busque establecer planes de bienestar.

Se puede también elaborar planes de formación y capacitación de trabajo en equipo

Por último, creación de grupos primarios que se encarguen de levantar información de cada unidad o departamento, tendiente a buscar opciones de mejora del clima laboral

- ¿Cómo percibe la relación entre el nivel directivo y los trabajadores en términos de reconocimiento y valoración?

Es muy pobre, existe un comité de gerencia que semanalmente se reúne, pero evalúa aspectos de cumplimiento de presupuesto y comerciales; no se tienen ningún plan de incentivos ni reconocimiento por el cumplimiento de metas u objetivos

- ¿Qué considera que podría mejorar en el comportamiento del nivel directivo para favorecer un mejor clima laboral?

Lo primero es que desde la alta gerencia exista un real interés por mejorar el clima laboral, si no existe esta voluntad cualquier actividad o plan de trabajo no tendría un buen resultado

- ¿Tiene alguna recomendación específica para mejorar el clima organizacional en Expert Colombia S.A. desde el nivel directivo?

Teniendo en cuenta que lo realizado en fortalecer el clima laboral es muy poco, se puede hacer muchas cosas, por ejemplo:

- Establecer una rutina de reconocimiento de logros y objetivos para los trabajadores
- Dar autonomía y empoderamiento en el trabajo
- Crear diferentes programas de aprendizaje y desarrollo que den beneficios tanto al interior de la empresa como por fuera de la misma
- Programar actividades fuera del trabajo; las cuales pueden ser culturales, deportivas o sociales.