

**Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Marden ubicada en el municipio de  
Palmira Valle del Cauca, en el primer trimestre del año 2021**

**Presentado por:**

**Leidy Paola Delgado Viviescas.**

**Fabio Antonio Ordoñez Sedeño.**

**Julieth Andrea Arcos Ávila.**

**Yury Vanesa Correa Gómez.**

**María Celene Barona.**

**Andrés Felipe Pérez Saavedra  
Tutor.**

**Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.**

**Grupo: 101007-27**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia.**

**CEAD Palmira.**

**Mayo del 2021.**

## Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Objetivos.....	9
Presentación de la Empresa .....	10
Planteamiento del Problema .....	12
Antecedentes del Problema .....	14
Justificación de la Investigación.....	16
Marco teórico.....	17
Marco legal.....	20
Metodología de la Investigación.....	25
Presupuesto.....	28
Resultados.....	36
Recomendaciones .....	52
Conclusiones.....	55
Bibliografía.....	56

## Lista de tablas

Tabla 1 .....	28
Tabla 2 .....	29
Tabla 3 .....	50

## Lista de graficas

Grafica 1 .....	36
Grafica 2 .....	36
Grafica 3 .....	37
Grafica 4 .....	38
Grafica 5 .....	38
Grafica 6 .....	39
Grafica 7 .....	40
Grafica 8 .....	40
Grafica 9 .....	41
Grafica 10 .....	42
Grafica 11.....	43
Grafica 12 .....	44
Grafica 13 .....	44
Grafica 14 .....	45
Grafica 15 .....	46
Grafica 16 .....	46
Grafica 17 .....	47
Grafica 18 .....	48
Grafica 19 .....	48

Grafica 20 ..... 49

## **Resumen**

Cuando se menciona el clima organizacional, se establece un sin número de conceptos por personas que han estudiado sobre este tema y sus variables creando conceptos muy diversos sobre el clima organizacional todos muy respetables.

Las empresas en este caso Marden, sus orígenes obedecen a un proceso lento donde una persona tiene una visión y una actitud emprendedora a la cual se hace dueño y esas actitudes han conllevado a que esta empresa sea grande y pionera en muchos aspectos de la dinámica comercial.

Teniendo en cuenta que la dinámica de la empresa es de una interacción entre trabajador-cliente donde la atención es personalizada y los comportamientos del trabajador deben de ser acordes y atentos frente al cliente.

Sus trabajadores son personas de diferentes niveles educativos, económicos que tienen educaciones diferentes, pero cuando se labora en una empresa que su dinámica es el servicio al cliente y venta, es donde todos los trabajadores deben engranar en una sola dirección, esto debe ir mancomunado entre la dirección, los coordinadores y los empleados para que no exista corto circuito en el ambiente laboral y operacional.

Al tener en cuenta opiniones, ideas y propuestas permite que se dé un valor agregado a la funcionalidad de cada labor y por consiguiente se pueda desarrollar un plan de acción que fortalezca la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Marden, ubicada en Palmira Valle, primer trimestre del año 2021.

### **Palabras claves:**

Variables, actitud emprendedora, dinámica comercial, ideas, comportamientos.

## **Abstract**

When talk about the organizational climate, it can establish a number of concepts by people who have studied this topic and its variables, creating very different concepts about the organizational climate, all very respectable.

The companies in this case marden their origins obey a slow process where a person has a vision and an entrepreneurial attitude to which he becomes the owner and those attitudes have led to this company being large and pioneering in many aspects of commercial dynamics.

Taking into account that the dynamics of the company is an interaction between worker-client where the attention is personalized and the worker's behavior must be consistent and attentive to the client.

The workers are people of different educational and economic levels who have different educations but when working in a company whose dynamics is customer service and sales, it is where all workers must engage in a single direction, but this must go hand in hand between the management, the coordinators and the employees so that there is no short circuit in the work and operational environment.

### **Keywords:**

Variables, attitude, entrepreneurship, dynamics, commercial, ideas, behaviors.

## **Introducción**

El trabajo correspondiente al diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, obedece a realizar una investigación en la empresa Marden, organización ubicada en el municipio de Palmira Valle del Cauca y dedicada a la distribución en lo relacionado a papelería, equipos de oficina, venta de útiles escolares entre otros, la cual reúne los componentes necesarios para poder investigar a la fecha como se encuentra en materia de clima organizacional; siendo un tema de importancia por ser una variable que incluye aspectos relevantes y donde se resalta de manera puntual la comunicación en sentido de doble vía, es decir la forma como se comunican entre colaboradores, colaboradores y parte directiva y de paso se estima que es la parte que de alguna manera demuestra los resultados de mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos establecidos; siendo estos en la forma se logren, puedan haber mejores resultados y alcanzar ventaja competitiva; optimizando el rendimiento de los empleados en sus labores con la identificación de factores influyentes en su desempeño.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer y desarrollar un plan de acción para fortalecer la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Marden, ubicada en Palmira Valle, primer trimestre del año 2021.

### **Objetivos específicos**

Establecer e identificar variables que afecten los factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales de los trabajadores de la empresa MARDEN.

Diseñar estrategias orientadas para la mejora del clima organizacional de la empresa.

Verificar el efecto que causa la motivación y el clima organización en los trabajadores de la empresa Marden.

Construir una propuesta para facilitar los procesos de intervención de clima organizacional, como diseñar el contenido de una evaluación del clima organizacional como herramienta de análisis en el departamento de recursos humanos.

## **Presentación de la Empresa**

**Nombre de la empresa:**



Fuente. <https://www.facebook.com/ComercializadoraMarden/>

La empresa Comercializadora Marden Ltda.

### **Misión**

Suministrar productos y servicios de calidad que contribuyan a la productividad de clientes empresariales, a la educación y al bienestar de la comunidad, a través de un capital humano creativo e innovador.

### **Visión**

Con nuestro equipo humano calificado y comprometido, al 2020 consolidaremos a Marden como gran actor nacional en la producción y comercialización de productos escolares, de oficina y tecnología.

Siendo reconocida por su expansión en el sur occidente colombiano a través de la apertura de 4 puntos de venta y los programas de apoyo y fidelización a nuestros clientes actuales y potenciales de nuestros diferentes canales.

Marden continuara su compromiso de responsabilidad social direccionado a las familias de nuestro capital humano.

**Localización:**

Ubicada en la Calle 47 con carrera 33 esquina, Cl. 47 #33-01, Palmira, Valle del Cauca

**Presentación del título de la propuesta del proyecto de grado**

Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Marden ubicada en el municipio de Palmira Valle del Cauca, en el primer trimestre del año 2021.

## **Planteamiento del Problema**

Actualmente todas las organizaciones sin importar su tamaño se enfrentan no solo a constantes cambios, sino de paso deben de velar por buscar un valor agregado el cual encuentran en contar con un personal calificado y motivado con el objetivo de poder satisfacer sus necesidades y de paso las establecidas en la organización.

Lo anterior permite manifestar, las empresas que se encuentran establecidas en el mercado a la fecha se destacan por ser competitivas, contar con personal eficiente, productivo, que de alguna manera dan todo de ellos convirtiéndose en unos verdaderos líderes y de paso brindan apoyo; logrando realizar mejor las actividades encomendadas en el día a día.

El mundo empresarial cada día es más competitivo, lo que va exigiendo que el nivel de los perfiles requeridos para ocupar los puestos de trabajo sea cada vez más exigente pues se necesita un personal comprometido, capacitado y sobre todo motivado para que su labor sea muy eficiente y productiva para la empresa, todo esto convierte al área de talento humano en uno de los focos de la empresa para poder mantenerse en este mundo de competencia. Uno de los pilares de esta área es el clima organizacional donde se adoptan estrategias importantes que impulsan al empleado a ser proactivo prestando un desempeño exitoso en sus funciones.

Este clima organizacional tiene un gran reto por lo cual es necesario que se identifiquen las necesidades, que serán analizadas con el fin de generar estrategias que permitan mejorar el desempeño dentro de las organizaciones. En el caso de la empresa La Marden, se precisa el diseño de estrategias de mejora del clima organizacional ya que en los últimos dos años se han presentado múltiples contrataciones debido al retiro de personal antiguo por el inconformismo del ambiente laboral que se viene presentando y que el personal contratado, no ha logrado

adaptarse a los lineamientos de la compañía, han provocado conflictos entre los empleados y dificultades en los logros de la organización. Algunos funcionarios argumentan que no se sienten cómodos y a gusto con las condiciones del clima organizacional de la empresa. Por lo anterior es importante que estas estrategias garanticen en cada individuo esa adaptación a los cambios globales siendo la organización un lugar a donde se quiere llegar y no una carga que se lleva solo por el deber laboral.

### **Sistematización del Problema**

¿Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Marden, ubicada en Palmira Valle, primer trimestre del año 2021?

## **Antecedentes del Problema**

Una vez realizado un reconocimiento en diferentes fuentes de tipo secundario, se logró recopilar la siguiente información, la cual fue rescatada para presentar como antecedentes en los casos se referencias a continuación.

### **Antecedentes a nivel local.**

El estudio realizado por estudiantes de la UNAD CEAD Palmira sobre el análisis de clima organizacional de las unidades de negocio de la comercializadora Marden del municipio de Palmira, permitió concluir lo siguiente una vez realizo un análisis al trabajo el cual fue llevado a cabo en el año 2019.

Para adelantar la investigación acudieron a la implementación de una herramienta reconocida con el nombre de IMOC, que su sigla traduce (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), donde los hallazgos permitieron decir lo siguiente:

En primer lugar, se identificó bajo nivel de confianza como dato relevante a mejorar, la forma como se ataca de manera directa al clima organizacional, en este caso el tema central en la indagación.

En segundo orden, se identificaron los contratos utilizados bajo la modalidad de temporalidad, esto afectó de manera notoria por ser una razón puntual de generar en el colaborador desinterés por la organización.

En tercer lugar, la aparición de exceso de supervisión de tareas e intromisión si se quiere por parte del jefe a sus subordinados, genera de alguna manera molestias que de alguna manera finalizan creando discordias entre las personas vinculadas a la organización.

En el 2018 en la empresa Marden de la 47, se llevó a cabo un proceso de ajustes a varios procedimientos que ejecuta la empresa, donde se vio involucrado: la productividad, el desarrollo y el ambiente laboral, dentro de esta se creyó generar resultados tangibles a corto tiempo y mejores resultados, siendo así que a finales de ese año las condiciones no fueron las mejores para el personal más antiguo de la empresa, personas que llevaban laborando entre 17 y 20 años con una alta experiencia en muchos procesos renunciaron, fue así que 16 personas que fueron fundamentales en los diferentes conocimientos abandonaron su lugar causando un desequilibrio en el desarrollo y rentabilidad de la misma, siendo la sede norte la de mayores retiros por esta causa, sumado a esto llegó a esta sede una coordinadora sin mucha experiencia que se ajustó estrictamente a estas políticas lo que acrecentó el problema.

## **Justificación de la Investigación**

La necesidad de realizar este tipo de indagación al interior de la organización distribuidora de papelería Marden ubicada en el municipio de Palmira Valle; surge con la intencionalidad de recolectar información y concluir mediante un respectivo análisis de resultados cómo se encuentra esta variable en la organización mencionada.

Lo anterior exige contar con la participación de algunos de sus colaboradores seleccionados de forma aleatoria con el objetivo de escuchar sus opiniones frente a interrogantes nacen de saber si están satisfechos en gran medida, si cuentan con un bienestar psicológico, físico, material.

El tema central de estudio lograr identificar en qué nivel se encuentra el clima organizacional en la empresa seleccionada para efectuar esta investigación, debido es un factor de suma importancia porque reúne la posibilidad de lograr la estabilidad entre los colaboradores en sus diferentes órdenes por ser miembros vinculados en la organización sin importar que tipo de contrato tenga ni sus funciones, lo que interesa es saber cómo se encuentra anímicamente y laboralmente, donde de alguna manera este componente vital en las empresas es complemento de la misión de ellas.

Una de las necesidades de las organizaciones es tratar de identificar los motivos generan discordia entre los funcionarios, para lograr minimizar este impacto negativo generador de desórdenes y lograr un equilibrio en el desempeño y productiva laboral.

La información se logre recolectar será de ayuda a la organización para identificar que está sucediendo y de paso les servirá para mejorar las adversidades se están presentando, siendo positivas, acordes para lograr mejorar notablemente en el tema de clima laboral.

## **Marco teórico**

En la actualidad es de suma importancia que en las organizaciones se generen ambientes agradables dentro del entorno laboral, pues de acuerdo con este clima organizacional se logra percibir el comportamiento de los empleados en cuanto a su eficacia, rendimiento y satisfacción al realizar sus funciones.

Cada día tiene su afán y hoy en día es cada vez más forzoso distinguir aquello que interviene sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, el estrés de los compromisos, el ambiente en el hogar y los vaivenes que se presentan a diario.

Cuando se menciona el concepto de clima organizacional, se define como un instrumento clave por excelencia para la reciprocidad, que busca el logro de una mayor eficacia y eficiencia organizacional, situación ineludible en el mundo actual y distinguido por la dinámica cambiante del ambiente nacional e internacional.

Los ajustes a estrategias y nuevos planteamientos de metas se convierten en componentes determinantes en el momento de evaluar la eficiencia en un proceso, por otro lado, los métodos innecesarios, la disminución de la actividad operativa, los altos volúmenes de producción, la generación de accidentes laborales, los incrementos de los costos de producción, los derroches de materiales y el incremento de la fatiga tanto mental como física generan inconvenientes y retrasos en la organización.

La necesidad de mejorar el rendimiento en todas aquellas actividades que involucran compromiso y cambio de pensamiento para un mejor servicio hace que los planteamientos a esos cambios se den de la forma más instructiva, dinámica y del compromiso del talento humano de la empresa.

Al establecer la relación entre el uso del tiempo en actividades adecuadas al cumplimiento de las metas, se lleva a pensar cuales serían las estrategias a desarrollar que se enfoquen en lo que la organización tiene como meta a corto, mediano y largo plazo, entendiendo que el clima organizacional que se tiene en este momento se encuentra en bajo un bajo nivel por ciertos factores que se han logrado identificar, pues no existe otra manera más adecuada para la solución, que diseñar las estrategias acertadas a fin de llegar a un punto de equilibrio entre el trabajador y la organización.

Este punto de equilibrio debe ser planteado con acciones concisas, entendiendo que deben quedar claras las intenciones de la organización, a donde se quiere llegar con estas directrices y el compromiso total del talento humano que lo conforman.

Noriega y Pría (2011), discurren que el clima organizacional afecta el desempeño laboral de los empleados, motivo por el cual, su objetivo fue mostrar el proceso de validación y construcción de un instrumento para evaluar el clima organizacional, para ello, se obtuvieron 20 criterios y de estos, 60 ítems y se le aplica el instrumento a 89 empleados; se utilizó el programa estadístico SPSS. Posterior a las correlaciones, los resultados indican que la consistencia interna fue elevada en todos los ítems, y se encontró concordancia en la clasificación de los ítems, de lo anterior se concluye, que se dispone de un instrumento válido para evaluar el clima organizacional.

Tal como lo expuso Maslow (1943), las personas satisfacen en su trabajo una serie de necesidades como lo son: El sentido de pertenencia, las relacionales laborales y las de integración grupal. Para que esto se cumpla es necesario tener en cuenta que el diálogo es la base de toda convivencia, es por eso que para interactuar entre compañeros y también

con los diferentes jefes se debe tener una buena comunicación que permita sentirse cómodo e importante. Por lo anterior la comunicación se convierte en un elemento relevante a la hora de medir el clima organizacional de una compañía puesto que genera confianza y credibilidad en los diferentes entornos.

Dentro del clima organizacional se encuentra la satisfacción como un estado emocional positivo y la motivación como el motor que impulsa a ser cada día más efectivos, estos dos elementos tienen efecto directo en la productividad de las organizaciones puesto que un trabajador satisfecho y motivado es un líder dentro de su campo laboral que no solo se preocupa por el bien individual sino por el bien colectivo. Si se desea elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad, y con ello mejorar el clima laboral, se impone considerar la importancia del contenido del trabajo, tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, porque ésta va a ser la que condiciona en el ambiente social de la empresa. Tanto satisfacción laboral, como motivación y clima organizacional tienen efectos en la productividad.

La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad, la cultura en relación con el clima, representa el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. La cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad. (Adaptado de Toro, 1998)

## Marco legal

Con la problemática que presenta la empresa MARDEN sede Palmira – Valle., respecto al clima laboral, situación que viene presentándose hace vario tiempo y se evidencia que no hay adaptación de empleados y jefes, realizamos una inspección de referentes legales, los cuales nos ayudan a identificar las falencias que haya; acudiendo así a las siguientes normas y leyes que se deben aplicar.

Lineamiento operativo para la promoción de un entorno laboral formal saludable.

Ministerio de Salud y Protección Social

El Sistema General de Riesgos Laborales -SGRL-, establece las acciones de prevención como la primera estrategia para la generación de hábitos, actitudes, comportamientos seguros y saludables en la ejecución de todas las ocupaciones, lo cual favorece la calidad de vida de las personas, el bienestar social, la actividad productiva, el clima laboral, y afecta positivamente la sostenibilidad del sistema de seguridad social.

Este lineamiento pretende armonizar y articular el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo -SG-SST- con la promoción de la salud, reconociendo la integralidad entre el trabajador y su familia, y animando el desarrollo de acciones sectoriales, intersectoriales y comunitarias, para favorecer los modos, condiciones y estilos de vida, en coherencia con lo planteado en la Declaración de Stresa (OMS, 2010), el documento de la OMS, Salud de los Trabajadores: Plan de Acción Mundial (2007) y el Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2013 – 2021 (Min Trabajo, 2014).

(Ver anexo No. 2),

<p>La Constitución Política de Colombia (1991), artículo 25</p>	<p>Se define el trabajo como un derecho que debe ser protegido por el estado sin importar la modalidad a la que pertenezca, además establece como todas las personas tienen derecho a trabajar bajo condiciones dignas y justas</p>
<p>El Decreto Ley 1567 de 1998 (ver anexo)</p>	<p>Actualmente vigente, regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos. Define los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”</p>
<p>El Código Sustantivo del Trabajo (1990)</p>	<p>Se encarga de regular lo referente a toda labor en el país, buscando lograr la equidad y justicia para todos los trabajadores y</p>

empleadores. En este código se define el trabajo como toda actividad humana libre, material o intelectual, que una persona ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo

<p>Código Sustantivo de Trabajo.</p> <p>Artículo 10</p>	<p>También en el artículo 10 se encuentran los 10 principios generales de cómo todos los trabajadores son iguales ante la ley independientemente de su condición intelectual, material o de la labor que realizan.</p>
<p>Resolución 2646 del 17 de julio de 2008 del Ministerio de Protección Social</p>	<p>Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional</p>
<p>Decreto 1443 de 2014</p>	<p>Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). De esta manera el ministerio de trabajo proporcionó un decreto que vele por</p>

	<p>la seguridad e integridad de los trabajadores del país, incluyendo el riesgo Psicosocial.</p>
<p>Guía Técnica Colombiana GTC 45</p>	<p>Establece la guía para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgo, su identificación y valoración, incluyendo las condiciones socio laborales</p>

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de Investigación:**

Aplicada

### **Tipo de estudio:**

De acuerdo con la finalidad de la investigación, esta será de tipo exploratoria, pues permite emplear instrumentos no convencionales, utilizaremos datos cuantitativos y descriptivos para inspeccionar y precisar información ya existente en fuentes confiables.

### **Población:**

Trabajadores vinculados a la empresa MARDEN ubicada en Palmira Valle. La población de la investigación estará compuesta por 16 colaboradores en las distintas secciones de la empresa Marden.

### **Alcance:**

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación el cual es establecer y desarrollar un plan de acción para fortalecer la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Marden, primer trimestre del año 2021 se requerirá de un diseño no experimental transversal correlacional en un enfoque cualitativo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004) define la investigación no experimental como la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

También Hernández, Fernández y Baptista (2004) definen Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Al igual Hernández, Fernández y Baptista (2004) definen Los diseños de investigación transversal correlacional que describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causan efecto (causales).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004) La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

Orientándonos en estas definiciones diseñamos la investigación en no experimental porque no se manipulará la variable independiente, solo se observará los fenómenos en su contexto natural para analizarlos.

De igual manera el diseño será transversal, en donde se recolectará datos en un solo momento y único tiempo

Y correlacional porque describiremos las relaciones de las variables motivación laboral y el clima organizacional

Nos enfocamos en cualitativo porque queremos comprender y profundizar la problemática  
¿Existe relación entre la motivación y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Marden, ubicada en Palmira Valle, primer trimestre del año 2021?

### **Tamaño de la muestra:**

Muestra aleatoria de 16 personas que representan un 75% de la Población descrita

**Descripción de la técnica seleccionada:**

La técnica de campo será la encuesta, esta encuesta será con preguntas abiertas y de medición donde los trabajadores medirán sus percepciones del clima organizacional.

Se realiza en línea por medio de la herramienta para formularios de Google Drive, para recolección de información primaria, válida y confiable. Tendrá una equivalencia de veinte preguntas, cinco por cada objetivo específico cuyos resultados nos permitan responder a ellos.

**Argumentación:**

Se seleccionó la encuesta porque permite abarcar más población y con dichos resultados acercarnos más a la realidad, con más registros de fenómenos empíricos.

**Análisis de datos:**

Analizar los resultados de la investigación con los gráficos y tablas en Excel que nos genera el programa una vez realizadas las encuestas, posteriori medir la percepción de los empleados frente al clima organizacional y evaluar las estrategias de mejora para dicho clima, y dar respuestas a los objetivos a partir de la información recolectada.

## Presupuesto

Se elabora un presupuesto para indicar que recursos debemos tener para realizar la encuesta.

*Tabla 1. de Presupuesto*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACION EN TIEMPO (DIAS)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
Elaboración de la encuesta	4	16	\$ 0
Cuántas preguntas	2	20	\$0
Entrega de encuesta a los correos de los trabajadores a encuestar	2	16	\$ 0
Verificación de los resultados	2	16	\$ 0
Tabulación de datos	1	N/A	\$ 0
Análisis de datos	1	N/A	\$ 0
Plataforma para encuesta	N/A	1	\$ 0
Personal para realizar encuesta	N/A	5	\$ 0
Computador	N/A	5	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Encuesta para empleados Marden de la 47

1. ¿Antigüedad laboral que usted tiene en la empresa?
  - a) Menor de 1 año
  - b) Mayor a 1 año
  - c) Entre 2 y 4 años
  - d) Entre 5 y 7 años
  
2. ¿En relación con las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que son las más adecuadas?
  - a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Muy en desacuerdo
  
3. ¿Tiene posibilidades para crecer profesionalmente y acceder a otros cargos dentro de la empresa?
  - a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) En desacuerdo
  - d) Muy en desacuerdo
  
4. ¿Recibe la remuneración adecuada para el cargo asignado?
  - a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

5. ¿Considera que se encuentra estable laboralmente?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

6. ¿En la empresa Marden se fomenta el trabajo en equipo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

7. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

8. ¿El nivel de recursos (materiales, equipos) con los que cuento para realizar mi trabajo son los necesarios?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

9. ¿Las tareas y responsabilidades están organizadas claramente dentro de la empresa Marden?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

10. ¿Los sistemas y procedimientos son los adecuados para la orientación y capacitación de los empleados?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

11. ¿Se siente respaldado como empleado por su jefe o directivos de la empresa?

a) Muy de acuerdo

b) De acuerdo

c) En desacuerdo

d) Muy en desacuerdo

12. ¿Mi jefe me brinda retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?

a) Muy de acuerdo

b) De acuerdo

c) En desacuerdo

d) Muy en desacuerdo

13. ¿Se respetan las diferencias en valores y estilos de vida dentro del entorno de la empresa?

a) Muy de acuerdo

b) De acuerdo

c) En desacuerdo

d) Muy en desacuerdo

14. ¿Se recompensan adecuadamente los méritos y esfuerzos de cada empleado de la empresa?

a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

15. ¿La empresa brinda capacitación, cuando el personal que manejan lo requiere para un mejor funcionamiento laboral?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

16. ¿su experiencia en esta empresa es satisfactoria?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

17. ¿La empresa tiene en cuenta a sus empleados para la toma de decisiones y con ello mejorar el clima laboral dentro de la organización?

- a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

18. ¿La empresa mantiene informados a los empleados sobre lo que está pasando con la organización sea negativo o positivo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

19. ¿La comunicación entre los jefes y los empleados es clara y oportuna?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

20. ¿cree que su puesto de trabajo y el entorno laboral con sus compañeros se podría mejorar?

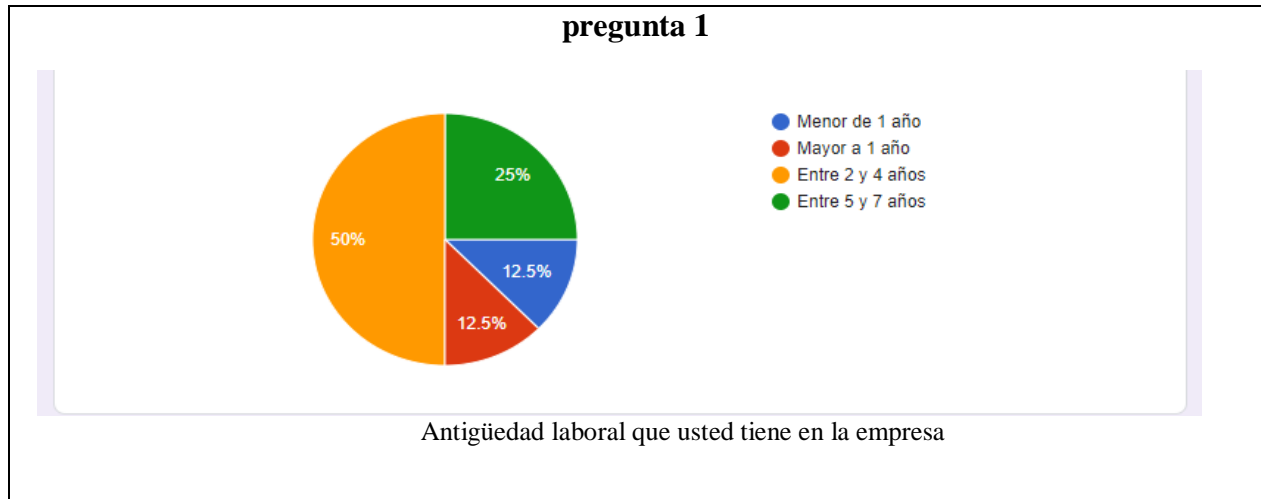
- a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

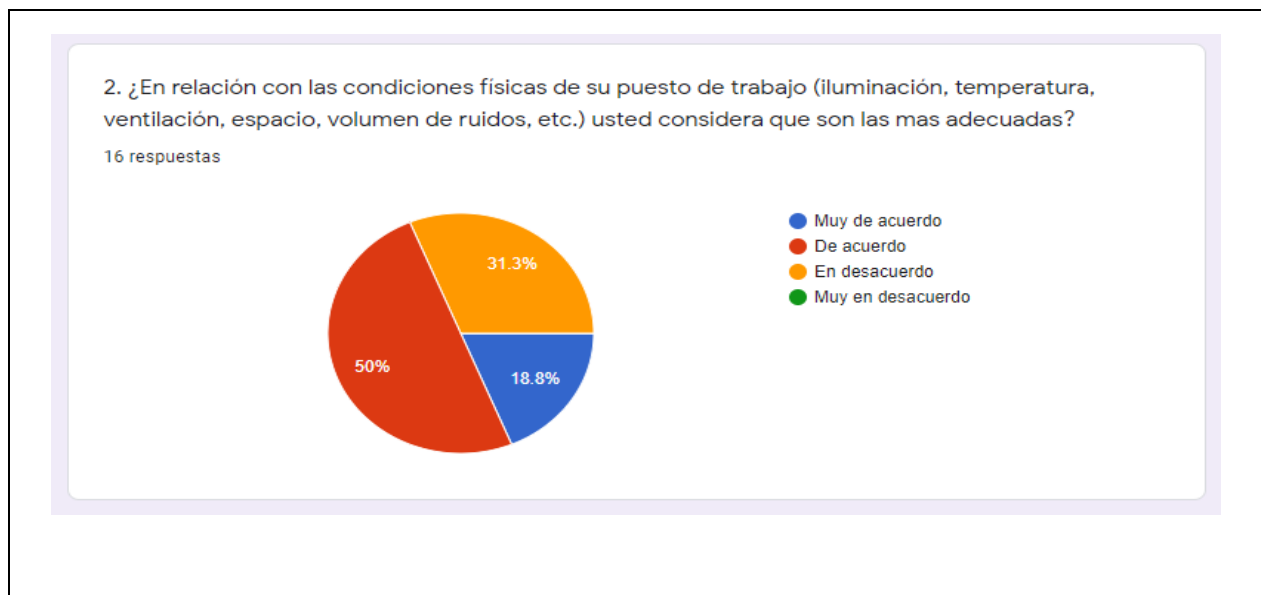
Grafica 1. Resultados a la pregunta 1 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 1, la mayoría de los empleados tienen entre 2 y 4 años de antigüedad en la empresa, solo el 25 % tiene una estabilidad de más tiempo.

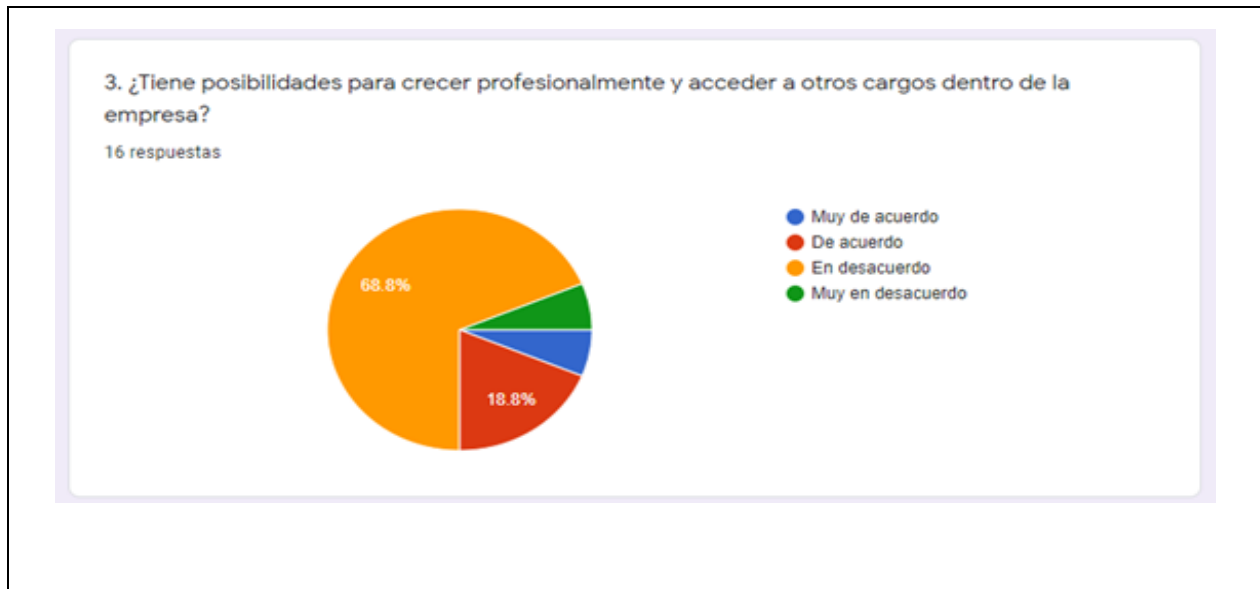
Grafica 2. Resultados a la pregunta 2 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 2, más del 50% de los empleados está de acuerdo respecto a los recursos en su lugar de trabajo, el 31.3% está en desacuerdo, lo que identifica porque algunos empleados consideran que hacen falta recursos o porque no son apropiados.

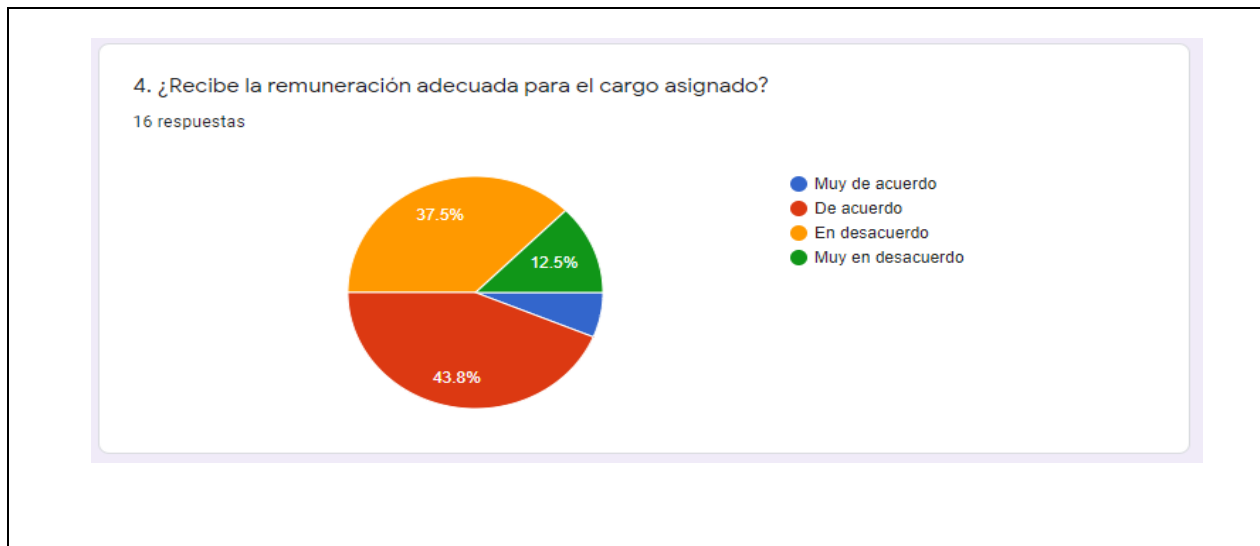
Grafica 3. Resultados a la pregunta 3 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica 3, se evidencia que el 68.8% de los encuestados consideran que no tienen posibilidad de crecer profesionalmente y mucho menos acceder a otros cargos con mayor rango dentro de la empresa, tan solo el 6.2% ha tenido la oportunidad de realizarlo, pero es una cifra muy baja para una empresa con tan larga trayectoria en el mercado.

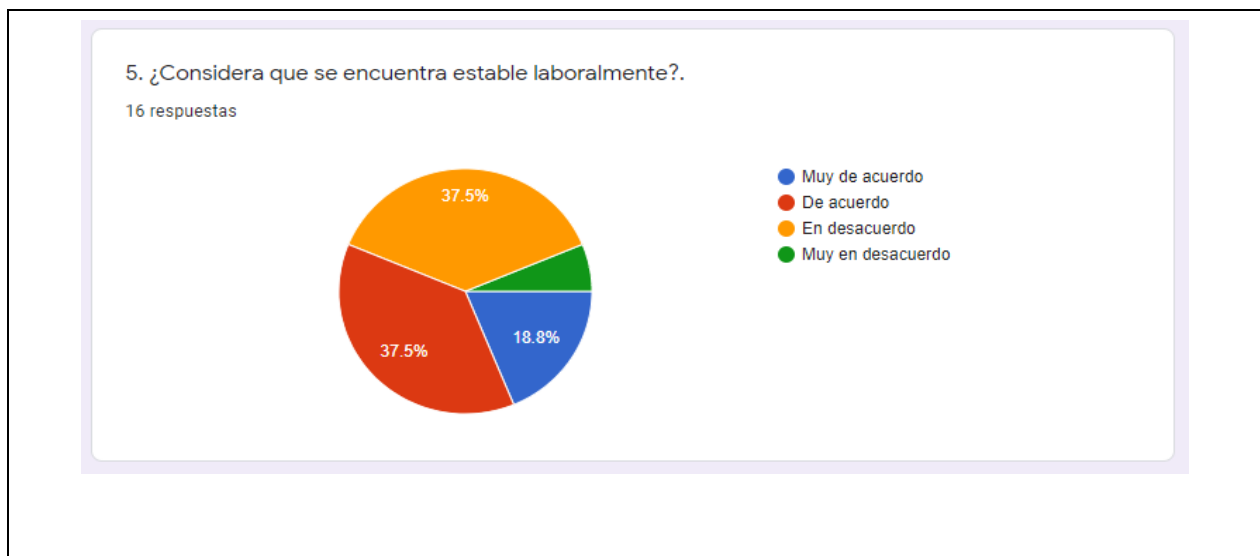
Grafica 4. Resultados a la pregunta 4 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 4, el 43.8 % está de acuerdo con la remuneración que recibe, sería bueno revisar el porqué del nivel de insatisfacción del resto del personal, esto generaría una mejor motivación y reflejarían mejores resultados.

Grafica 5. Resultados a la pregunta 5 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

De la gráfica 5 se puede concluir que el 37.5% de los encuestados consideran que se encuentran laboralmente estable y el 18.8% están totalmente seguros de ello, por otro lado, el 43.7% de los encuestados exponen no tener nada seguro, estos resultados de alguna manera van en concordancia con la antigüedad de los empleados, la cual se expuso en la primer grafica.

*Grafica 6. Resultados a la pregunta 6 de la encuesta*



Fuente: Elaboración propia

La grafica 6, evidencia que el 43.8% de los encuestados considera que no se fomenta el trabajo en equipo en la empresa Marden y tan solo un 12,5%, considera lo contrario, son cifras muy lejos la una de la otra. Se puede trabajar fuertemente en este aspecto, elaborar estrategias que promuevan el trabajo en equipo, pues ello hace que la empresa trabaje mancomunadamente, que tiren hacia un mismo objetivo y que le trabajo se logre realizar en menos tiempo y con mayor eficacia.

Grafica 7. Resultados a la pregunta 7 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 7, el 56.3% manifestó la falta de comunicación, solo un 12.5% está de acuerdo que si existe comunicación.

Grafica 8. Resultados a la pregunta 8 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La grafica 8 evidencia que el 50% de los encuestados consideran que si cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades, tan solo el 37.5% consideran que no son los

recursos adecuados, de lo cual se puede decir que la empresa debe realizar inventario de dichos elementos y coordinar con los empleados acerca de lo necesario, esto con el firme propósito de atender al personal de lo requerido para llevar a cabo su labor y que no existan contratiempos para actuar de buena manera.

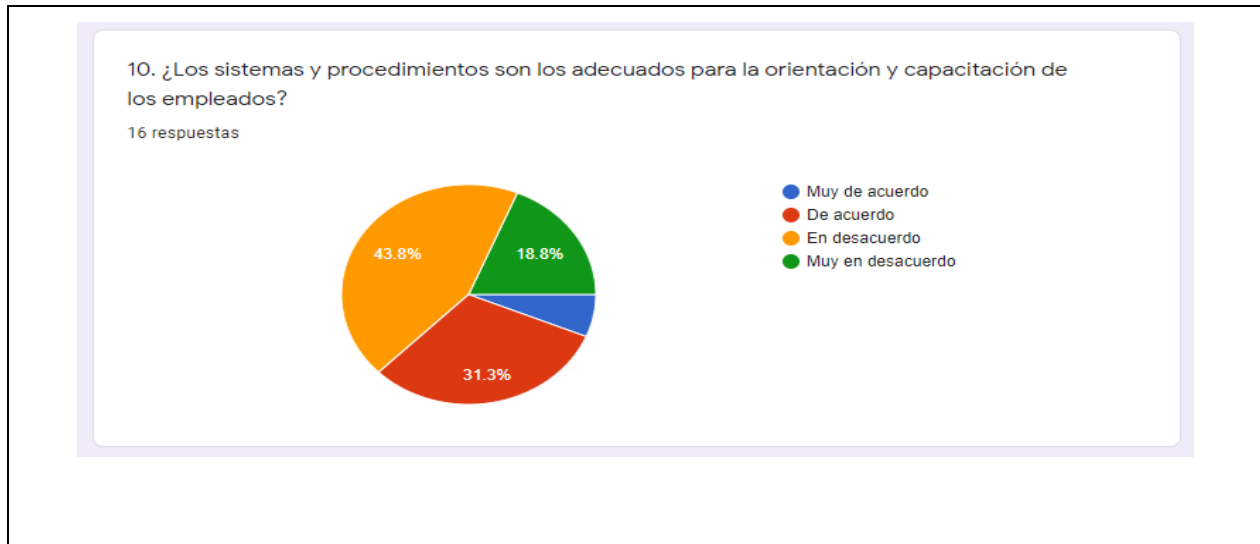
*Grafica 9. Resultados a la pregunta 9 de la encuesta*



Fuente: Elaboración propia

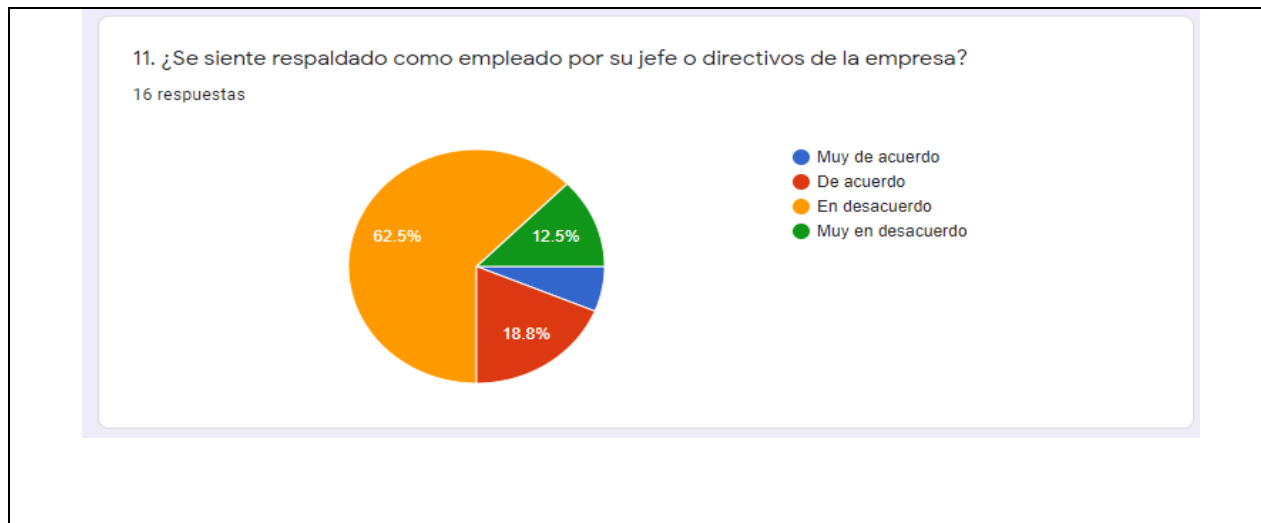
De la gráfica 9 se evidencia que el 60% de los colaboradores encuestados opinan que están definidas las tareas y responsabilidades dentro de la empresa, el otro 40% consideran que existen algunos vacíos en información, de esta manera se debe empezar a trabajar en ello, porque es indispensable y de gran importancia que existan en un 100% total claridad sobre el trabajo que se realiza así mismo sobre los deberes y derechos del trabajador.

Grafica 10. Resultados a la pregunta 10 de la encuesta



La grafica 10 evidencia que el 37.4% de los encuestados consideran que los sistemas y procedimientos son los adecuados para la orientación y capacitación de los empleados, por otro lado, el 62.6%, consideran lo contrario. Se hace necesario verificar el tipo de sistemas que se están utilizando para dichas orientaciones y capacitaciones, se debe tener en cuenta que hoy día las organizaciones deben estar a la vanguardia sobre estos aspectos, pues son de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Grafica 11. Resultados a la pregunta 11 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La grafica 11 evidencia que tan solo el 25% de los encuestados se siente respaldado por su jefe y el 75% opina lo contrario, esta es una cifra alarmante dentro de la organización, pues se sabe que los jefes son los encargados en primera instancia en dar respaldo, confianza, seguridad entre otros a sus subordinados. Ellos son el primer escalón dentro del conducto regular y son ellos quienes en primera instancia deben velar por cumplimiento no solo de los deberes del trabajador, sino también por sus derechos.

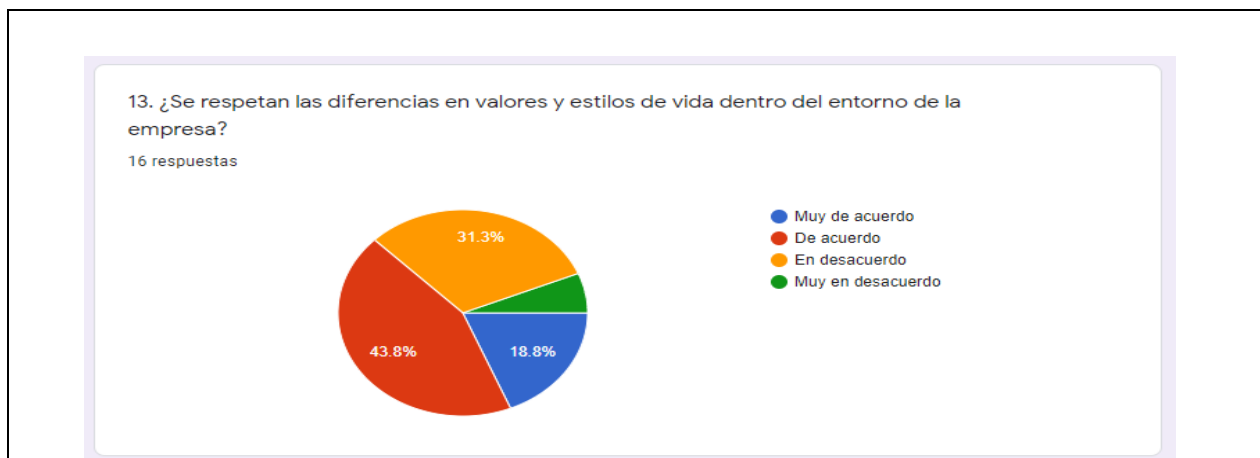
Grafica 12. Resultados a la pregunta 12 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La grafica 12 evidencia que tan solo un 37.5% siente el apoyo de jefe al momento de reforzar sus puntos débiles, siendo un porcentaje alarmante del 62.6% que no siente lo mismo, teniendo en cuenta que los jefes deben ser las primeras personas que motiven diariamente a sus trabajadores a realizar un excelente desempeño para un mejor productividad y rendimiento en la empresa.

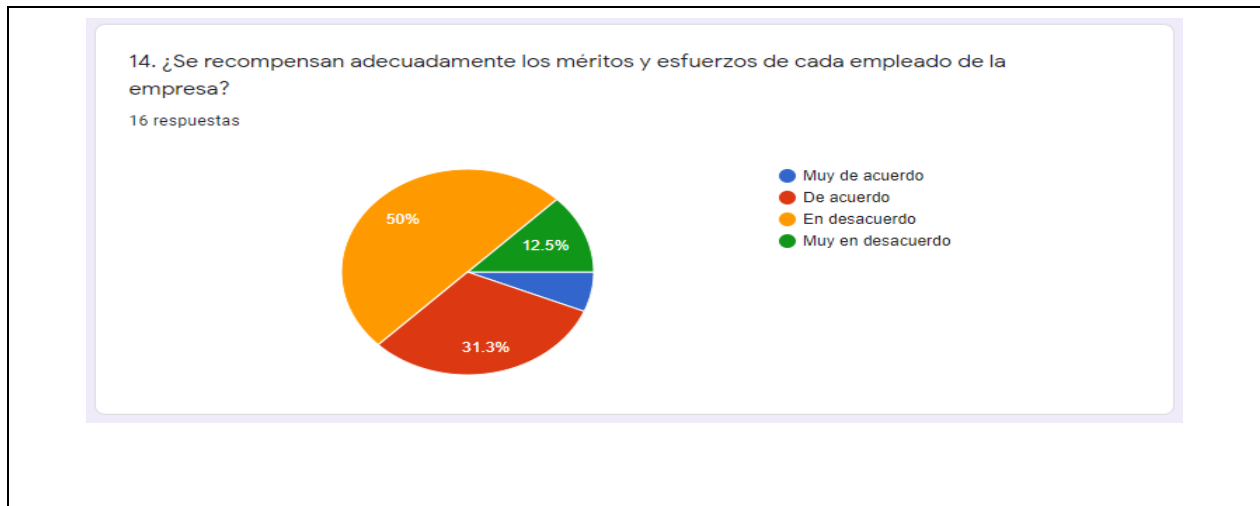
Grafica 13. Resultados a la pregunta 13 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica 13, el 62.6% considera que se respetan las diferencias en valores y estilos de vida en la empresa, mientras un 37.4 considera lo contrario, teniendo en cuenta que el respeto es un valor principal en la empresa al cual todos los empleados de Marden se deben acoger.

Grafica 14. Resultados a la pregunta 14 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 14 evidencia que tan solo el 37.5% consideran que existe una recompensa valida ante los méritos de un buen trabajo; por otro lado, el 62.5% de los encuestados consideran que no existe una recompensa adecuada ante los méritos y esfuerzos realizados dentro de la organización. Es de vital importancia que los altos mandos busquen la forma de incentivar al personal, de motivarlo, esto hace que las personas tengan más sentido de pertenecía y trabajen con más amor y entusiasmo.

Grafica 15. Resultados a la pregunta 15 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 15 evidencia que el 62.5% de los empleados niega que la empresa brinda capacitación, siendo un porcentaje alarmante debido a que las capacitaciones son fundamentales para un mejor funcionamiento en la empresa, ya que el empleado al tener un buen conocimiento va a ejercer mejor su función.

Grafica 16. Resultados a la pregunta 16 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 16 se observa que el 53.3% de los encuestados se encuentran insatisfechos por la experiencia alcanzada dentro de la empresa, esto refuerza la situación donde la empresa no tiene en cuenta el interés de los empleados por sacar o mejorar sistema productivo.

*Grafica 17. Resultados a la pregunta 17 de la encuesta*



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 17 se evidencia que el 60% del personal está en desacuerdo con la toma de decisiones para mejorar el clima laboral, solo el 26.7% siente muy de acuerdo y de acuerdo que se tienen en cuenta para la toma de decisiones, frente a un 13.3% que está en muy en desacuerdo.

Grafica 18. Resultados a la pregunta 18 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La grafica 18 evidencia que el 75% de los empleados no tienen conocimiento sobre lo que sucede con la empresa, siendo esta una cifra preocupante debido a que los empleados no tienen conocimiento de cómo va su organización y no se sienten motivados por saber qué es lo que deben mejorar o que es lo que están haciendo bien.

Grafica 19. Resultados a la pregunta 19 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La grafica 19 evidencia un porcentaje alarmante en sus resultados, debido a que el 62.5% de los empleados no tiene una comunicación clara y oportuna con sus dirigentes, teniendo en cuenta de que los jefes deben ser las primeras personas que escuchen las opiniones de sus empleados oportunamente.

Grafica 20. Resultados a la pregunta 20 de la encuesta



Fuente: Elaboración propia

La grafica 20 evidencia que el 100% de sus empleados, consideran de manera favorable que sus entornos de trabajo pueden mejorar, lo cual se debe aprovechar debido a que tienen la voluntad para mejorar su clima laboral y el rendimiento de la empresa.


## Análisis de los resultados de la encuesta


Tabla 3. Resultados


	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	EN DESACUERDO	MUY DESACUERDO
1	12.5	12.5	50	25
2	50	18.8	31.3	0
3	18.8	6.2	68.8	6.2
4	43.8	6.2	37.5	12.5
5	37.5	18.8	37.5	6.2
6	25	12.5	43.8	18.8
7	12.5	12.5	56.3	18.8
8	50	12.5	37.5	0
9	53.3	6.7	26.7	13.3
10	31.3	6.1	43.8	18.8
11	18.8	6.2	62.5	12.5
12	25	12.5	43.5	18.8
13	43.8	18.8	31.3	6.1
14	31.3	6.5	50	12.5
15	31.3	6.2	50	12.5
16	33.3	6.7	53.3	6.7
17	20	6.7	60	13.3
18	18.8	6.2	62.5	12.5
19	31.3	6.2	50	12.5
20	37.5	62.5	0	0
	625.8	251.3	896.3	227
	31.29	12.565	44.815	11.35

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido los resultados y decantando la totalidad del resultado de la encuesta podemos decir que tenemos un total de:

 44.81% los cuales dicen estar en desacuerdo

 31.29% dicen estar de acuerdo

 11.35% dicen estar en muy en desacuerdo

 12.56% dicen estar en muy de acuerdo

Después de comparar y reunir todos los datos arrojados por la encuesta realizada, se puede deducir que:

Es notorio la cantidad del porcentaje del personal que está en desacuerdo y si sumamos el porcentaje del muy en desacuerdo estaríamos a un tope de 56.16% suficiente para que el tema sea tomado en serio por parte de los directivos y se asuman de manera prioritaria tomar acciones contundentes en pro del ambiente laboral de la empresa.

Si se tiene en cuenta la pregunta 3 se ve la necesidad y proyección de que el personal puede crecer profesionalmente para acceder a otros cargos, lo cual me indica que el personal siente aprecio hacia la empresa y quiere estar en ella, porque a pesar de las situaciones que expresan desean seguir construyendo la misma.

En cuanto al personal que está en acuerdo y muy de acuerdo tenemos un total de 43.85 % lo que indica que se siente a gusto con la empresa y si desean que cambien algunos aspectos de interés para todos se observa que en la última pregunta (20) que se podría mejorar el ambiente y el puesto de trabajo por mejores condiciones.

El objetivo de la encuesta es poder observar y hacer visible las falencias y necesidades del personal frente a los directivos que permita desarrollar estrategias, direccionamientos y cambios en pro de la dinámica productiva y desarrollo sostenible de la empresa.

## **Recomendaciones**

Recomendaciones prácticas: Se propone que se tome en cuenta el modelo de la encuesta ya que va enfocada al objeto que es la “mejora del clima organizacional” con el fin de mejorar algunos aspectos y emprender mejoras a la problemática abordada.

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas se observa que los empleados desean continuar con sus empleos. Lo que desean es que se tenga en cuenta sus aportes para mejorar el ambiente laboral y se valore el trabajo que realiza cada uno de ellos.

Es de tener en cuenta que esta empresa su funcionabilidad obedece a un talento humano y que ese talento humano merece ser tratado con respeto y consideración por lo que es necesario crear y/o desarrollar capacitaciones y ejercicios que cambien esas actitudes del personal tanto directivos como la base el empleado.

Crear un buzón de sugerencias o por medio de chat donde se recopilen quejas, sugerencias y el procedimiento se le han dado a las mismas y si estas han llegado a mejorar el clima laboral dentro de la empresa.

Los empleados de la Marden la gran mayoría coinciden en que no los apoyan para crecer profesionalmente, esta debería ser una prioridad de cada empresa u organización, si bien se sabe, al tener personal capacitado profesionalmente, también se tienen más oportunidades de crecer

como empresa, ya que por obvias razones se tendrá más conocimiento el cual se puede utilizar a favor de la empresa y así mismo darle la posibilidad a muchos de ellos que crezcan y suban de escalafón dentro de la empresa.

La Marden debe aprovechar el personal que tiene en este momento, ellos son en su mayoría personas que llevan laborando entre 2 y 7 años, es allí en donde deben crear estrategias para evitar que los mismo busquen otros trabajos y allí estarán perdiendo personal comprometido y de alguna manera estable.

Es de suma importancia fomentar estrategias que permitan de alguna manera poder garantizar al colaborador una mejor estabilidad laboral que de alguna manera conduzca a mejorar su conocimiento académico y de paso logren escalar de forma secuencial en otros cargos, generando mejor posicionamiento en la organización, mejores ingresos para sus hogares y a través de esto realicen sus funciones diarias de mejor manera.

Es necesario en lograr establecer asesorías basadas en mejorar la comunicación, como componente fundamental en cualquier organización; en el caso de la organización Marden es un momento oportuno para iniciar esta acción.

Es necesario entender que el clima organizacional ha tenido una evolución, ya que no se trata solamente de tener empleados y pagarles por su trabajo, sino en conocer sus necesidades y motivaciones, es importante saber que la interacción dentro de una empresa es individual, grupal y organizacional por lo que las tres deben de estar relacionadas para generar un sentido de pertenencia y así mejorar el clima organizacional.

El reconocimiento de los logros de los trabajadores por parte de sus directivos, ayuda a crear un clima laboral positivo y también alienta a los empleados a sobresalir en sus tareas.

La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las

relaciones sanas y amistades entre colegas, alentar y fomentar un ambiente de trabajo que sea divertido y que inspire a los empleados a disfrutar de su trabajo puede generar enormes beneficios. Los trabajadores felices son empleados leales, y los individuos leales pueden hacer cosas increíbles.

En la empresa Marden se debe entender que un ambiente positivo en el lugar de trabajo crea una atmósfera de entusiasmo y motivación para los empleados, quienes pueden mejorar el rendimiento de una organización.

Se recomienda tomar acciones que generen cambios en la remuneración de satisfacción y justicia.

## **Conclusiones**

La elaboración de este trabajo nos ha ayudado a abrir nuestras perspectivas en la realidad laboral que se vive en muchas empresas ya sea por la competencia que existe o el esquema de metas que conlleva la evaluación del personal directivo como de personal trabajador.

Este enfoque debe servir para aprovechar los enfoques creativos, de visión moderna del aprovechamiento del talento humano y por consiguiente de un ambiente laboral acorde al respeto, la cooperación, el sentido de pertenencia que se busca en los compromisos por tener una empresa eficiente, creativa y líder en el mercado.

Es de suma importancia trabajar para lograr que en la empresa exista un buen clima organizacional y tener efectos positivos para empleados, jefes y aun el público quien a la final es quien se da cuenta de cómo es la relación laboral. Las posibilidades existen, se puede hablar y replantear la situación ya sea de insumos, de forma o de actitud; esto conlleva a muchos beneficios: mayor satisfacción en el trabajo, beneficios para ambas partes empresa y empleado, mayor colaboración, mejora de imagen, nuevos aportes, mejora de trabajo en equipo.

Este trabajo permite profundizar en los temas asignados por el programa académico, identificando nuevos conceptos y la utilidad de ellos en el campo laboral y profesional.

## Bibliografía

- Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas. Recuperado de <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- Gerencie.com (2019). Reglamento interno de trabajo. Recuperado de <https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264). Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (Cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (Cap. 6. p. 251). Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>
- <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>
- Ministerio de Trabajo. (2020) ¿Qué es la seguridad social?. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.66-68). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.69-74). Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.123-130). Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.180-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.).

Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo:

herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>