

# Análisis de las problemáticas organizacionales en las empresas de los municipios de Facatativá y Chía del departamento de Cundinamarca, Colombia<sup>1</sup>

## Analysis of organizational problems in companies in the municipalities of Facatativá and Chía in the department of Cundinamarca, Colombia

César Augusto, Giraldo Duque<sup>2</sup>; Benjamín Andrés, Manjarrés Zárate<sup>3</sup>; Juan Román, Ávila Meléndez<sup>4</sup>.

### RESUMEN

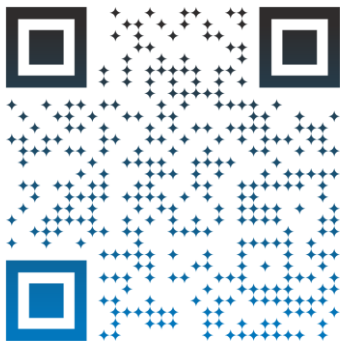
El presente artículo tuvo como objetivo general analizar las principales problemáticas organizacionales percibidas por los colaboradores de las compañías, ubicadas en los municipios de Facatativá y Chía del departamento de Cundinamarca, las cuales pueden generar un impacto considerable en el corto, mediano y largo plazo en el desempeño y la productividad. Teniendo en cuenta una metodología de corte no experimental, cuya tipología fue transversal descriptiva, se aplicó como instrumento un cuestionario tipo Likert, el cual se valoró en una escala de 0 a 5, de acuerdo con los siguientes criterios: 0 (nunca se ha presentado la problemática), 1 (en algún momento se ha presentado), 2 (pocas veces se ha presentado), 3 (a menudo se presenta), 4 (muchas veces se presenta) y 5 (siempre se presenta); dicho cuestionario se aplicó a una muestra no probabilística, con un enfoque intencional, a 161 colaboradores pertenecientes a 50 empresas. Se encontró que es frecuente la sobrecarga laboral en un 22%, la poca unidad de mando en un 21%, el conformismo laboral en un 20%, el estrés laboral en un 20%, la escasa integración laboral entre los colaboradores en un 19% y la insatisfacción laboral 19%, los cuales tienen impacto directo en el desempeño.

**Palabras claves:** Colaboradores, motivación, problemáticas, organización.

### ABSTRACT

The general objective of this article was to analyze the main organizational problems perceived by employees of companies located in the municipalities of Facatativá and Chía in the department of Cundinamarca, which may have a considerable impact on performance and productivity in the short, medium and long term. Taking into account a non-experimental methodology, whose typology was descriptive transversal, a Likert-type questionnaire was applied as an instrument, which was evaluated on a scale of 0 to 5, according to the following criteria: 0 (the problem has never arisen), 1 (at some point it has arisen), 2 (it has arisen a few times), 3 (it often arises), 4 (it arises many times) and 5 (it always arises); said questionnaire was applied to a non-probabilistic sample, with an intentional approach, to 161 collaborators belonging to 50 companies. It was found that work overload is frequent in 22%, poor unity of command in 21%, work conformism in 20%, work stress in 20%, poor work integration among employees in 19% and work dissatisfaction in 19%, which have a direct impact on performance.

**Keywords:** Co-workers, motivation, problems, organization.



Fecha de recibido: 15/06/2023  
Fecha de revisado: 30/06/2023  
Fecha de aceptado: 07/12/2023  
Fecha de publicación: 30/12/2023



Esta obra está bajo una licencia de  
Creativa Commons Reconocimiento-  
NoComercial-SinObraDerivada 4.0  
Internacional

Cómo referenciar este artículo:

Giraldo Duque, C., A.; Manjarrés Zárate, B., A. y Ávila Meléndez, J., R. (2024). Análisis de las problemáticas organizacionales en las empresas de los municipios de Facatativá y Chía del departamento de Cundinamarca, Colombia. *Revista Polítika, Globalidad y Ciudadanía*, 10(19), 126-140. <https://doi.org/10.29105/rpgyc10.19-313>

<sup>1</sup>El presente documento corresponde a un Artículo de investigación científica y tecnológica, derivado del proyecto de investigación titulado: “Incidencia de los aportes teóricos desde la ciencia administrativa, en la gestión de las organizaciones empresariales de Cundinamarca”, avalado y patrocinado por la Universidad de Cundinamarca, iniciado y finalizado en 2023.

<sup>2</sup> PhD. En Ciencias Económicas y Administrativas, docente investigador, **Universidad de Cundinamarca, Colombia**. Email: cesaragiraldo@ucundinamarca.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-8207-2942>

<sup>3</sup>Doctorante en Administración Gerencial, docente investigador **Universidad de Cundinamarca, Colombia**. Email: bmanjarres@ucundinamarca.edu.co. <https://orcid.org/0000-0001-9996-355X>

<sup>4</sup>Maestrante en Gestión de la Tecnología Educativa, docente investigador, **Universidad de Cundinamarca, Colombia**. Email: jromanavila@ucundinamarca.edu.co. <https://orcid.org/0000-0003-4572-517>

## 1.- INTRODUCCIÓN

Toffler (1985) en su libro *La Empresa Flexible* establece que las organizaciones flexibles se caracterizan por contar con una dirección capaz de diagnosticar las fuerzas del entorno, a fin de fomentar la proactividad y preactividad de los colaboradores, frente a la adaptación al ambiente externo; desarrollo de una continua revisión y adaptación de las estructuras organizacionales, de acuerdo con el dinamismo en el comportamiento de las variables del entorno; planeación y gestión del cambio organizacional de manera permanente, ya que éste se concibe como un proceso constante en la organización; existencia de una suficiente oposición o inconformidad con la situación presente de las organizaciones, a fin de liderar e instrumentar las transformaciones necesarias; velocidad adecuada y ágil para superar la rigidez estructural; cuestionamiento de las creencias actuales, con el fin de ajustarlas y consolidarlas como ejes primordiales de la cultura organizacional, e identificación con una gerencia flexible, caracterizada por un liderazgo estratégico claro, persistente, ordenado, decisivo, sistemático y pragmático.

De este modo, uno de los grandes desafíos de las organizaciones en la era digital, consiste en definir modelos organizacionales y de gestión flexibles, dinámicos y capaces de incentivar a los colaboradores, con el propósito de aumentar su nivel de compromiso organizacional e incrementar su productividad en el desempeño de sus funciones. Por ende, los líderes de las organizaciones requieren definir cuáles son las problemáticas más recurrentes en su área de trabajo, con miras a brindar a los colaboradores condiciones laborales higiénicas y de contenido del cargo óptimas, las cuales permitan un alto nivel de motivación y desempeño individual. A continuación, se describen las dimensiones que limitan la flexibilidad organizacional y pueden ocasionar efectos negativos en el área de trabajo:

- *Rigidez estructural*: De acuerdo con Serralde (2012), esta variable interna no permite que las compañías sean una organización flexible, ya que cuando la estructura organizacional es muy funcional, jerárquica y vertical, conlleva a que la toma de decisiones estratégicas sea excesivamente centralizada en los directivos. Asimismo, se perciben barreras organizacionales para la comunicación, debido a que los flujos de información circulan por muchas dependencias antes de llegar al receptor o destinatario directo del mensaje; es decir, se presentan muchas distorsiones y “ruido” en cuanto a la efectividad de la comunicación.
- *Gerencia rígida*: Landazury-Villalba et al. (2018) manifiesta que los modelos gerenciales flexibles facilitan la innovación del talento humano colaborador, en contraste, con los modelos basados en la frugalidad o rigidez, los cuales conllevan a la apatía, la desmotivación y la falta de sentido de pertenencia, que se traduce a su vez, en un problema de adaptación y gestión al cambio organizacional.
- *Inestabilidad laboral*: De acuerdo con Sabogal Rodríguez et al. (2019) la inestabilidad laboral puede suscitarse en las organizaciones en Colombia, no solo por factores coyunturales asociados con el mercado laboral y las regulaciones, sino también por factores intrínsecos presentes en las organizaciones, tales como los estilos de liderazgo inapropiados y la falta de compromiso de la dirección, los cuales generan frustración y poco interés por el logro de un óptimo desempeño individual por parte de los colaboradores.

De este modo, es importante que los líderes de las organizaciones tomen conciencia acerca de la importancia de reconocer el nivel de satisfacción laboral de su equipo de trabajo, así como, identificar y brindar soluciones a las problemáticas comunes internas que pueden afectar directa e indirectamente el desempeño laboral de los colaboradores. Por ende, no es la excepción que las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en los municipios de Facatativá y Chía, en el Departamento de Cundinamarca, deben diagnosticar las problemáticas que afectan el clima laboral de los colaboradores, a fin de establecer estrategias de retención y desarrollo del talento humano efectivas, las cuales conlleven

a que la organización alcance un rendimiento superior al promedio de las demás empresas del sector industrial donde compiten.

Cabe precisar que, algunas organizaciones tales como la Corporación Social de Cundinamarca (2021), desarrollan estudios de medición del clima organizacional, cuyo propósito es determinar el nivel de percepción que tienen los funcionarios de la entidad, con respecto a las condiciones laborales que brinda la alta dirección de la entidad. De este modo, se concluye en el informe de medición del clima organizacional para la entidad, que los aspectos negativos o problemáticas organizacionales identificadas por los colaboradores, consisten en la carencia de medios y recursos que garanticen un óptimo desempeño en el trabajo, así como, la ausencia de canales de comunicación efectivos con la gerencia, el estrés laboral y el bajo nivel de reconocimiento y recompensas frente al desempeño alcanzado.

Asimismo, Flórez y Mora (2019), en su estudio relacionado con el análisis del clima y la cultura organizacional del Hospital del municipio de Tabio Cundinamarca, establecieron que las problemáticas recurrentes en la entidad, ocasionadas por la ausencia de una política de gestión del talento humano clara, radican en el bajo nivel de motivación de los funcionarios, barreras organizacionales e individuales a la comunicación multidireccional, ausencia de un estilo de liderazgo efectivo, y ambigüedad en el plan de formación y desarrollo del talento humano colaborador, lo cual dificulta el alcance de los objetivos y propósitos corporativos.

Por su parte, Torres et al. (2022) realizaron un análisis del clima organizacional de la compañía Proadites, ubicada en el municipio de Tocancipá, Cundinamarca, en el que identificaron que las tasas de rotación de personal en la organización, oscilaban en un 74,66%, cuyas causas más inmediatas se originan en la insatisfacción laboral manifestada por la mayoría de colaboradores encuestados, debido a las escasas oportunidades de promoción y ascenso, así como, las escalas salariales poco justas y la inestabilidad laboral, lo cual genera temores e incertidumbres en los funcionarios.

Es por ello que, el presente artículo pretende identificar y analizar las problemáticas organizacionales más recurrentes en cuanto a los factores motivacionales en el trabajo de los colaboradores pertenecientes a las diferentes compañías ubicadas en los municipios de Facatativá y Chía, del Departamento de Cundinamarca, las cuales pueden afectar de manera directa el clima organizacional, y por consiguiente una afectación en la producción, bien sea en el corto, mediano o largo plazo.

De este modo, el estudio que soporta los hallazgos divulgados en el presente artículo, busca confrontar las perspectivas teóricas asociadas a la gestión del talento humano, y más específicamente, aquellas teorías humanistas del pensamiento administrativo, las cuales tienen como objeto de estudio el análisis del comportamiento individual y grupal de los colaboradores, en términos de los factores intrínsecos y extrínsecos que afectan su motivación interna.

Por otra parte, este estudio pretende dar a conocer a los líderes, gerentes corporativos, colaboradores y demás actores o grupos de interés de las organizaciones en general, la importancia de identificar y solucionar las problemáticas que afectan la motivación y el desempeño de los colaboradores, ya que en la actualidad, las compañías se deben adaptar a un entorno disruptivo, frágil, no lineal e incomprensible, que puede ocasionar ansiedad y desequilibrio emocional, no solo en los directivos, sino también en todos los miembros de la organización.

El presente artículo está estructurado en las siguientes partes: la primera parte consta de una revisión de literatura y marco referencial, relacionado con la evolución reciente del estudio de las perspectivas teóricas, orientadas a la corriente humanista del pensamiento administrativo. Posteriormente, se detalla la metodología del estudio, la cual se basa según Hernández y Mendoza (2018), en un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental o transversal descriptivo.

Finalmente, se revelan los hallazgos del estudio, con base en la percepción de los colaboradores encuestados, quienes identificaron las principales problemáticas presentes en la compañía donde desempeñan sus labores, así como, la discusión de resultados, la cual permite reflejar las oportunidades de mejora que deben implementar los líderes y gerentes de talento humano de las compañías, en pro de retener y desarrollar integralmente a un talento humano altamente motivado y comprometido con los intereses de la organización.

## **2.- FUNDAMENTO TEÓRICO**

### ***Motivación laboral***

Frente a las perspectivas teóricas asociadas con las problemáticas organizacionales comunes percibidas por los colaboradores de las organizaciones, es importante contextualizar los referentes teóricos desde los enfoques relacionados con la motivación laboral y los modelos de trabajo. En primera instancia, Wigfield y Koenka (2020) afirman que las perspectivas teóricas que abordan la motivación han evolucionado significativamente en los últimos 20 años, y confluyen en que la motivación es de carácter bidireccional y dinámica, cuyas creencias son jerárquicas e influidas según el contexto del cargo.

Asimismo, Demircioglu y Chen (2018) establecen que una de las perspectivas teóricas para comprender la motivación laboral de los colaboradores, corresponde a la teoría de la autodeterminación (TAD), en la que se analiza la manera como la utilización de las redes sociales con propósitos meramente laborales, incide directamente en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y la motivación intrínseca; aunque un excesivo uso puede llevar a un efecto negativo, debido a factores tales como la sobrecarga o estrés laboral, que pueden presentarse en el área de trabajo.

Por ende, Li y Wang (2022) expresan que el fenómeno del tecnoestrés que agobia a los colaboradores, se puede presentar debido a factores relacionados con el uso excesivo de las redes sociales con propósitos de trabajo, así como, la presión para el desarrollo de las tareas asignadas y los desafíos del aprendizaje que implica la adaptación de las personas al cargo. No obstante, Bipp et al. (2019) deducen que la evaluación de la propia autoestima se pueden vincular a los resultados asociados con el análisis de los fenómenos del estrés laboral y las diferencias individuales entre los colaboradores, en aras de crear organizaciones saludables.

Por otra parte, Popoola y Fagbola (2023) concluyen que el equilibrio entre trabajo y familia percibido por los colaboradores, la motivación laboral y la satisfacción en el desempeño de las labores, conllevan a un impacto satisfactorio en el compromiso laboral, el cual debe emerger desde las políticas corporativas definidas por los líderes de las organizaciones. Asimismo, Szabó et al. (2023) consideran que los aspectos de la personalidad de los colaboradores, tales como, el narcisismo, poseen una relación

sistemáticamente positiva con la actitud y el comportamiento hacia el trabajo, así como, con la motivación y satisfacción laboral.

De este modo, Liu et al. (2023) establecieron un modelo moderado de resiliencia individual y esfuerzo laboral, fundamentado en la teoría de la conservación de recursos, en la que se comprobó que la resiliencia individual del colaborador, como tal, se vincula fuertemente con el esfuerzo laboral y un mayor nivel de motivación familiar. Por otra parte, Oh y Roh (2022) concluyeron que los colaboradores de una organización que poseen una alta motivación intrínseca, desarrollan mejor la empatía en el lugar de trabajo y el apoyo social, con el fin de mejorar el clima laboral.

De igual forma, Kanat et al. (2020) demostraron a través de un modelo de medición multinivel 2-2-1, que la motivación laboral propia de los jefes se relacionaba directamente con el liderazgo transformacional de éstos, así como, en la motivación intrínseca de los colaboradores y subordinados, reflejado en la satisfacción laboral y el fuerte nivel de compromiso organizacional. Asimismo, Knauss et al. (2020) afirmaron que los factores contextuales del cargo que desempeñan las personas en la organización, conducen a que los colaboradores se motiven a partir del cambio en el equilibrio de la relación esfuerzo-recompensa.

Sin embargo, Giurge y Woolley (2019) concluyeron que se disminuye considerablemente la motivación intrínseca de los colaboradores cuando los jefes solicitan a los subordinados trabajar en horarios no estándar o extras (fines de semana o vacaciones), ya que este tiempo puede ser dedicado para el desempeño de actividades profesionales y académicas. Igualmente, Rowen et al. (2022) consideran que las organizaciones de alta confiabilidad, se evidencian en una cultura fuerte de la seguridad, la cual se refuerza en la motivación de los colaboradores y su compromiso con la seguridad en el área de trabajo.

Por otra parte, Van der Hauwaert et al. (2021) deducen a través de ecuaciones estructurales que la motivación para el trabajo autónomo incide directamente en la generación de utilidades y el desempeño tanto de los colaboradores como de los directivos, teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y relación. También, Saether (2019) expresa que los líderes que desean incentivar el comportamiento innovador de los colaboradores deben propender por la alineación de los valores de las personas con los de la organización, e impulsar la automotivación.

A su vez, Chanie et al. (2023) determinaron que el contenido de las tareas, el conocimiento y los factores contextuales del cargo, incentivaban en los colaboradores un comportamiento proactivo, que a su vez se relaciona con los rasgos sociales que identifican el área de trabajo. Por otra parte, Flórez y Mora (2019) establecieron que cuando un modelo de gestión humana es ambiguo, se evidencia poca motivación, barreras a la comunicación, ausencia de un estilo de liderazgo claro y un programa de desarrollo de talento humano ineficiente, lo cual limita el logro de los objetivos corporativos de la organización.

De igual forma, Filipkowski y Derbis (2023) expresan que los nuevos colaboradores sienten más estrés y presión en el trabajo, debido a que se enfrentan a un nuevo ambiente laboral más desafiante, así como, la antigüedad profesional se asocia más con la satisfacción laboral, lo que permite sugerir que los líderes de la organización deben desarrollar un nuevo modelo de gestión del talento humano, capaz de incentivar la automotivación laboral de los miembros de la organización. Asimismo, Corrales et al. (2021) consideran que, frente a las vicisitudes del entorno organizacional actual, con respecto a la

incorporación de la Industria 4.0, los modelos de gestión de personas deben transformarse a estas nuevas dinámicas, toda vez que el talento humano es considerado un factor clave de éxito de la competitividad de las organizaciones.

También, Parrales y Villao (2022) afirman que la motivación del personal posee una relación directamente proporcional con respecto a la efectividad y el cumplimiento óptimo de las actividades asignadas a los colaboradores, ya que a mayor motivación, mayor cumplimiento de las tareas y viceversa. Igualmente, Bohórquez et al. (2020) manifiestan que una prioridad fundamental en las organizaciones actuales, consiste en la preocupación que deben manifestar los líderes, por mantener un talento humano altamente motivado y comprometido, ya que ello repercute directamente en la productividad y el desarrollo organizacional.

De este modo, Ruíz et al. (2023) establecen que los colaboradores son los encargados de desarrollar la mayor parte de las actividades en las organizaciones, y como tal, demostraron que existe una fuerte correlación positiva entre el nivel de motivación laboral y el desempeño evidenciado por los colaboradores. No obstante, Saavedra y Delgado (2020) afirman que el nivel de insatisfacción laboral percibido por los colaboradores, se caracteriza en su mayoría por los deficientes salarios, los ambientes laborales no agradables y los estilos de liderazgo ambiguos, para lo cual, la gestión administrativa debe jugar un rol importante con respecto a la solución de dichas problemáticas en la organización.

Sin embargo, Cabanilla et al. (2022) expresan que la productividad generada por el talento humano colaborador de las organizaciones puede potenciarse a partir de las políticas internas que defina la dirección, con miras a incrementar el nivel de satisfacción laboral, y por ende, el desempeño individual. De este modo, las problemáticas más comunes que limitan la productividad de los colaboradores radican en: carencia de programas de desarrollo del capital humano, sobrecarga laboral por horarios extras, clima laboral inadecuado y ausencia de incentivos que incrementen la automotivación individual del trabajador.

Por su parte, Huete y Quinn (2023) afirman que el nuevo modelo de trabajo, encaminado en el equilibrio entre el trabajo presencial y el trabajo remoto, puede llevar a un incremento en la productividad, eficiencia en costos, y sostenibilidad ambiental y social, así como, se contará con un grupo de colaboradores más competentes, motivados y comprometidos con la organización. Finalmente, Huicab (2023) expresa que en el entorno actual BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible) es necesario preparar a la organización y a los colaboradores a enfrentar dicho ambiente, a partir de la configuración de un modelo de gestión del talento humano orientado en el desarrollo de las competencias personales o *soft skills*.

### **3.- MÉTODO**

La investigación realizada fue de enfoque cualitativo, ya que según Muñoz (2015), se logró exponer la descripción de las percepciones de los colaboradores encuestados, con respecto a la identificación y análisis de las problemáticas recurrentes en las 50 organizaciones objeto de estudio, localizadas en los municipios de Facatativá y Chía, en el Departamento de Cundinamarca; a su vez, sirvió para realizar una tabulación y procesamiento de datos por medio de la utilización de gráficos y tablas de frecuencias. De conformidad con lo expuesto por Méndez (2020), el tipo de estudio fue descriptivo, por cuanto se

pretendió identificar el nivel de percepción de las problemáticas organizacionales comunes percibidas por los colaboradores de las empresas objeto de estudio, las cuales pueden afectar de manera directa el desempeño laboral.

Asimismo, el diseño de investigación reflejado en el presente artículo corresponde al transversal descriptivo, debido a que según Hernández y Mendoza (2018), se pretendió determinar el nivel de percepción de los colaboradores encuestados, en determinado lapso específico de tiempo, con respecto a las problemáticas organizacionales más recurrentes que se presentan en las organizaciones donde se desempeñan laboralmente.

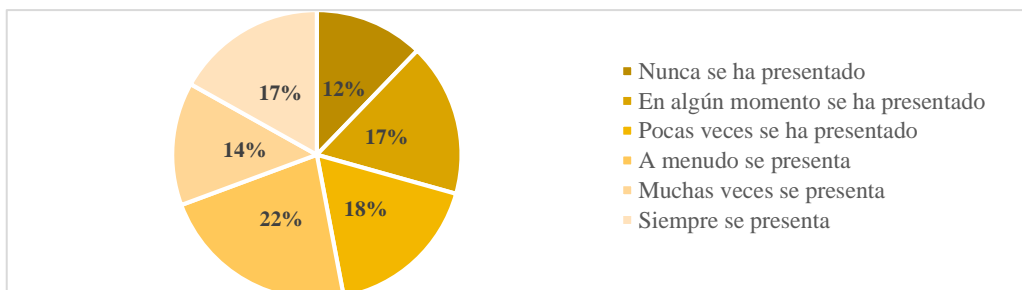
El marco muestral fue elegido de acuerdo con las necesidades de los investigadores, ya que al seleccionar las 50 empresas ubicadas en los municipios de Facatativá y Chía Cundinamarca, no había posibilidad de llegar a abarcar una muestra significativa con enfoque probabilístico; de este modo, a través de la colaboración de semilleristas de la Universidad de Cundinamarca que residen y tienen familiares en dichas poblaciones, fue posible tener acceso a la muestra intencional. Por ende, los resultados obtenidos no permiten generalizar el concepto de toda la población trabajadora tanto en los municipios en mención, como en el Departamento de Cundinamarca, a nivel general.

Las 161 personas encuestadas se seleccionaron mediante un enfoque de muestreo no probabilístico, mediante la selección de una muestra de participantes voluntarios, como lo establece Hernández y Mendoza (2023) , ya que solo se obtuvo las respuestas de una parte de la población que labora en las diferentes empresas; como un criterio de selección de la muestra, se tomó en consideración el hecho de que los encuestados llevaran laborando más de un año en las diferentes organizaciones dedicadas a la producción y prestación de servicios, siendo en un 90% mipymes, y de acuerdo a su experiencia y conocimiento, respondieron una encuesta tipo cuestionario previamente elaborada, a fin de ser valoradas sus percepciones mediante la siguiente escala Likert: 0 nunca se ha presentado, 1 en algún momento se ha presentado, 2 pocas veces se ha presentado, 3 a menudo se presenta, 4 muchas veces se presenta, 5 siempre se presenta la problemática.

#### 4.- RESULTADOS

De este modo, se muestra a continuación la descripción de los resultados de la percepción dada por los colaboradores encuestados, con respecto a las problemáticas comunes suscitadas en las organizaciones.

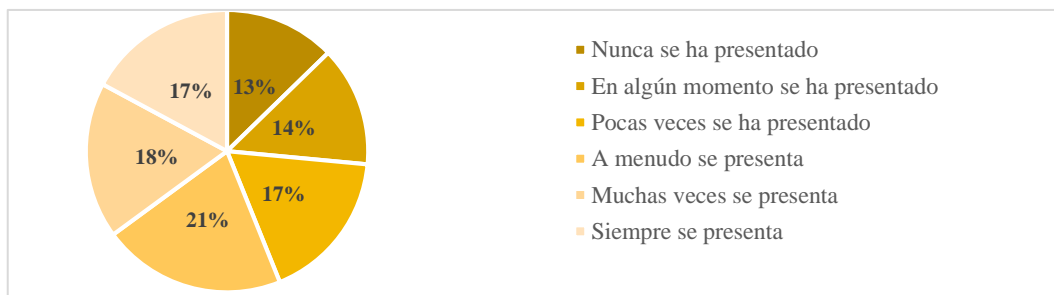
**Figura 1.**  
*Sobrecarga laboral*



*Fuente:* Elaboración propia (2023). *Nota:* Este gráfico se estructuró con base en la aplicación del cuestionario a la muestra no probabilística de 161 colaboradores encuestados

Con relación a la figura 1 en la que se pregunta al trabajador si en la empresa se presenta la sobrecarga laboral, el 22% que corresponde a 36 personas, indicaron que esta problemática se presenta a menudo en las organizaciones donde se desempeñan, así como, el 18% equivalente a 29 personas encuestadas, manifestaron que esta problemática se ha presentado pocas veces en la organización. No obstante, el 12% equivalente a 19 encuestados, afirmaron que nunca se ha presentado la sobrecarga laboral, declarando que se sienten conformes con la asignación de tareas realizada por sus líderes y superiores. De este modo, la sobrecarga laboral puede considerarse como una problemática significativa que ocurre a menudo en las empresas, de acuerdo con la percepción de los encuestados, lo cual conlleva a que los líderes requieran aplicar los principios de división del trabajo y especialización funcional de manera óptima y eficiente.

**Figura 2.**  
*Poca unidad de mando*

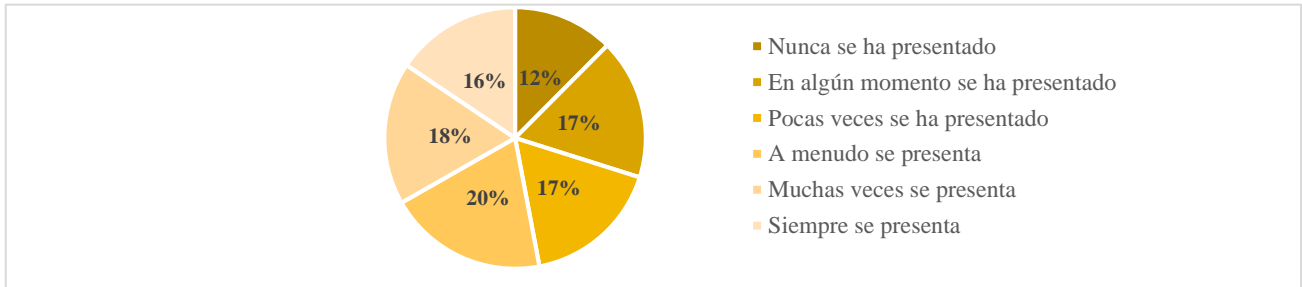


*Fuente:* Elaboración propia (2023). *Nota:* Este gráfico se estructuró con base en la aplicación del cuestionario a la muestra no probabilística de 161 colaboradores encuestados.

De acuerdo con la figura 2, en la que se interroga al colaborador si en la empresa se presenta la poca unidad de mando, el 21% que corresponde a 34 personas indicaron que esta problemática se presenta a menudo en las organizaciones donde se desempeñan, así como, el 18% equivalente a 29 personas encuestadas, manifestaron que esta problemática se ha presentado muchas veces en la organización. Sin embargo, el 13% equivalente a 21 encuestados, exponen que nunca se ha presentado la poca unidad de mando, expresando así que existe un liderazgo visible y claro en la organización donde se desempeñan. Por ende, la poca unidad de mando puede llegar a afectar considerablemente el desempeño de los colaboradores, toda vez que, al no tener claridad de este principio administrativo, los colaboradores no pueden dar cuenta de su desempeño de forma eficiente y oportuna.



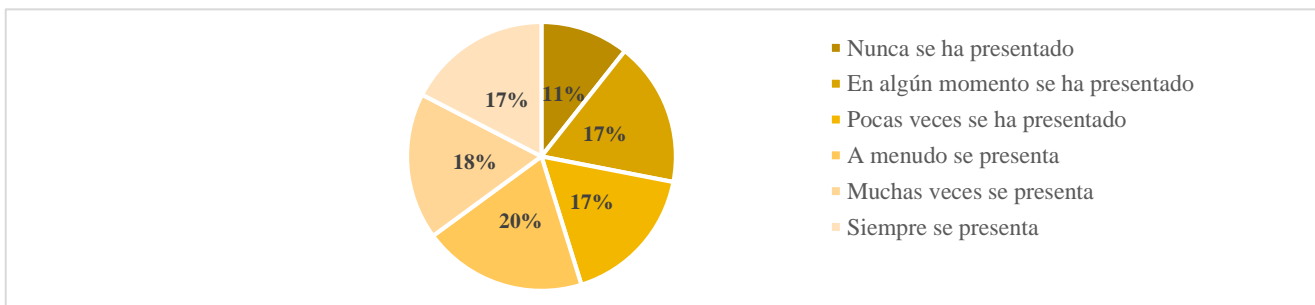
**Figura 3.**  
*Conformismo laboral*



*Fuente:* Elaboración propia (2023). *Nota:* Este gráfico se estructuró con base en la aplicación del cuestionario a la muestra no probabilística de 161 colaboradores encuestados

Según la figura 3, en la que se indaga al colaborador si en la empresa se suscita el conformismo laboral, el 20% que corresponde a 32 personas, indicaron que esta problemática se presenta a menudo en las organizaciones donde se desempeñan, así como, el 18% equivalente a 29 personas encuestadas, manifestaron que esta problemática se ha suscitado muchas veces en la organización. Aunque, el 12% equivalente a 19 encuestados, establecieron que nunca se ha presentado el conformismo laboral, manifestando de esta forma, que hay satisfacción con la asignación funcional dada por los líderes y superiores. Es por ello que, el conformismo puede considerarse como una problemática recurrente en las empresas, ya que ello implica que los colaboradores realicen sus funciones de forma automática y rutinaria, sin percibir un beneficio por la labor desempeñada.

**Figura 4.**  
*Estrés laboral*

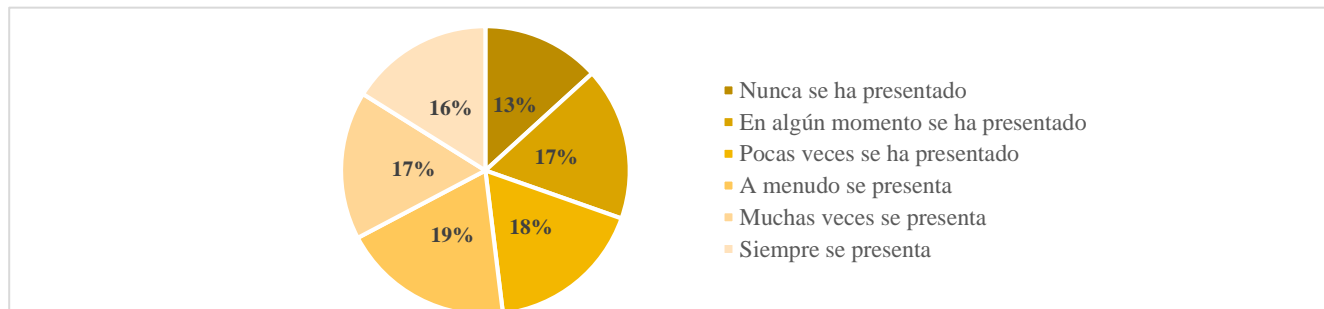


*Fuente:* Elaboración propia (2023). *Nota:* Este gráfico se estructuró con base en la aplicación del cuestionario a la muestra no probabilística de 161 colaboradores encuestados.

Con respecto a la figura 4, en la que se cuestiona al colaborador si en la empresa se presenta el estrés laboral, el 20% que corresponde a 32 personas indicaron que esta problemática se presenta a menudo en las organizaciones donde se desempeñan, así como, el 18% equivalente a 29 personas encuestadas, manifestaron que esta problemática se ha presentado muchas veces en la organización. No obstante, el 11% equivalente a 18 encuestados, afirmaron que nunca se ha presentado el estrés laboral, lo cual permite establecer que pocos colaboradores no perciben el estrés como un problema recurrente. Por ello, el estrés laboral se considera como una problemática muy incidente en la productividad de los

colaboradores, toda vez que, al existir el estrés, se disminuye la satisfacción laboral y el rendimiento individual tiende a ser decreciente.

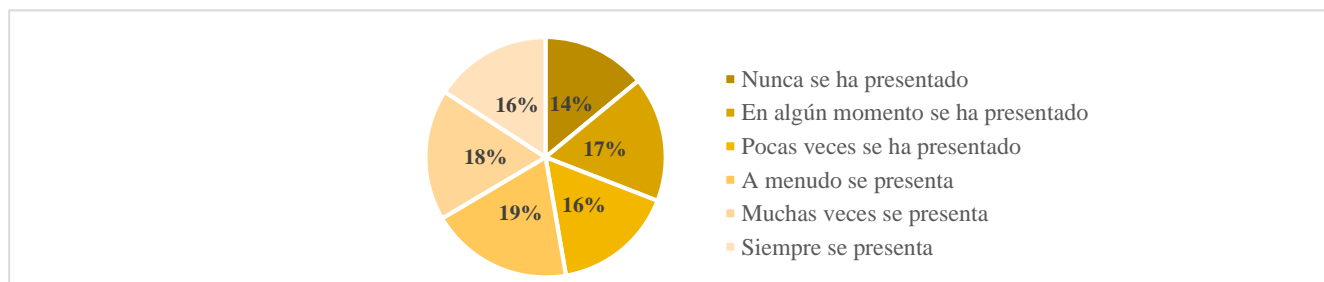
**Figura 5.**  
*Poca integración laboral*



*Fuente:* Elaboración propia (2023). *Nota:* Este gráfico se estructuró con base en la aplicación del cuestionario a la muestra no probabilística de 161 colaboradores encuestados

Conforme a la figura 5, en la que se pregunta al colaborador si en la empresa se suscita la poca integración laboral, el 19% que corresponde a 31 personas indicaron que esta problemática se presenta a menudo en las organizaciones donde se desempeñan, así como, el 18% equivalente a 29 personas encuestadas, manifestaron que esta falencia se ha presentado pocas veces en la organización. Sin embargo, el 13% equivalente a 21 encuestados, concluyen que nunca se ha presentado la poca integración laboral entre los colaboradores. Por ende, la escasa integración entre los trabajadores se considera como una problemática notoria, percibida por los colaboradores, ya que genera insatisfacción laboral, lo que a su vez repercute en la apatía y comportamiento inadecuado, frente al desarrollo de las funciones y tareas asignadas.

**Figura 6.**  
*Insatisfacción laboral*



*Fuente:* Elaboración propia (2023). *Nota:* Este gráfico se estructuró con base en la aplicación del cuestionario a la muestra no probabilística de 161 colaboradores encuestados.

En lo concerniente a la figura 6, en la que se cuestiona al colaborador si en la empresa se suscita la insatisfacción laboral, el 19% que corresponde a 31 personas indicaron que esta problemática se presenta a menudo en las organizaciones donde se desempeñan, así como, el 18% equivalente a 29 personas encuestadas, señalaron que este inconveniente se ha presentado muchas veces en la

organización. No obstante, el 14% equivalente a 22 encuestados, manifiestan que nunca se ha presentado la insatisfacción laboral, lo cual refleja una alta motivación para el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas. De este modo, la insatisfacción laboral se percibe como una problemática muy frecuente percibida por los colaboradores encuestados, el cual incide en la actitud para el trabajo y el manejo de los conflictos y las relaciones interpersonales, no solamente entre compañeros de trabajo, sino también, entre jefes y directivos con los colaboradores.

## 5.- CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario tipo Likert, se analizó que los colaboradores encuestados perciben que las principales problemáticas que aquejan a las empresas ubicadas en los municipios de Facatativá y Chía, se relacionan directamente con lo expuesto por Herzberg (1959, como se citó en Chiavenato, 2019, p. 45), en la teoría de los dos factores, ya que a menudo se presenta la sobrecarga laboral (22% de los colaboradores encuestados), debido a que los colaboradores consideran que en algunas ocasiones, los jefes asignan un mayor número de tareas a las personas que ya tienen previamente asignadas unas actividades y funciones, lo que ocasiona fatiga, cansancio, agotamiento, y por consiguiente, una creciente desmotivación laboral, por cuanto si el colaborador percibe que a otros colegas o compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico, no se le asignan otras funciones adicionales, puede asumir que hay injusticia en la división del trabajo o transgresión del principio administrativo de la especialización funcional. De este modo, la sobrecarga laboral ocasionada por la arbitrariedad y falta de imparcialidad en la distribución de tareas, genera una baja productividad en el área de trabajo, lo que conlleva a que se tiendan a aumentar los costos directos e indirectos de reclutamiento, selección y contratación de talento humano, cuando se aumentan los índices de rotación y ausentismo de personal.

De igual forma, los factores higiénicos según Herzberg (1959, como se citó en Chiavenato, 2019, p. 45), son considerados como una problemática recurrente desde la percepción de los colaboradores encuestados, debido a que en las organizaciones donde se desempeñan los encuestados, se presentan conflictos en los estilos de liderazgo, lo que genera una desmotivación e insatisfacción laboral de los colaboradores. Asimismo, es importante tener presente que varios de los colaboradores encuestados desempeñan sus labores en famiempresas, las cuales se caracterizan por la crisis de conflicto de roles, en los que, en muchas ocasiones se presentan problemáticas de unidad de mando y dirección.

Asimismo, se percibe que las problemáticas del conformismo y el estrés laboral se presentan a menudo en las organizaciones del Departamento de Cundinamarca (20% de los colaboradores), debido a que no se promueve una cultura organizacional basada en la innovación y la creatividad. De este modo, los colaboradores desempeñan sus funciones o cumplen las tareas asignadas de forma automática y rutinaria, sin tener la oportunidad de promover cambios e innovaciones en procesos y procedimientos, lo cual evidencia el fenómeno de la rigidez estructural y la ausencia de desarrollo de factores motivacionales, que a su vez se refleja en el estrés laboral.

Por ende, estas problemáticas organizacionales recurrentes, pueden ser enfrentadas de forma óptima y eficiente por los líderes de las organizaciones, a través del desarrollo de nuevos modelos y estilos gerenciales que potencialicen el desarrollo del talento humano colaborador, con miras a incentivar

en los colaboradores el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la automotivación, que conlleven a mejorar el desempeño y la productividad tanto individual como organizacional.

Las problemáticas organizacionales percibidas por los colaboradores encuestados, que desempeñan sus labores en las empresas ubicadas en los municipios de Facatativá y Chía, en el Departamento de Cundinamarca, relacionadas con los factores higiénicos y motivacionales, se constituyen en desafíos importantes para los líderes, debido a que deben preocuparse por generar nuevos modelos de gestión del talento humano, capaces de adaptarse a las disrupciones del entorno organizacional actual BANI, así como, incentivar a los colaboradores al compromiso organizacional y la automotivación, lo cual redundará en un incremento de la productividad y competitividad de las empresas.

De este modo, los líderes deben diagnosticar y solucionar las problemáticas organizacionales mencionadas anteriormente, a través del diseño e implementación de estrategias y tácticas de gestión del talento humano, que propendan por el desarrollo integral del colaborador, mediante el establecimiento de políticas claras que estimulen al alcance de un desempeño superior en la productividad, y generen valor económico para la organización. Por ende, el desconocimiento de estas problemáticas o la falta de adopción de soluciones claras y efectivas conllevaría a la desmotivación de los colaboradores, lo cual afectaría en el corto, mediano o largo plazo en la productividad del talento humano, ya que no habrá incentivos suficientes para alcanzar altos estándares de desempeño y rendimientos superiores, los cuales se traduzcan en incremento en las ventas y mejora en los niveles de remuneración salarial.

Es por ello por lo que, se recomienda ajustar dimensiones del clima organizacional de las organizaciones, que guarden relación directa con los colaboradores, otorgando mayor nivel de autonomía (*empowerment*), así como, adaptar mejor las funciones y procesos al nivel de competencias del talento humano, ajustar las políticas salariales para que se den mejores remuneraciones y afianzar el sentido de pertenencia a las organizaciones, brindando una mayor estabilidad en la contratación de personal.

Finalmente, estas acciones pueden llevarse a cabo, siempre y cuando se cuente con un liderazgo transformacional, capaz de instrumentar estas iniciativas de innovación, creatividad y cambio constante, las cuales permitan que la organización consolide sus ventajas competitivas, y a su vez, se oriente al desarrollo integral del talento humano colaborador, contando a su vez, con un colaborador motivado y altamente competente y productivo.

Asimismo, el alcance de este estudio permite que los líderes y jefes de gestión humana de las diferentes organizaciones, no solo de los municipios objeto de estudio, sino también de otras regiones en el contexto nacional e internacional, identifiquen y formulen estrategias efectivas de retención del talento humano, las cuales permitan subsanar estas problemáticas percibidas por los colaboradores, en aras de aumentar la motivación y productividad. En esencia, las limitaciones comprenden no solo la renuencia de algunos colaboradores a manifestar libremente sus percepciones, sino también, la falta de interés de la alta dirección de algunas compañías, en identificar y solucionar de manera efectiva estas problemáticas; de este modo, se pretendió identificar una línea base para el desarrollo de futuras investigaciones en el área del desarrollo organizacional y la gestión estratégica del talento humano.

## REFERENCIAS

- Bipp, T., Kleingeld, A., y Ebert, T. (2019). Core self-evaluations as a personal resource at work for motivation and health. *Personality and Individual Differences*, 151 (1), 1-9
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Cabanilla, G., Cando, C., y Valencia V. C. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408.
- Chanie, W., Melese, S., y Demesie, A. (2023). Linking work characteristics to proactive behavior: Mediating role of motivational state. *Heliyon*, 9 (7), 1-15
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las Organizaciones. Décima Edición*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V
- Corporación Social de Cundinamarca. (2021, noviembre). *Informe clima laboral Corporación Social de Cundinamarca*. <https://csc.gov.co/wp-content/uploads/2022/03/Informe-clima-organizacional-2021-CSC.pdf>
- Corrales, J., Ribeiro, N., y Roque, D. (2021). Las competencias exigidas a los trabajadores de la Industria 4.0: Cambios en la gestión de personas. *Revista Cuadernos de Relaciones Laborales*, 40 (1), 161-184.
- Demircioglu, M.A., y Chen, C.-A. (2018). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36 (2019), 51-60.
- Filipkowski, J. y Derbis, R. (2023). Are we happy with our work in globalization? Globalization experience, achievement motivation, and job seniority as predictors of work satisfaction in a group of office workers. *Globalization and Health* (2023), 19-43.
- Flórez, L.D. y Mora Vergara, E.A. (2019). Análisis del clima y cultura organizacional en el Hospital de Tabio: caso de estudio. *Revista Hojas y Hablas* (18), 100-111.
- Giurge, L.M. y Woolley, K. (2022). Working during non-standard work time undermines intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 170 (2022), 1-14.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C.P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Segunda Edición*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V
- Huete, L. y Quinn, B. (2023). ¿Hacia un mejor modelo de trabajo?. *Harvard Deusto Business Review*, (335), 31-38.
- Huicab, Y. (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI . 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(1-1), 155 -165
- Kanat, Y., Elimelech, M. y Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38 (2020), 555-564.
- Knauss, Z.T., Filipovic, M., Smith, K.A., Queener, M.M., Lubera, J.A., Bolden-Hall, N.M., Smith, J.P., Goldsmith, R.S., Bischoff, J.E., Miller, M.K. y Cromwell, H.C. (2020). Effort-reward balance and work motivation in rats: Effects of context and order of experience. *Behavioural Processes* 181 (2020), 1-14.
- Landazury-Villalba, L.F., Jaafar-Orfale, H., Cristofani, M.A. y Canales-Cuba, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*, 39 (13), 1-19.
- Li, Y. y Wang, F. (2022). Challenge stressors from using social media for work and change-oriented

- organizational citizenship behavior: Effects of public service motivation and job involvement. *Government Information Quarterly*, 39 (2022), 1-24.
- Liu, F., Zhang, C., Gong, Y., Zhang, J. y Sun, L. (2019). When do resilient employees work harder? Exploring the moderating roles of overqualification and family motivation. *Personality and Individual Differences*, 210 (2023), 1-20.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. [https://www.google.com.co/books/edition/Human\\_Motivation/vic4AAAIAAJ?hl=es&gbpv=1&dq=David+McClelland&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Human_Motivation/vic4AAAIAAJ?hl=es&gbpv=1&dq=David+McClelland&printsec=frontcover)
- Madero, S.M. (2020). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria: Multidisciplinary Scientific Journal*, 29 (2019), 1-18
- Méndez Álvarez, C.E. (2020). *Metodología de la Investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales. Quinta edición*. Alpha Editorial.
- Muñoz Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Tercera Edición*. Pearson Educación de México S.A de C.V
- Oh, S. y Roh, S.-C. (2022). Intrinsic motivation for work activities is associated with empathy: Investigating the indirect relationship between intrinsic motivation for work activities and social support through empathy and prosocial behavior. *Personality and Individual Differences*, 189 (4), 1-20
- Parrales, J.E. y Villao, J.M. (2022). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8 (1) 2022, 177-186.
- Popoola, S.O. y Fagbola, O.O. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 49 (4), 1-22.
- Rowen, A., Grabowski, M. y Russell, D.W. (2022). The impact of work demands and operational tempo on safety Culture, motivation and perceived performance in safety critical systems. *Safety Science* 155, 49 (4), 1-20.
- Ruíz, E.D., Salazar Gómez, J.F. y Valdivia Rivera, M. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12 (26) , 1-16.
- Saavedra, J. y Delgado, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523.
- Sabogal Rodríguez, A.F., Fajardo Cosma, D.E., Ortégón Cañón, J.D., y Vanegas Camargo, A. (2019). Inestabilidad laboral: el impacto del desplazamiento forzado en Colombia. *Punto de Vista*, 10 (2), 1-27.
- Saether, E.A. (2019). Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. *Journal of High Technology Management Research*, 30 (2019), 1-12
- Serralde, A. (2012). *La Empresa flexible, un reto para la gerencia*. <https://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/La-Empresa-Flexible-un-Reto-Para-la-Gerencia.pdf>
- Szabó, Z.P., Diller, S.J., Czibor, A., Restás, P., Jonas, E. y Frey, D. (2023). “One of these things is not like the others”: The associations between dark triad personality traits, work attitudes, and work-related motivation. *Personality and Individual Difference*, 205 (2023), 1-10
- Toffler, A. (1985). *La Empresa Flexible*. <http://www.cedesyc.com.ar/todalahistoria/Alvin%20Toffler%20-%20La%20Empresa%20Flexible.pdf>
- Torres, A. R., Echavarría, C. P., Martínez, E.V., Araque, J.A. y Ordóñez, S. (2022, junio). *Clima*

*Organizacional y la relación con la rotación de personal al interior de la compañía Proadites en el municipio de Tocancipá Cundinamarca.*  
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/6664>

- Van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Muassen, S. y Bruggeman, W. (2021). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55 (2022), 1-15
- Wigfield, A. y Koenka, A.C. (2020). Where do we go from here in academic motivation theory and research? Some reflections and recommendations for future work. *Contemporary Educational Psychology*, 61 (2020), 1-14